METODOLOGÍA DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

La administración de riesgos se presenta como una herramienta que permita a la Administración de la Universidad, hacer un manejo adecuado del mismo desde la planificación, por lo cual, se pueda identificar, analizar y manejar permanentemente el riesgo, garantizando el cumplimiento de los objetivos institucionales, la supervivencia de la Universidad y fortaleciendo continuamente la credibilidad de la misma.

Para efectos de esta metodología, se considera el riesgo, como toda posibilidad de ocurrencia de aquella situación que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la Universidad que le impidan el logro de sus objetivos.

1. Objetivos de la Administración de Riesgos

General

a) Facilitar el cumplimiento de la misión y objetivos de la Universidad a través de la prevención y administración de los riesgos.

Específicos

a) Generar una visión sistemática acerca de la administración y evaluación de riesgos.

b) Servir como herramienta de trabajo a la administración activa en su meta de protección de los recursos de la Universidad.

c) Introducir dentro de los procesos y procedimientos la administración del riesgo.

d) Involucrar y comprometer a todos los funcionarios de la Universidad, en la búsqueda de acciones encaminadas a prevenir y administrar los riesgos.

e) Propiciar que cada área interactúe con otras, para fortalecer su desarrollo.

f) Asegurar el cumplimiento de normas, leyes, regulaciones.

2. Marco Conceptual

La administración de la Universidad no puede ser ajena a las herramientas disponibles y a las nuevas tendencias en administración, para lo cual requiere estar en constante actualización y estar abierta al cambio y a la aplicación de diferentes instrumentos que le permitan a las entidades ser cada vez mas eficientes, por lo que se hace necesario tener en cuenta todos aquellos hechos o factores que puedan afecta en un momento determinado el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Por lo anterior, se hace necesario introducir el concepto de administración del riesgo en la Universidad, teniendo en cuenta que todas las organizaciones independientemente de su naturaleza, tamaño y razón de ser están permanentemente expuestas a diferentes riesgos que pueden poner en peligro su existencia. Desde la perspectiva del control, el propósito principal del control es la eliminación o reducción de los riesgos, es lograr que el proceso y sus controles garanticen, de manera razonable que los riesgo están minimizados o se están reduciendo y por lo tanto, que los objetivo sean alcanzados.

Para el caso particular de la Universidad, dada la diversidad y particularidad de las dependencia en cuanto a sus funciones, estructura, manejo presupuestario y compromiso social entre otros, es preciso identificar o precisar las áreas, los procesos, los procedimientos, las instancias y controles dentro de los cuales puede actuarse o incurrirse en riesgos que atentan contra la buena gestión y la obtención de resultados para tener un adecuado manejo de riesgo.

Igualmente estimular para que la identificación y el análisis del riesgo sean un proceso permanente e interactivo entre la administración y los encargados de control interno o quien haga establezca acciones efectivas, representada en actividades de control, acordadas entre los responsables de las áreas o procesos.

3. Metodología

La Universidad tiene objetivos institucionales definidos por su norma de constitución y demás normas que la involucran, los cuales debe desarrollar a través de diferentes planes, programas y proyectos. El cumplimiento de dichos objetivos se puede ver afectado por la presencia de riesgos, razón por la cual se hace necesario contar con una metodología para administrar los mismos dentro de la organización.

4. Valoración de riesgo

La valoración del riesgo consta de tres etapas; a) la identificación, b) el análisis y c) la determinación del nivel de riesgo. Esas etapas son de interés para desarrollar con éxito la administración del riesgo e implementar una política al respecto en la entidad, para cada una de ellas se busca contar con la mayor cantidad de dato disponibles y contar con la participación de las persona que ejecutan los procesos para lograr que las acciones determinadas alcancen los niveles de efectividad esperados.

a) Identificación del riesgo

Para la identificación del riesgo se utilizan varias herramientas tales como: entrevistas estructuradas con expertos en el área de interés, reuniones con directivos y con personas de todos los niveles en la Universidad, evaluaciones individuales usando preguntas directas, lluvias de ideas con los funcionarios de la universidad, entrevistas e indagaciones con personas ajenas a la entidad, uso de diagramas de flujo, análisis de escenarios y efectuar revisión periódicas de factores económicos, tecnológicos, normativos que puedan afectar a la Universidad. Igualmente se utilizarán diferentes fuentes de información de la Universidad, tales como registros históricos, experiencias significativas registradas, opiniones de especialistas y expertos,

informes de años anteriores, los cuales pueden proporcionar información importante, la técnica utilizadas dependerá de las necesidades y naturaleza de cada área.

Una manera de visualizar los riesgos es a través de la utilización del formato de identificación de riesgos el cual permite hacer un inventario de los mismos, definiendo en primera instancia los riesgos, posteriormente presentando una descripción de cada uno, las causas y finalmente definiendo las posibles consecuencias. Es importante considerar los riesgos más significativos

Riesgo	Descripción	Causas	Posibles consecuencias

Durante el proceso de identificación del riesgo se deberá efectuar una clasificación de riesgos considerando los siguientes conceptos:

Riesgo estratégico.- Se enfoca a asuntos globales relacionados con la misión y el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la clara definición de políticas, diseño y conceptualización de la Universidad por parte de la alta administración.

Riesgo operativo.- Comprende riesgos relacionados tanto con la parte operativo como técnica de la Universidad, incluye riesgos provenientes de deficiencias en los sistemas de información y comunicación, en la definición de los procesos en la estructura orgánica, la desarticulación entre áreas, lo cual conduce a ineficiencias, oportunidades de corrupción e incumplimiento en compromisos institucionales.

Riesgos de control.- Están directamente relacionados con inadecuados o inexistentes puntos de control y en otros casos, con puntos de controles obsoletos, inoperantes o poco efectivos.

Riesgos financieros.- Se relacionan con el manejo de los recursos de la Universidad que incluye, la ejecución presupuestal, la elaboración de los estados financieros, los pagos, manejos de excedentes, manejo sobre los bienes. De la eficiencia y transparencia en el manejo de los recursos, así como su interacción con las demás áreas dependerá en gran parte el éxito o fracaso de toda la Universidad.

Riesgos de cumplimiento.- Se asocian con la capacidad de la Universidad para cumplir con los requisitos legales, contractuales, de ética y en general con su compromiso ante la comunidad.

Riesgos de tecnología.- Se asocian con la capacidad de la Universidad para cumplir con los requisitos legales, contractuales, de ética y cumplimiento de la misión.

b) Análisis del riesgo

El objetivo del análisis es el establecer una valoración y evaluación de los riesgos con base en la información obtenida en el formato de identificación de riesgos, elaborado en la etapa de identificación, con el fin de obtener información para establecer el nivel de riesgo y las acciones que se van a implementar. El análisis

del riesgo dependerá de la información sobre el mismo, de su causa y la disponibilidad de datos. Se han establecido dos aspectos para realizar el análisis de los riesgos identificados

Probabilidad: La posibilidad de ocurrencia del riesgo, esta puede ser medida con criterios de frecuencia o teniendo en cuenta la presencia de factores internos y externos que pueden propiciar el riesgo, aunque este no se haya materializado.

Impacto: Consecuencias que puede ocasionar a la Universidad la materialización del riesgo.

Las escalas que podrán implementarse para analizar los riesgos son las siguientes:

Análisis cualitativo.- Se refiere a la utilización de formas descripticas para presentar la magnitud de consecuencias potenciales y la posibilidad de ocurrencia. Se diseñan escalas ajustadas a las circunstancias de acuerdo a las necesidades particulares de cada área o el concepto en particular del riesgo evaluado.

En la escala de medida cualitativa de probabilidad, se deben establecer las categorías a utilizar y la descripción de cada una de ellas, con el fin de que cada área que aplique la escala mida a través de ella los mismos términos.

Análisis cuantitativo: Este análisis contempla valores numéricos para los cuales se podrán construir tablas, la calidad depende de lo exactas y completas que estén las cifras utilizadas. La forma en la cual la probabilidad y el impacto son expresadas y las formas por las cuales ellos se combinan para determinar el nivel de riesgo puede variar de acuerdo al tipo de riesgo.

A continuación se detallan las tablas de valores a utilizar en la evaluación de riesgos:

Escala de Impacto

Impacto	Valoración	Característica
Bajo	1,2,3	No afecta la operación del proceso ni su desempeño.
Medio	4,5,6	Permite la operación del proceso, bajo condiciones de desempeño reducido.
Alto	7,8,9,10	Afecta la operación segura del proceso y/o involucra el incumplimiento de regulaciones existentes

Escala de Probabilidad

Frecuencia	Valoración	Característica
Baja	1,2,3	Ha ocurrido al menos 1 vez en los últimos cinco años
Media	4,5,6	Ha ocurrido al menos 1 vez en los últimos dos años
Alta	7,8,9,10	Ha ocurrido al menos 1 vez en el último semestre

c) Determinación del nivel del riesgo (valoración del riesgo)

La determinación del nivel del riesgo es el resultado de confrontar el impacto y la probabilidad (*evaluación del riesgo obtenida*) con los controles existentes en los diferentes procesos y procedimientos que se realizan. Para desarrollar esta etapa se deben tener muy claros los puntos de control existentes en los diferentes procesos, los cuales permiten obtener información para efectos de tomar decisiones.

Calificación de los controles

Para la evaluación de los controles existentes de cada uno de los riesgos es necesario establecer sis son preventivos o correctivos y responder las siguientes preguntas:
¿Están documentados?
¿Se están aplicando en la actualidad?
¿Son efectivo en minimizar el riesgo?

Criterios para evaluar la efectividad de los controles existentes

1. Cuando no existen controles la probabilidad de ocurrencia es alta
2. Cuando los controles existentes no son efectivos la probabilidad de ocurrencia es alta
3. Cuando los controles existentes son efectivos, pero no están documentados, la probabilidad de ocurrencia es media
4. Cuando los controles son efectivos y están documentados la probabilidad de ocurrencia es baja

Criterios para evaluar el nivel de riesgo

1. Cuando la evaluación de los controles es alta, aumenta el nivel de riesgo
2. Cuando la evaluación de los controles existentes es media:
   a) Si la evaluación del riesgo es baja, el nivel de riego se ubica en medio

b) Si la evaluación de riesgo es media, el nivel de riesgo pudiera mantenerse en medio si su referencia marcadora es la probabilidad (probabilidad alta-impacto bajo) y si su referencia marcadora es el impacto (impacto alto-probabilidad baja) el nivel de riesgo pudiera aumentar a alto.

c) Si la evaluación del riesgo es alta, el nivel de riesgo es alto.

3. Cuando la evaluación de controles existentes baja, disminuye el nivel de riesgo

5. Manejo del riesgo

Cualquier esfuerzo que emprendan las áreas en torno a la valoración del riesgo será en vano, si no culmina en un adecuado manejo y control de los mismos.

Consideración de acciones.- Para el manejo de los riesgos se deben analizar las posibles acciones para emprender las cuales deben ser factibles y efectivas, tales como: la implementación de políticas, definición de estándares, optimización de procesos y procedimientos y cambios físicos.

Podrán considerarse las siguientes opciones, las cuales podrán considerarse cada una de ellas independientemente, interrelacionadas o en su conjunto.

Evitar el riesgo: Es siempre la primera alternativa a considerar. Se logra cuando en los procesos se genera cambios sustanciales por mejoramiento, rediseño o eliminación, resultado de unos adecuados controles y acciones emprendidas, tales como: control de calidad, manejo de insumos, mantenimiento preventivo de los equipos, desarrollo, tecnológico, entre otro.

Reducir el riesgo: Si el riesgo no puede ser evitado porque crea grandes dificultades operacionales, el siguiente paso es reducirlo al más bajo nivel posible. La reducción del riesgo es probablemente el método más sencillo y económico para superar las debilidades antes de aplicar medidas más costosas y difíciles. Se conseguirá mediante la optimización de los procedimientos y la implementación de controles: Planes de contingencia.

Dispersar el riesgo: Se logrará mediante la distribución o localización del riesgo en diversos lugares. Es así como ejemplo la información de gran importancia se puede duplicar y almacenar en un lugar distante y de ubicación segura, en vez de dejarla concentrada en un solo lugar.

Transferir el riesgo: Hace referencia a buscar respaldo y compartir con otro parte del riesgo, asimismo, el riesgo puede ser minimizado compartiéndolo con otro grupo o dependencia.

Asumir el riesgo: Luego de que el riesgo ha sido reducido o transferido puede quedar un riesgo residual que se mantiene, en este caso el responsable del proceso simplemente acepta la pérdida residual probable y elabora planes de contingencia para su manejo.

6. Monitoreo

Una vez establecido el plan de riesgos por cada área, es necesario monitorearlo por lo menos cada año de calendario, teniendo en cuenta que estos nunca dejan de representar una amenaza para la Universidad.

El monitoreo es esencial para asegurar que las acciones se están llevando a cabo y evaluar su eficiencia en su implementación adelantando revisiones sobre la marcha para evidencia todas aquellas situaciones o factores que puedan estar influyendo en la aplicación de las acciones preventivas.

El monitoreo debe estar a cargo de los responsables de las diferentes áreas con el apoyo de la Administración y su finalidad principal será la de aplicar y sugerir los correctivos y ajustes necesarios para asegurar un efectivo manejo de riesgos.

"El saber de mis hijos
hará mi grandeza"

UNIVERSIDAD DE SONORA

Secretaría General de Finanzas

Contraloría General

Transparencia

Edificio de Rectoría, Planta Alta, Hermosillo, Sonora. C.P. 83000
Tel. (662) 259-21-28, Fax (662) 259 22 29, Ext. 8333. E-mail: contraloria@admvos.uson.mx