



# Programa en **Auditoría** **Gubernamental**

Control Interno para la  
Gestión Pública

Sesión 6.

Técnicas para afrontar los riesgos  
Script



Bienvenido a la **sesión 6** “Técnicas para afrontar los riesgos” de la asignatura Control Interno para la Gestión Pública del programa en **Auditoría Gubernamental**.

En la sesión anterior abordamos los aspectos teóricos relacionados con la administración de riesgos en el sector público; en la presente haremos un **recorrido por las principales características empíricas** y por las distintas técnicas de administración de riesgo.

Recuerda que los diferentes mecanismos de control interno como la administración de riesgos, se dan por norma de observación a toda la Administración pública. Para ello, te solicitarán **diferentes formatos** de acuerdo al orden de gobierno y entidad en la que te ubiques. Sin embargo, comparten entre sí el mismo fundamento y la misma metodología.

**Los riesgos** que puede enfrentar cualquier administración pueden ser de origen interno o externo, o bien, discretionales o no discretionales, cuyos efectos también tienen un grado distinto de afectación de acuerdo a su naturaleza; tema que posteriormente trataremos con un análisis más detallado. No obstante, seguro te preguntarás, **¿cómo puedo lidiar con tantos riesgos de distintos orígenes, tipos y grados de afectación?** La respuesta, como parte del Modelo COSO y sus adaptaciones al sector público en México, sería **elaborar un Programa de Trabajo de Administración de Riesgos (PTAR), una Matriz de Administración de Riesgos (MAR) y un Mapa de Riesgos Institucionales (MRI)**.

La Matriz de Administración de Riesgos y el Mapa de Riesgos Institucionales los abordaremos en la octava sesión. Por **ahora**, nos centraremos en el **Programa de Trabajo de Administración de Riesgos o (PTAR)**. Pero antes de exponerte en qué consiste el (PTAR)

es importante que sepas que las tres herramientas se retroalimentan mutuamente, tienen una relación simbiótica profunda y son requisitos normados.

¿Qué es entonces el PTAR? Como lo indica su nombre, es un programa de trabajo, es decir, una **serie de acuerdos establecidos**, derivados de la Matriz de Administración de Riesgos y el Mapa de Riesgos Institucionales, en donde se expresa, de manera clara, cuáles son los riesgos identificados, las estrategias seleccionadas y las acciones para afrontar los que provienen de la Matriz de Administración de Riesgos.

Probablemente te preguntes, ¿si ya está establecido en la Matriz, por qué debo armar un programa de trabajo?, ¿acaso no será duplicidad de trabajo? Pues la respuesta a la segunda pregunta, es no, porque la **Matriz establece las estrategias y acciones** de una manera general. Pero el **Programa de Trabajo de Administración de Riesgos** incluye **aspectos operativos**, tales como: unidad administrativa y titular responsable de su ejecución; las distintas fechas de inicio y término de la implementación; los medios de verificación que te servirán para comprobar que se realizaron las acciones necesarias para cumplir con la estrategia planteada; los resultados esperados de las acciones específicas realizadas y la fecha de autorización. Recuerda que se trata de una administración cuyo origen radica en el nivel estratégico, es decir, en titulares de área, cuestión por la cual debes ser sumamente cuidadoso.

En suma, el **Programa de Trabajo de Administración de Riesgos es la expresión operativa** de todo el entramado establecido para afrontar o minimizar los riesgos a los que se enfrenta cualquier administración.

Los tres insumos mencionados requieren un **informe trimestral** que se presenta ante el Comité de Control y Desempeño Institucional (COCODI) mismo que se considera como uno de los **tipos de Control Interno** sobre administración de riesgos, a la par de un análisis anual del comportamiento de los mismos.

Derivado de los informes trimestrales, son tres los tipos de controles que el comité puede realizar: **preventivo, correctivo o detectivo y determinador de suficiencia**.

El control **preventivo** ocurre cuando el cumplimiento **no es enteramente satisfactorio**, o bien, hay indicios de la gestación de un posible riesgo que no fue considerado en un inicio.

Un control **correctivo o detectivo** también se fundamenta en un **cumplimiento no satisfactorio**, y tiene como objetivo, corregir el rumbo detectando aspectos susceptibles de mejora en la ejecución de las acciones de administración de riesgos.

Finalmente, el **determinador de suficiencia** establece si las acciones de control del riesgo **son suficientes o no**, si existe deficiencia, o incluso, inexistencia de control de administración de riesgo, se podría caracterizar como una “pre” evaluación, sin que se considere como tal.

Todos los controles existentes se basan en la **revisión** meticulosa de los medios de verificación, los cuales siempre deben recurrir a **técnicas de documentación oficiales** y fidedignas, que pueden tratarse de oficios, informes, requisiciones, manuales, lineamientos, circulares, solicitudes, acuerdos, actas, entre muchos otros.

Las técnicas de documentación buscan tener un componente de oficialidad para dar la certeza de contar con un respaldo que avale como cierta la acción de control. Sin

embargo, todo ello se **determina desde el momento de los medios de verificación** y, dependiendo la naturaleza misma del riesgo identificado, éstos pueden ser, incluso, fotografías, si así fue autorizado por el comité.

Recuerda que las herramientas que hemos abordado surgen dentro del paradigma de la Nueva Gestión Pública, cuyo objetivo principal es **eficientar** y mejorar los procesos de la administración pública. En este sentido, los informes trimestrales permiten la constante vigilancia y adecuación de los controles apropiados para una mayor efectividad.

De igual forma, es imprescindible **entender y mejorar continuamente** el sistema de administración de riesgos, mismo que debe ser alimentado por indicadores de desempeño significativos y útiles.

En suma, para que los controles puedan ser evaluados como efectivos, es indispensable que, desde el momento de identificación de los distintos riesgos, se establezcan **metas correctamente expresadas** en indicadores que sean significativos. Es decir, que realmente tengan un impacto en la administración del riesgo y en la estrategia que se busque implementar, pues la simulación en la administración de riesgos no sólo puede ser castigada por norma, sino que, al tratarse de riesgos, éstos se pueden volver una realidad que ponga en jaque a la administración en la cual te estás desempeñando.

Por otra parte, el control interno es uno de los elementos que más abonan a la transparencia y rendición de cuentas, siendo uno de los logros más recientes que la ciudadanía ha conseguido.

¿Qué te parecen los mecanismos de control interno? ¿Consideras que son suficientes?

¡Sigamos aprendiendo juntos!

## Bibliografía

---

Auditoría Superior del Estado de Jalisco. (2019). *El control interno en el ámbito municipal: avances y expectativas*. Guadalajara: ASEJ.

Auditoría Superior de la Federación. (2014). *Marco Integrado de Control Interno*. México: ASF.

Matute González, C., García Guzmán, M., & Sánchez Jáuregui, C. (2018). *El Instituto Nacional de Administración Pública en la Reunión Nacional de Administración Pública 2018*. Guadalajara: INAP.

Méndez Rojas, Z. E., y Ablan B., Nayibe C. (2010). Los sistemas de control interno en los entes descentralizados estatales y municipales desde la perspectiva COSO. *Visión Gerencial*, (1),5-17. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545883001>

Uvalle, R. (2004). *El control y la evaluación en la administración pública*. Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales, XLVII(192),43-70.[fecha de Consulta 9 de Agosto de 2022]. ISSN: 0185-1918. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=42119203>