



ACADEMIA MEXICANA DE AUDITORÍA  
AL DESEMPEÑO, A. C.

**CONFERENCIA PARA LA AMOCVIES**

# **“EVALUACIÓN DE RIESGOS”**

**LIC. ENRIQUE JOAQUÍN ARCE BRAVO**

**PRESIDENTE DEL CONSEJO DIRECTIVO  
2016 – 2018**

**M.A.,C.P. JUAN ALFREDO ALVAREZ CEDERBORG  
EXPRESIDENTE DE LA ACADEMIA  
EXPOSITOR**



# INTRODUCCIÓN

El presente documento ha sido elaborado tomando en cuenta lo expresado en las diferentes versiones del (COSO) “Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission”. Incluye en consecuencia, la inicial de 1992; la correspondiente a Enterprise Risk Management (ERM) 2004 y la última versión corregida de 2013.

Adicionalmente incorpora lo expresado en Marco Integrado de Control Interno para el Sector Público, elaborado por la ASF, como parte del Sistema Nacional de Fiscalización (SNF) y los principios aplicables sobre el tema, dentro del Código de Mejores Prácticas Corporativas, 2010, emitido por el CCE, así como en el Informe de la OCDE/G20 Principios de Gobierno Corporativo 2015.

Dada la amplitud de principios y prácticas sugeridas dentro de los documentos anteriormente mencionados, privilegiamos aquellos que resultan de importancia estratégica.



# I. RIESGOS Y OPORTUNIDADES.

La existencia en el tiempo de una sociedad, se basa fundamentalmente en el **propósito de generar valor para sus grupos de interés**. A su vez, el desarrollo de su operación cotidiana está determinada por la **falta de certeza** que existe en el plano interno y externo, por lo que resulta indispensable **precisar el grado de incertidumbre aceptable e intolerable** que debe imperar en la organización mientras se genera valor.

Hoy en día, los principales factores que generan incertidumbre son: la globalización, el desarrollo tecnológico las regulaciones gubernamentales, los mercados cambiantes, las tic's y la competencia. La propia incertidumbre se acompaña de riesgos, (*Riesgo* es la posibilidad de que un evento ocurra y afecte en forma adversa el logro de los objetivos de la entidad)



Los riesgos o impactos negativos, deberán acotarse y administrarse eficientemente, dada su estrecha vinculación con el cumplimiento de los objetivos institucionales dentro de un esquema que apoye la creación o maximización de valor.

Una primera recomendación, es que la gestión de riesgos y oportunidades permitirá a la Administración, enfrentar la incertidumbre de una manera eficaz, con la finalidad de generar valor a las partes interesadas.

## II. El concepto de evaluación de riesgos.

El Marco Integrado de Control Interno, COSO 2013, define a la evaluación de riesgos de la siguiente manera:

*”Es un proceso dinámico e interactivo para **identificar y evaluar los riesgos de cara a la consecución de los objetivos.** Dichos riesgos para la consecución de los objetivos a todos los niveles de la organización, se tienen en cuenta con relación a unos niveles preestablecidos de **tolerancia al riesgo.**”*



*“De este modo, la evaluación de riesgos constituye la base para determinar como se gestionaran dichos riesgos. Una condición previa a la evaluación de riesgos es el **establecimiento de objetivos asociados a los diferentes niveles de la organización**. La dirección especificará estos objetivos de acuerdo con las categorías de objetivos **operacionales, de información y de cumplimiento** con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos para dichos objetivos. La dirección también considerará la idoneidad de los objetivos para la organización. La evaluación de riesgos requiere que la dirección tome en cuenta el impacto que pueden tener posibles cambios en el entorno externo y dentro de su propio modelo de negocio y que puedan provocar que el control interno resulte inefectivo”*

### **III. TOLERANCIA AL RIESGO**

**La tolerancia al riesgo es el nivel aceptable de variación del desempeño en relación con la consecución de los objetivos.**





El hecho de operar dentro de un rango de tolerancia al riesgo proporciona a la dirección una mayor confianza de que la organización logrará sus objetivos. La tolerancia al riesgo se puede expresar de muy diversas maneras adaptándose a cada categoría de objetivos, es decir, operacionales, de información y de cumplimiento.

Normalmente la tolerancia al riesgo **se determina dentro del proceso de fijación de los objetivos**. La fijación de niveles de tolerancia es una condición previa para definir las **respuestas a los riesgos y las actividades de control relacionadas**.

## IV. BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DE RIESGOS.

En un documento comentado de la versión COSO MNR 2004, se identificaron los siguientes beneficios\*

\* price waterhousecoopers (pwc) . 2008.



➤ **Alinea el riesgo aceptado y la estrategia**

En su evaluación de alternativas estratégicas, la dirección considera el riesgo aceptado por la entidad, estableciendo los objetivos correspondientes y desarrollando mecanismos para gestionar los riesgos asociados.

➤ **Mejora las decisiones de respuesta a los riesgos**

La **evaluación** de riesgos proporciona rigor para identificar los riesgos y seleccionar entre las posibles alternativas de respuesta a ellos: evitar, reducir, compartir o aceptar.

➤ **Reduce las sorpresas y las pérdidas operativas**

Las entidades consiguen mejorar su capacidad para identificar los eventos potenciales y establecer respuestas, reduciendo las sorpresas y las pérdidas asociadas.

➤ **Identifica y evalúa la diversidad de riesgos para toda la organización.**

Existen múltiples riesgos que afectan a las distintas partes de la organización y la evaluación de riesgos facilita respuestas eficaces e integradas a los impactos interrelacionados de los mismos.



➤ **Provee respuestas integradas a riesgos múltiples.**

En línea con el punto anterior, los procesos de negocio conllevan gran cantidad de riesgos inherentes y la evaluación de riesgos favorece la elaboración de soluciones integradas para administrarlos.

➤ **Permite aprovechar las oportunidades.**

Mediante la consideración de una amplia gama de potenciales eventos, la dirección está en posición de identificar y aprovechar las oportunidades de modo proactivo.

➤ **Racionaliza de recursos.**

La obtención de información sólida sobre el riesgo permite a la dirección evaluar eficazmente las necesidades globales de recursos y capital y mejorar su gestión.



## Características del proceso de evaluación de riesgos.

- **Naturaleza:** Proceso **continuo que implica una** actividad permanente y no de carácter periódico. Constituye un instrumento y no un fin en sí mismo.
- **Alcance:** Abarca **todos los niveles de la organización**, desde el Consejo de Administración a la unidades administrativas más bajas de la estructura organizacional y **no solo es responsabilidad del área de riesgos**. Su conformación incluye como elemento esencial la **perspectiva de riesgo** a nivel de conjunto de la entidad, por encima de estrategias parciales.
- **Vinculación:** Debe relacionarse directamente a la **estrategia corporativa** establecida en el seno del Consejo de Administración.
- **Diseño:** Identifica eventos potenciales que podrían afectar el cumplimiento de los objetivos de la entidad, para estar en condiciones de gestionar los riesgos dentro del **nivel de riesgo aceptado**.



- **Fin:** Proporcionar una **seguridad razonable** al Consejo de Administración y a la dirección de una entidad sobre el cumplimiento de los objetivos institucionales dentro de las categorías diferenciadas que se han mencionado.

## V. LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES.

Se definen a partir de la misión y una visión de la entidad. Es parte de la estrategia definida por el Consejo de Administración, de la cual se deriva **el árbol de objetivos** a lograr durante el ciclo de vida de la organización. Este árbol de objetivos comienza con los de nivel macro, hasta llegar a los objetivos más detallados y más fáciles de medir.



## MISIÓN DE LA UAS

Formar profesionales de calidad con prestigio social y reconocimiento internacional, comprometidos con la promoción de un desarrollo humano sustentable, capacitados para contribuir en la definición de políticas y formulación de estrategias que permitan disminuir las desigualdades económicas, sociales y culturales del estado de Sinaloa en el marco del fortalecimiento de la nación.



# Objetivos Institucionales de Operación

## Herramientas como Matriz de Marco Lógico





## Objetivos Institucionales.

### De Información.

- Asociados con la información que requiere y genera la dependencia y sus unidades administrativas para desarrollar sus actividades y cumplir con sus responsabilidades.
- Informes financieros y no financieros ( informes de gestión; informes de gobierno; informes presupuestales; etc.

**Los objetivos de Información se asocian con la transparencia institucional.**



## Objetivos Institucionales

### De Cumplimiento.

Marco normativo aplicable- Rendición de Cuentas-.

- Cualquier acción que emprenda la entidad o dependencia debe estar apegada a sus facultades legales.
- Los órganos de fiscalización basan sus revisiones en primera instancia)en el apego a la normas aplicables.
- Los incumplimientos tienen consecuencias políticas; penales y administrativas.

**El esquema de control interno institucional debe empezar por reconocer y entender la normatividad que le aplica al ente público y a los puestos que integran la estructura.**



## **De acuerdo con el MICI el Control Interno se integra por:**

- 5 componentes del Control Interno.
- 17 principios básicos.
- 87 puntos de interés para la administración.

### **Descripción:**

Los Componentes (5), representan lo que se requiere para lograr los objetivos.

Los Principios, son los conceptos fundamentales asociados con la implantación de cada componente (17).

Los Puntos de Interés, orientan a la directiva para diseñar, implementar y conducir el control interno (87).



## VI. ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS (4 principios).

### COMPONENTE 2.

Proceso que provee las bases para identificar, analizar, catalogar, priorizar y responder al impacto de los riesgos en caso de su materialización, incluyendo los riesgos de corrupción.

**Principio 6.** El Titular, debe formular un plan estratégico para la consecución de los objetivos institucionales (alineados al Plan Sectorial y Nacional), atendiendo las disposiciones normativas aplicables (Leyes, Reglamentos; Lineamientos; Reglas de Operación)

**Principio 7.** La Administración debe identificar, analizar y responder a los riesgos asociados al cumplimiento de los objetivos institucionales.

**Principio 8.** Considerar la posibilidad de ocurrencia de actos de corrupción, fraude, abuso, desperdicio en los procesos que realiza.

**Principio 9.** Identificar, analizar y responder a los cambios significativos que puedan impactar al control interno.



## **Administración de Riesgos: Componente 2, Principio 6 y Puntos de Interés.**

**PRINCIPIO 6:** La Administración debe definir los **objetivos institucionales con base en un plan estratégico** que asocie a éstos y a su mandato legal (**misión**), asegurando que dicha planeación (**Visión**) contemple la alineación con PND, PS.

**I. Definir y Comunicar los Objetivos de: operación, información y cumplimiento. Qué, Quién, Cómo y Cuándo.**

**II. Definir la Tolerancia al Riesgo: diferencia entre el cumplimiento cabal del objetivo y su grado real de cumplimiento.** En los objetivos de cumplimiento **no hay** tolerancia



## Componente 2,

### Principio 7 y Puntos de Interés.

La Administración debe **Identificar, Analizar y Responder a los Riesgos** asociados al cumplimiento de los objetivos institucionales, **Puntos de interés** para su adecuado diseño y funcionamiento.

I. Identificación de Riesgos: Tipos de eventos que afectan a la organización.

II. Análisis de los Riesgos

III. Respuesta a los Riesgos



## Administración de Riesgos: Componente 2, Principio 7 y Puntos de Interés

### I. Identificación de Riesgos

Deben existir mecanismos que permitan identificar eventos o situaciones que de ocurrir, pueden poner en riesgo el logro de los objetivos institucionales.

➤ En este componente se deben identificar **eventos** con impacto **negativo (riesgos)** que pueden ser:

- Macro Económicos; Políticos; Ambientales; Fiduciarios; Gobernabilidad; Infraestructura; Reputación, etc.



<b>Tipo</b>	<b>Definición</b>	<b>Áreas de Influencia</b>
<b>Estratégicos</b>	Defectos de objetivos y alcance e inconsistencias con la política de desarrollo	Planificación y Programación del Proyecto,
<b>Gobernabilidad</b>	Influencia política y débil competencia de la gerencia pública	Administración
<b>Macroeconómico</b>	Vulnerabilidad macroeconómica tanto interna como externa de un País	Sector Público, Sector Financiero, Hogares y Empresas (según FMI)
<b>Sociales y Ambientales</b>	No se consideran impactos sociales ni ambientales o se consideran en forma limitada.	Naturaleza del Proyecto (aspectos técnicos) <b>21</b>



<b>Tipo</b>	<b>Definición</b>	<b>Áreas de Influencia</b>
<b>Sostenibilidad</b>	Falta de recursos, pérdida o disminución de interés o compromiso.	Capacidad Institucional general y entorno de negocios con el Gobierno
<b>Reputación</b>	Ambiente de corrupción o débil capacidad en general	Ambiente de negocios
<b>Monitoreo</b>	Carencia o débil monitoreo de la inversión pública	Sociedad civil, Normas ambientales y Monitoreo del proyecto
<b>Fiduciarios</b>	Los fondos no son utilizados para los propósitos establecidos, no se obtiene valor por el dinero, no se cumplen las normas aplicables y no se rinde cuenta apropiada por el desempeño del proyecto.	Tesorería, Contabilidad, Adquisiciones, Informes Financieros, Control Interno, Control Externo



## Administración de Riesgos: Componente 2, Principio 7 y Puntos de Interés.

### II. Análisis de Riesgos

➤ La Administración debe analizar los riesgos identificados para **estimar su relevancia**, impacto o **materialidad** sobre el logro de los objetivos, así como la **probabilidad de ocurrencia**. **Esto define la respuesta al riesgo.**



1. **Identificación**
2. **Evaluación**
3. **Planificación y Ejecución**
4. **Seguimiento y control de respuestas**

Impacto	Calificación	Significado
Alto	3	Se afectará en forma material el proyecto o los resultados del mismo. (Situaciones que pudieran afectar de manera transversal el Proyecto)
Medio	2	Aunque se considera importante el efecto, es menor la materialidad que “Alto”. ( Situaciones que pudieran afectar a uno de los componentes, no a todo el programa)
Bajo	1	No se considera importante el efecto, no hay razones para pensar que el riesgo es una amenaza para los resultados o efectos. (Situaciones marginales o focalizadas)



## Calificación Probabilidad.

Probabilidad	Calificación	Significado
Alta	3	Existen factores de riesgo (antecedentes o resultados de evaluaciones) que sumados indican una aceleración de la frecuencia de ocurrencia.
Media	2	El riesgo podría presentarse con una frecuencia menor que “Alta”.
Baja	1	No hay elementos de juicio para considerar que ocurrirá el riesgo o no son una base suficiente para sensibilizar un criterio hacia una probabilidad “Media o Alta”.



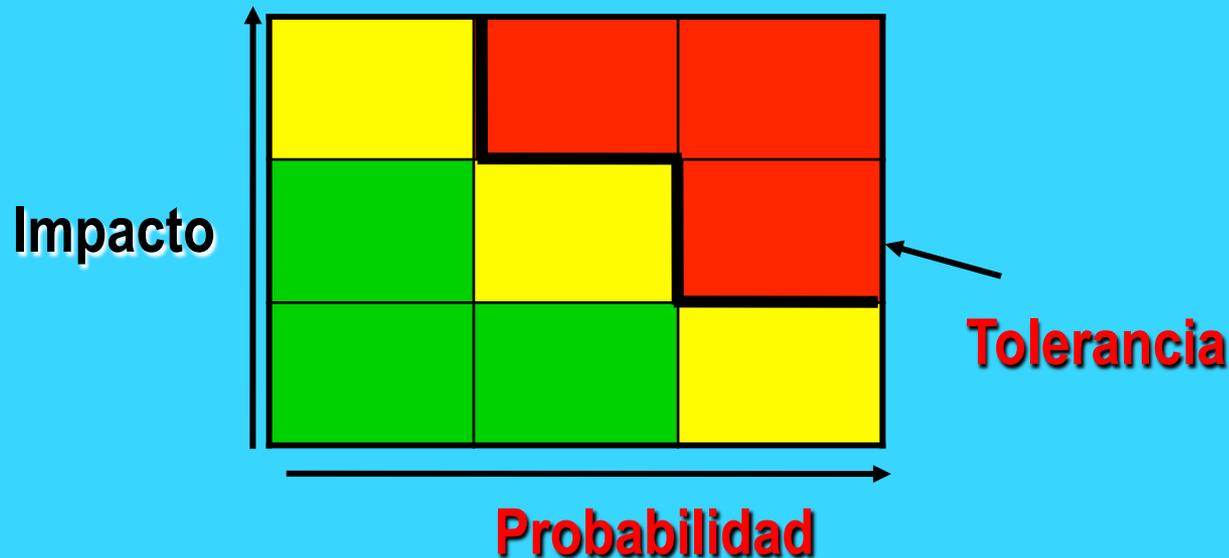
1. Identificación

2. Evaluación

3. Ejecución de  
respuestas

4. Seguimiento y  
control

### Evaluación - Matriz de Tolerancia



Riesgo	Rango
Alto	6 y 9
Medio	3 y 4
Bajo	1 y 2



## Administración de Riesgos: Componente 2, Principio 7 y Puntos de Interés.

La Administración debe **diseñar las respuestas** al riesgo con base en su relevancia y a la tolerancia establecida. Estas respuestas al riesgo pueden incluir:

- **Aceptar:** No se toma ninguna acción,
- **Evitar:** Se detiene el origen del riesgo,
- **Mitigar:** Se toman acciones para reducir la probabilidad / posibilidad de ocurrencia o la magnitud del riesgo.
- **Compartir:** Se toman acciones para compartir el riesgo



## Administración de Riesgos: Componente 2, Principio 7 y Puntos de Interés.

### III. Respuesta a los Riesgos.

- **Aceptar:** Por ejemplo, asumir la posibilidad de un accidente o de un paro de labores o de un juicio laboral
- **Evitar:** Dejar de prestar un servicio; sustituir los trenes del metro, etc.
- **Mitigar:** Fortalecer los controles internos; ceder parcialmente a una demanda laboral; cambiar los rieles del metro, enfocar la capacitación, etc.
- **Compartir:** Adquirir seguros; llegar a acuerdos con el sindicato, etc.



## Administración de Riesgos: Componente 2, Principio 7 y Puntos de Interés.

### III. Respuesta a los Riesgos.

Las repuestas a los riesgos se determinan mediante la formulación de **MMR**, en las que se otorgan valores a la Probabilidad y al Impacto. Un método es asignar valores de:

- 1** al riesgo con **bajo impacto** y **baja probabilidad**;
- 2** al riesgo con **mediano impacto** y **mediana probabilidad** y
- 3** al riesgo con **alto impacto** y **alta probabilidad** de ocurrencia.

Estas variables se multiplican. Los resultados de **3, 4, 6 o 9** requieren un **plan de mitigación**.



1. Identificación

2. Evaluación

3. Planificación y Ejecución de respuestas

## Evaluación - Matriz de Tolerancia

4. Seguimiento y control



Riesgo	Rango
Alto	6 y 9
Medio	3 y 4
Bajo	1 y 2



# 1. Identificación

# 2. Evaluación

# 3. Planificación y Ejecución de respuestas

# 4. Seguimiento y control

## Matriz de Mitigación de Riesgos - MMR

Caso de Estudio  
Parte No. 1



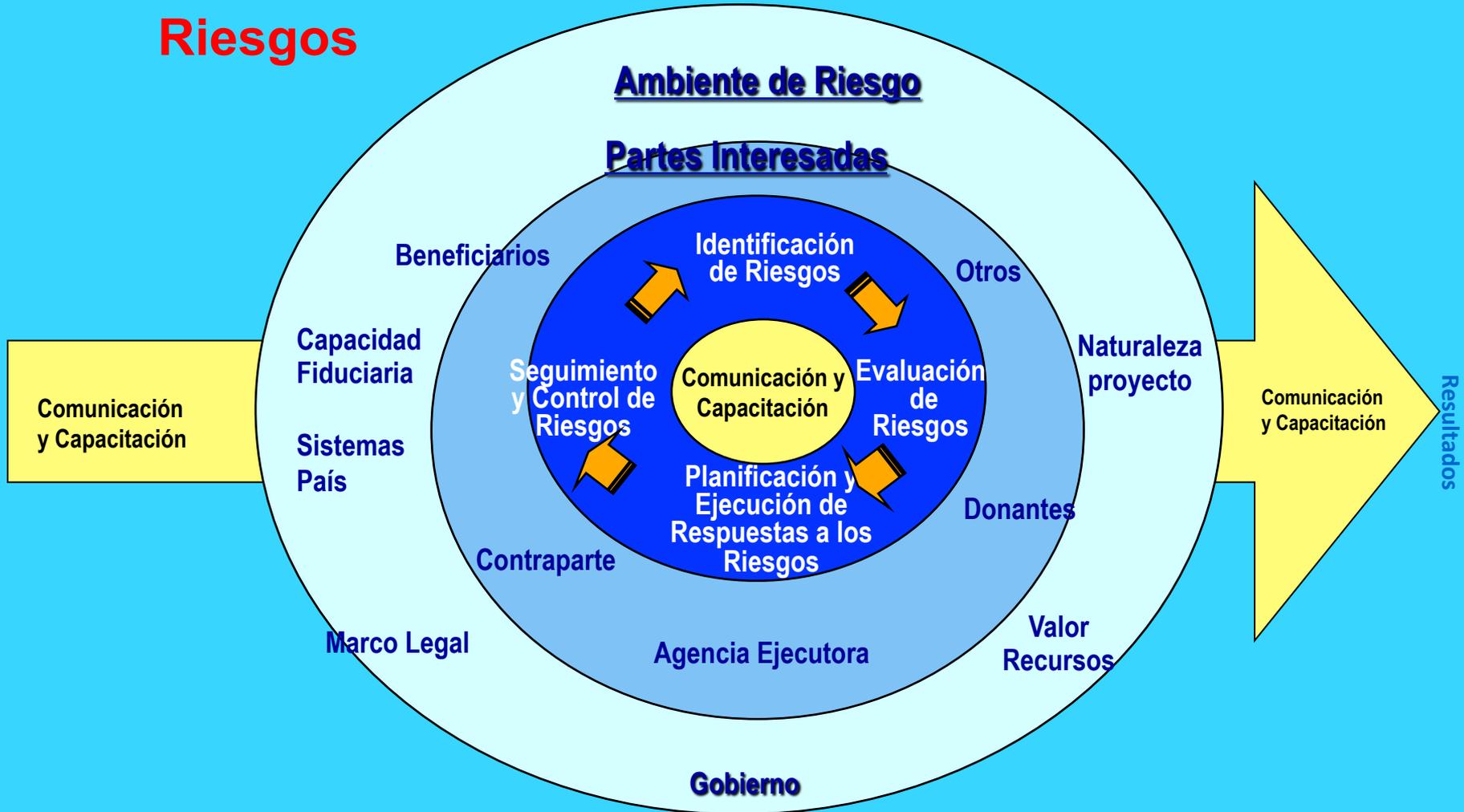
Nivel de Severidad		
Calificación	Valor	Riesgo
9	3	Alto
6	3	Alto
4	2	Medio
3	2	Medio
2	1	Bajo
1	1	Bajo

Identificación	Evaluación	Planificación y Ejecución de Respuestas, Seguimiento y Control
----------------	------------	--

Riesgo	Evaluación del Riesgo					Acciones de Mitigación							
	Impacto	Probabilidad	Calificación	Severidad		Actividad	Insumo	Presupuesto	Fecha	Responsable	Indicador	Fecha de Monitoreo	Vinculo a Documento
				Valor	Nivel								
1					Alto								
2													
3													
4													
5													
Calificación de Riesgo													



# Modelo de Gestión de Riesgos





## Administración de Riesgos: Componente 2, Principio 8 y Puntos de Interés.

### Valoración de Riesgos:

- Se aplica un Modelo de Administración de Riesgos que prevé que cada unidad administrativa, defina indicadores de gestión, vinculados con las funciones establecidas en el Reglamento Interior y alineados con los PS y el PND.
- Con esta información, los administradores públicos deben realizar el análisis de las situaciones que representan riesgos para el logro de los objetivos institucionales y emitir un mapa o Matriz de Riesgo.
- El OIC acompaña todo este proceso y programa auditorías de control de las que se desprenden acciones de mejora.



## Administración de Riesgos: Componente 2, Principio 8 y Puntos de Interés.

**PRINCIPIO 8.** La Administración debe **Considerar el Riesgo de Corrupción**, fraudes, abuso, desperdicio y otros relacionados.

- I. Tipos de Corrupción
- II. Factores de Riesgo de Corrupción
- III. Respuesta a los Riesgos de Corrupción



## **Administración de Riesgos: Componente 2, Principio 8 Puntos de Interés.**

### **Tipos de actos Corruptos más Comunes.**

- Informes Financieros Fraudulentos
- Apropiación indebida de activos
- Conflicto de intereses
- Utilización de los recursos y facultades asignados para fines distintos a los legales.
- Exigencia de Contraprestaciones adicionales a las legales
- Tráfico de influencias
- Enriquecimiento ilícito y peculado



## Administración de Riesgos: Componente 2, Principio 8 y Puntos de Interés.

### II. Factores de Riesgo de Corrupción

- **Incentivos / Presiones:** una parte del personal tiene un incentivo o está bajo presión
- **Oportunidad:** ausencia insuficiencia de controles
- **Actitud / Racionalización:** Algunos servidores públicos poseen una actitud, carácter o valores éticos que les permiten efectuar intencionalmente un acto corrupto o deshonesto.



## **Administración de Riesgos: Componente 2, Principio 8 y Puntos de Interés.**

### **III. Respuesta a los Riesgos de Corrupción**

- La Administración debe responder a los riesgos de corrupción, mediante el mismo proceso de respuesta desarrollado para todos los riesgos institucionales
- La Administración debe implementar controles anticorrupción que pueden incluir la reorganización de operaciones, reasignación de puestos
- A los riesgos de corrupción, fraude, abuso, desperdicio no les es aplicable el concepto de tolerancia al riesgo



## **Administración de Riesgos: Componente 2, Principio 9 y Puntos de Interés.**

**PRINCIPIO 9.** La Administración, debe **Identificar, Analizar y Responder a los cambios** que puedan impactar al control Interno.

I. Identificación del Cambio: **Las condiciones – internas y externas- y el ambiente institucional cambian y se requieren ajustes al CI**

II. Análisis y Respuesta al Cambio: **Se debe mantener un control interno apropiado.**



## VII. RESPONSABILIDADES SOBRE LA EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS.

**Corresponde al Nivel de Responsabilidad Estratégico** asegurarse de que existe y se realiza la Administración de Riesgos en apego a las etapas mínimas del proceso, es decir:

- Identificación
- Análisis
- Evaluación y
- Respuesta al Riesgo



## Administración de Riesgos: Componente 2

### SITUACIONES COMUNES EN LAS ENTIDADES DE LA APF.

- **Los objetivos organizacionales han sido bien definidos, pero paradójicamente siempre se presentan problemas relacionados con su cumplimiento y ponderación.**
- **Medición deficiente de objetivos vs. Realidad.**
- **Existen mecanismos establecidos para identificar y gestionar los riesgos, siendo el mas importante el Comité de Administración de Riesgos.**
- **Si se han definido los riesgos, sin embargo éstos no se evalúan adecuadamente.**
- **Las Unidades especializadas no siempre cuentan con personal competente.**



## Respuesta a los Objetivos y Riesgos.

- Toda la Administración debe **diseñar** actividades (**políticas y procedimientos**) de control en respuesta a los riesgos en sus diferentes áreas.
- Ambiente de control: la Administración debe definir responsabilidades, asignar puestos clave y delegar autoridad para alcanzar los objetivos.
- Administración de riesgos: debe identificar los riesgos asociados a la institución y a sus objetivos, incluidos los servicios tercerizados.
- Información: mecanismos que aseguren la calidad y oportunidad de la información.



## **La función de Administración de Riesgos: responsabilidades.**

Se pueden identificar las siguientes responsabilidades en materia de riesgos\*:

### **Consejo de Administración**

El Consejo de Administración u organismo similar es el responsable de proveer una supervisión de alto nivel de la gestión de riesgos corporativos. Su función principal es revisar el riesgo asumido y compararlo con el apetito al riesgo definido oportunamente.

Es el responsable de establecer los valores éticos e integridad de la organización.

A su vez, se reserva la autoridad en ciertas decisiones clave, por lo que es el principal definidor de la estrategia de la organización.

Para asegurar una eficaz proceso de toma de decisiones, el Consejo se apoya en un Comité de Administración de Riesgos.



Sus miembros deben ser capaces y objetivos

Deben utilizar la totalidad de los recursos con el objeto de conducir investigaciones especiales y tener un canal de comunicación fluido con los auditores internos y externos.

Pueden utilizar otros Comités para que se ocupen de temas específicos, siendo los más comunes los Comités de Auditoría y de Planeación y Finanzas.

### **Alta Dirección.**

Es directamente responsable por todas las actividades de la entidad, incluyendo la gestión de riesgos corporativos.



## **Responsabilidades en Materia de riesgos.**

Sus responsabilidades incluyen verificar que todos los componentes de la gestión de riesgos corporativos funcionan adecuadamente, objetivo que cumple proporcionando liderazgo y dirección al resto de la alta gerencia, y reuniéndose periódicamente con ellos para revisar sus responsabilidades.

Con toda esta información, el Director General está en condiciones de monitorear las actividades en relación al apetito al riesgo definido.

El resto de la alta gerencia, generalmente a cargo de las unidades o áreas clave, tienen la responsabilidad de administrar los riesgos relacionados con sus propias áreas.



## **Responsabilidades en Materia de riesgos.**

Generalmente, hay gerentes de cada área con responsabilidades específicas de gestión de riesgos. De esta manera juegan un rol más activo en el tema, y son los responsables de ejecutar ciertos procedimientos de evaluación de riesgos y de establecer respuestas.

Otras funciones de Staff, como Recursos Humanos, Finanzas o Jurídica, tienen roles relevantes en la definición o el diseño del Componente, principios y puntos de interés.



## Responsabilidades en Materia de riesgos.

### Área de riesgos

Algunas entidades han establecido un coordinador centralizado para facilitar la gestión de riesgos: el Comité de Administración de Riesgos.

Algunas compañías le han asignado este rol a un miembro de la alta gerencia con otras funciones como el Director de Finanzas o el Gerente de Auditoría, mientras que otras entidades han considerado que la función es en sí tan relevante que requiere una persona con dedicación *full-time*.

Para que su trabajo sea efectivo debe tener una dependencia directa del número uno de la compañía.



## **Responsabilidades en Materia de riesgos.**

### **Área de riesgos**

Sus responsabilidades son establecer las políticas de riesgos; ser facilitadores en lo que a mecanismos de gestión de riesgos se refiere; establecer un lenguaje común que incluya medidas comunes para el impacto y la probabilidad de ocurrencia, así como categorías de riesgos estándares; y desarrollar herramientas de reporte y de cuantificación de riesgos.

### **Director de Finanzas**

Las áreas de “Finanzas” y “Control” son de una particular importancia debido a que sus actividades tienen puntos de contacto con todas las unidades operativas y de negocio.



## **Responsabilidades en Materia de riesgos.**

### **Director de Finanzas.**

Estos ejecutivos generalmente son responsables de establecer planes y presupuestos, y suelen ser claves en relación a la forma en que la organización ejerce la gestión de riesgos en cada una de las áreas de la entidad.

El Director de Finanzas juega un rol crítico en el establecimiento de los objetivos, durante la selección de la estrategia, y en el análisis de riesgos.

### **Audidores internos**

Los auditores internos desempeñan un rol clave en evaluar la efectividad de la gestión de riesgos, así como en la recomendación de aspectos susceptibles de mejora.

Dentro de sus responsabilidades, los auditores internos apoyan al Consejo de Administración y a la alta gerencia, examinando, evaluando, reportando y recomendando mejoras en relación con la efectividad de la gestión de riesgos corporativos de la entidad.



## **Responsabilidades en Materia de riesgos.**

### **Personal de la entidad**

Virtualmente, cada persona juega algún rol en la gestión de riesgos: o bien pueden producir información utilizada durante el proceso, o pueden llevar a cabo acciones necesarias para la ejecución de algunas de sus tareas asociadas.

Por otro lado, todo el personal es responsable de mantener los flujos de información y comunicación inherentes al proceso de gestión de riesgos.

### **Audidores externos**

Los auditores externos proveen al Consejo de Administración y a la alta gerencia de una visión objetiva e independiente, que puede contribuir al logro de los objetivos de la entidad.

Adicionalmente a los estados financieros, el auditor externo puede generar hallazgos de auditoría, información analítica y recomendaciones relacionadas con la consecución de objetivos.



## Responsabilidades en Materia de riesgos.

### Entes reguladores

Los entes reguladores afectan la administración de riesgos de diversas entidades, ya sea mediante requerimientos para establecer determinados mecanismos de gestión o a través de revisiones en organizaciones en particular.

En el primero de los casos, una regulación puede proveer el impulso para que una organización comience a asegurarse que la gestión de riesgos cumple con los requisitos mínimos establecidos.

Adicionalmente, la revisión en una entidad en particular por parte del regulador, puede proveer información útil acerca del nivel de eficiencia en la gestión de riesgos, e incluso a veces puede hasta generar recomendaciones para la solución de las deficiencias detectadas.



## **Responsabilidades en Materia de riesgos.**

### **Terceros Interesados.**

Clientes, proveedores, socios de negocio y otros terceros que interactúan con la entidad suelen ser una importante fuente de información utilizada en la gestión de riesgos. Estos datos pueden ser sumamente relevantes para el cumplimiento de objetivos, por lo que la entidad debe contar con mecanismos adecuados para recibir dicha información en forma íntegra y oportuna.

Los bancos, por ejemplo, puede requerir informes relacionados con el cumplimiento de ciertas condiciones establecidas en un convenio crediticio.

Del mismo modo, los analistas financieros y las agencias calificadoras solicitan y analizan información relacionada con el cumplimiento de objetivos. Una tarea similar a la del punto anterior también es llevada a cabo por la prensa escrita y otros medios de comunicación.



## Responsabilidades en Materia de riesgos.

### Terceros Interesados.

“Clientes, proveedores, socios y otros terceros que interactúan con la entidad pueden desempeñar una fuente importante de información utilizada en la administración de riesgos.

Estos datos pueden ser relevantes para el cumplimiento de objetivos, por lo que la entidad debe contar con mecanismos para recibir información de estas fuentes en forma íntegra y oportuna. Los bancos, por ejemplo, puede requerir informes relacionados con el cumplimiento de ciertas condiciones establecidas en un convenio crediticio.

Del mismo modo, los analistas financieros y las agencias calificadoras solicitan y analizan información relacionada con el cumplimiento de objetivos.”



Insurgentes Sur Núm. 1883, oficina 203,  
Col. Guadalupe Inn., C.P.01020,  
Ciudad de México.  
Teléfonos 56622745 y 56622535

**[contacto@amdad.org.mx](mailto:contacto@amdad.org.mx)**

**[earce@bargallo.com.mx](mailto:earce@bargallo.com.mx)**

**MUCHAS GRACIAS**