



Gestión de Riesgos y Control Interno Gubernamental en Universidades Públicas

Buscando fortalecer la transparencia, eficiencia y gobernanza en la educación superior pública.

CPC y PCCA Carlos Alejandro León González

L en D, MA, MEPP, CFE, CIEAF, CGAP, CRMA.

Secretario de Finanzas del Municipio de Querétaro



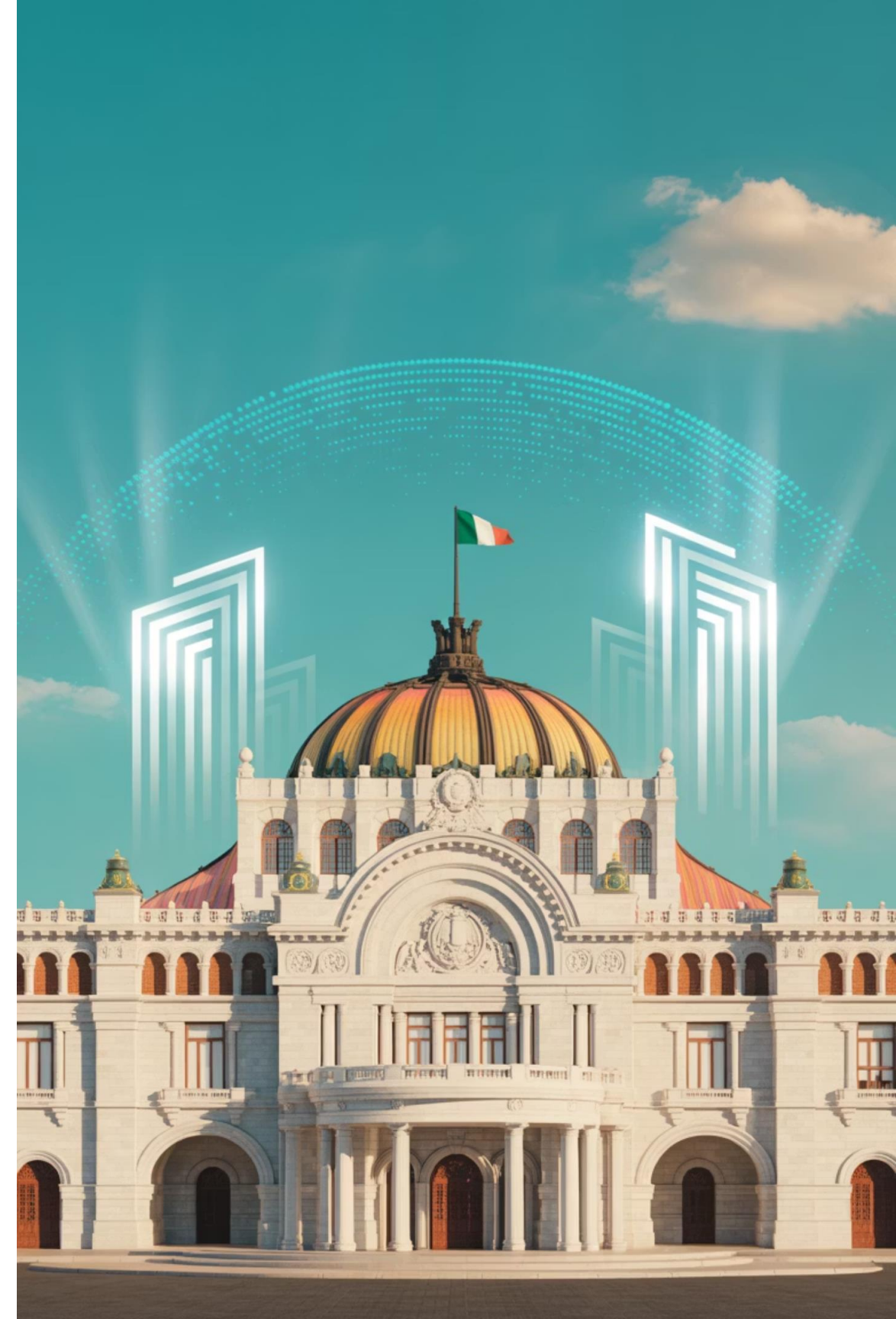


Agenda:

- ☐ **Contexto Actual**
- ☐ **Fundamentos de Gestión Pública y su relación con el Control Interno y Riesgos**
- ☐ **¿Cómo he implementado la Gestión de Riesgos en mi Organización?**
- ☐ **Herramientas y Procesos de Gestión Efectiva**
- ☐ **Mejores Prácticas**
- ☐ **Plan de Control de Riesgos**

Contexto Actual

Principios fundamentales del control interno gubernamental y su aplicación específica en el entorno universitario.



¿Qué es el Control Interno Gubernamental?

Sistema Integrado

Conjunto de normas, procedimientos y mecanismos diseñados para asegurar el cumplimiento **legal**, promover la **eficiencia** operativa y garantizar la **transparencia** en el manejo de recursos públicos.

Protección Universitaria

En universidades públicas, protege **recursos educativos** y garantiza la **calidad académica** conforme a normativas vigentes, asegurando el **cumplimiento** de la misión institucional.



Gestión de Riesgos: Definición y Objetivos

Proceso Sistemático

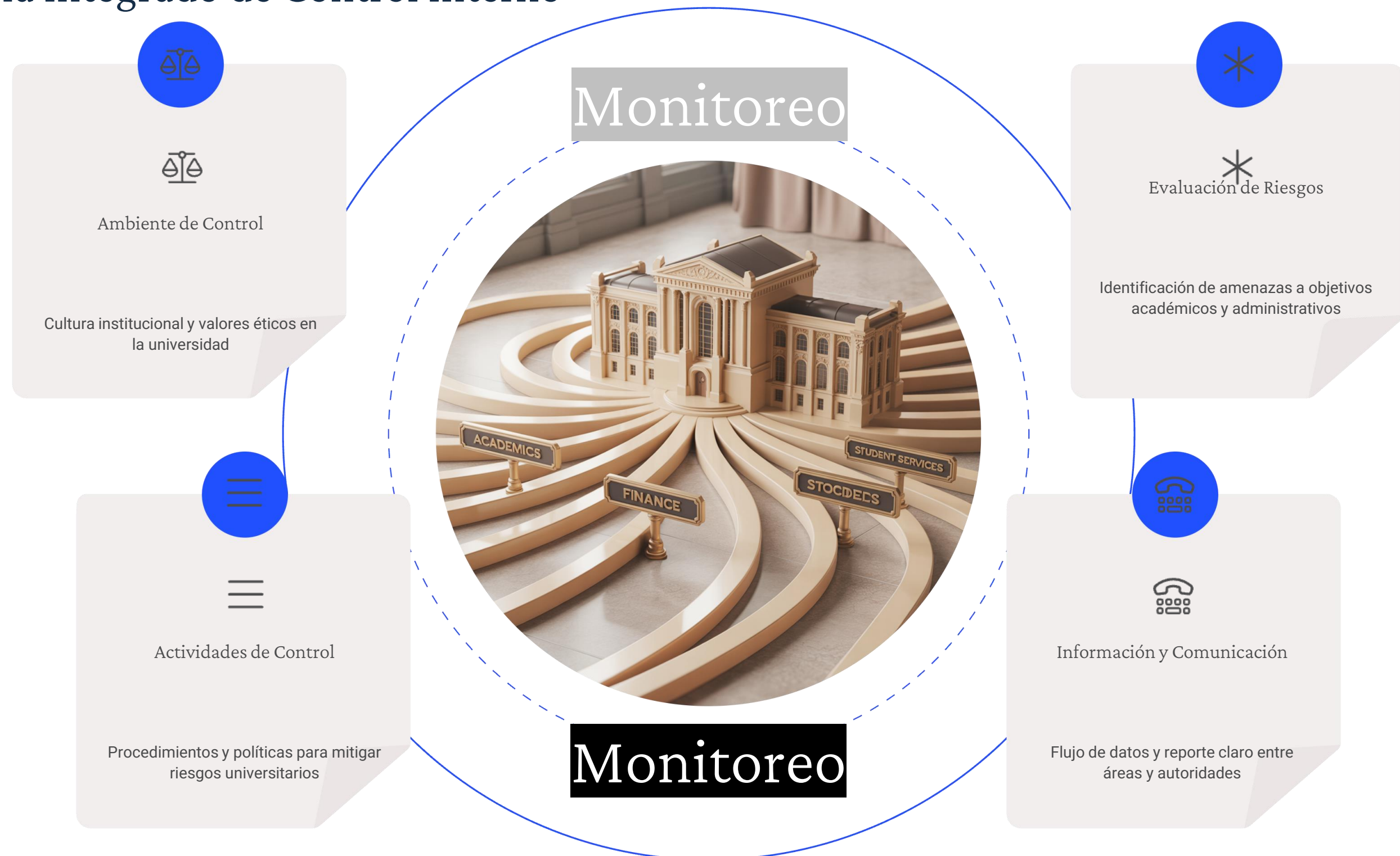
Metodología estructurada para **identificar, evaluar y mitigar** riesgos que puedan afectar el logro de objetivos institucionales y la prestación de servicios educativos de calidad.

Protección del Sector Público

En el ámbito gubernamental, busca **proteger el patrimonio institucional, asegurar la continuidad operativa y mantener la confianza ciudadana** en las instituciones educativas.



Sistema Integrado de Control Interno



La integración efectiva de estos componentes crea un ecosistema robusto de control y gestión de riesgos en universidades públicas.

SISTEMA NACIONAL DE FISCALIZACIÓN

Marco Integrado de Control Interno para el Sector Público



La implementación de un Sistema de Control Interno efectivo representa una **herramienta fundamental** que:

1. *aporta elementos,*
2. *promueven la consecución de los objetivos institucionales;*
3. *minimizan los riesgos;*
4. *reducen la probabilidad de ocurrencia de actos de corrupción y fraudes, y*
5. *consideran la integración de las tecnologías de información a los procesos institucionales*

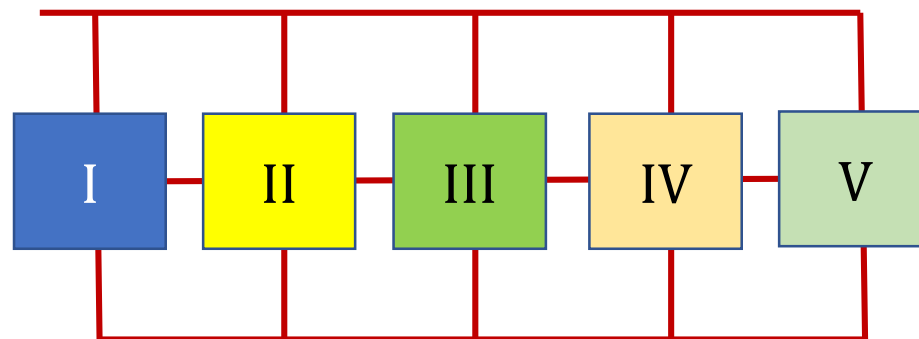
**¿Cual es la
diferencia del
Control Interno
con relación al
Sistema de
Control Interno?**



Sistema de Control Interno

A la aprobación de políticas, normas, planes, organización, registros, procedimientos acciones, actividades y métodos, incluyendo la actitud de las autoridades y del personal, en busca de fortalecer el control interno.

Componentes



Marco Normativo para el CI

01

Normas Interna

Lineamientos de la Contraloría Interna que establecen las bases para el control interno en instituciones públicas.

02

Regulaciones Universitarias

Normativas específicas para universidades públicas que adaptan los principios generales al contexto educativo superior.

03

Obligaciones Institucionales

Mandato legal de implementar sistemas robustos de control y gestión de riesgos en todas las universidades públicas del país.



¿Qué es Control Interno?



CONCEPTO DE CONTROL INTERNO

El control interno es un proceso efectuado por:

Órgano de Gobierno,
el Titular,
la Administración
y los demás servidores públicos de una institución.

Con objeto de :

proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos institucionales y la salvaguarda de los recursos públicos, así como para prevenir la corrupción



MARCO INTEGRADO DEL CONTROL INTERNO MICI

CONCEPTOS FUNDAMENTALES

Proceso

Personas

Seguridad
razonable

Riesgos

Objetivos

FUNDAMENTOS DE GESTIÓN PÚBLICA Y SU RELACIÓN CON EL CONTROL INTERNO y RIESGOS



Gestión Pública Institucional

Acciones

PROCESOS ADMINISTRATIVOS

- **Planeamiento**
- **Organización**
- **Dirección**
- **Control**



Eficacia, Eficiencia, Economía y Calidad



Logro de objetivos y metas

Componentes y principios del control interno

El marco COSO plantea diecisiete principios que **toda organización debe cumplir al diseñar, implementar y evaluar su sistema de control interno.**

Estos principios se distribuyen en cinco componentes:



La gestión de riesgos

La gestión de riesgos involucra la **identificación, evaluación, priorización, implementación de respuestas y monitoreo de riesgos** que amenazan la capacidad de una organización de proporcionar valor a sus grupos de interés, aumentando la rentabilidad y el valor.

- Sí es una entidad con fines de lucro, o logrando objetivos específicos del programa
- **Si es una entidad sin fines de lucro o gubernamental.**

La gestión de riesgos

Más específicamente, la gestión de riesgos equilibra el **apetito de riesgo** (cuánto riesgo está dispuesta a aceptar) con la capacidad de cumplir los objetivos **estratégicos, operativos y de cumplimiento** de la organización.

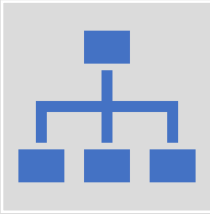


Control Interno

Es un proceso continuo y dinámico efectuado por el titular, funcionarios y trabajadores, alcanza la totalidad de la organización y es inherente a las funciones y actividades que realiza la institución. No existe una formalidad administrativa.



Marcos de gestión de riesgos



Cada organización se enfrenta a un conjunto único de riesgos, **entorno regulatorio, cultura de la organización y estructura organizativa.**



El programa de gestión de riesgos de una organización debe adaptarse a sus características específicas para que sea efectivo. Sin embargo, un **marco de gestión de riesgos es muy útil para proporcionar orientación y estructura en el desarrollo de dicho programa.**



Existen varios marcos de gestión de riesgos y control interno ampliamente aceptados: COSO Control Interno, COSO ERM, ISO 31000 y COSO Fraud Risk Management.

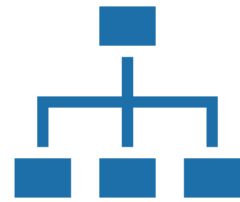
**¿CÓMO HE IMPLEMENTADO LA
GESTIÓN DE RIESGOS EN MI
ORGANIZACIÓN?**



Tratar la administración del riesgo como herramienta estratégica



Cuando los directores de riesgos dicen que preferirían invertir más tiempo en la **planificación estratégica**, es por un buen motivo.



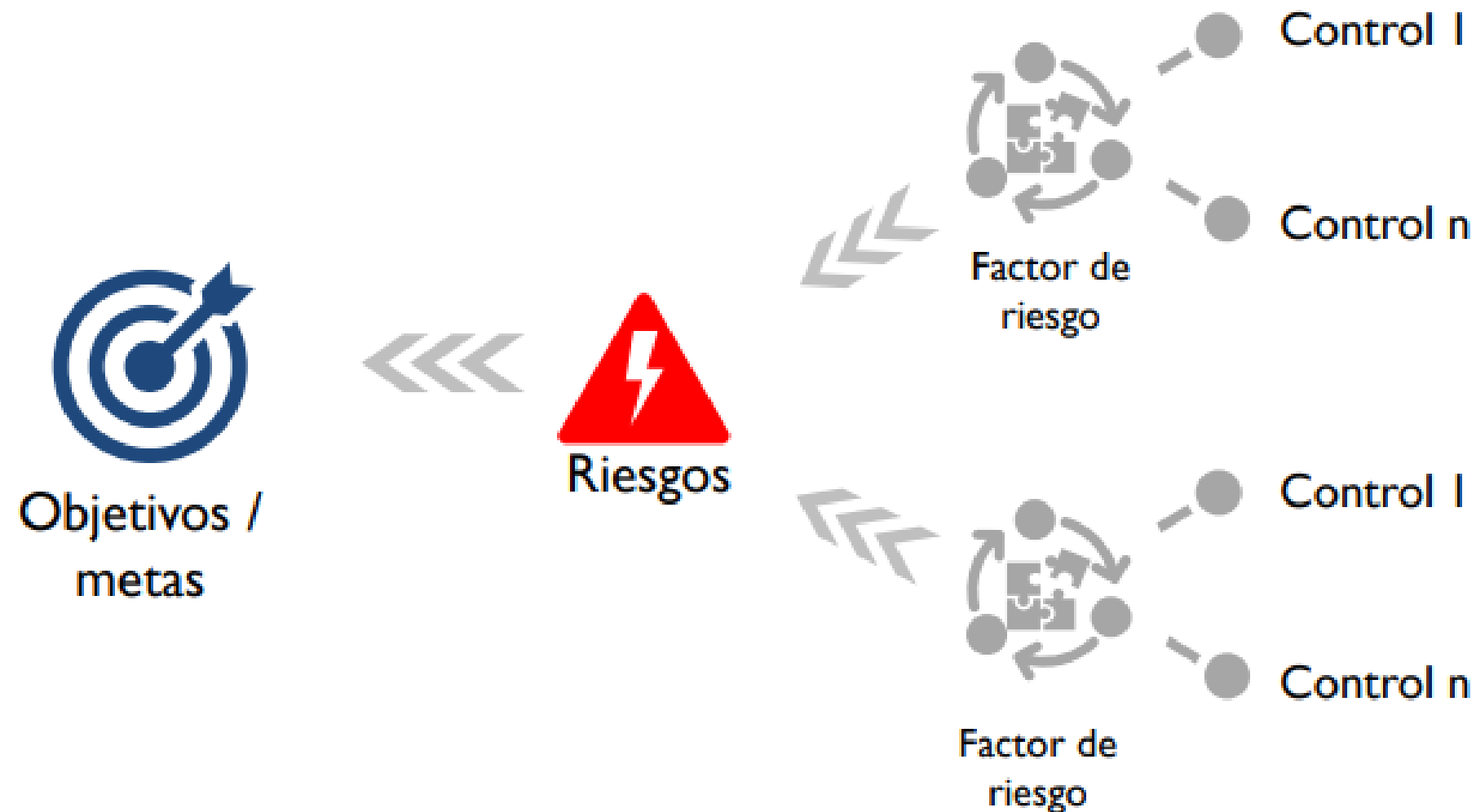
Las compañías que tratan la administración del riesgo como una **importante herramienta estratégica** suelen favorecerse de mejores tasas de crecimientos que las que no lo hacen.



Aprovecha su capacidad inherente de enfocarse en “**cómo funcionan las cosas**” en el entorno empresarial para desarrollar nuevas estrategias con visión a futuro que permitan a tu organización avanzar hacia sus metas generales.

Identificación del riesgo

Condición indispensable para la identificación de los riesgos: **conocer los objetivos o metas institucionales.**



Riesgo

Riesgo= ¿Qué puede fallar?

Un Riesgo es un hecho, una acción o una omisión que podría afectar negativamente la capacidad de una organización de lograr sus objetivos y ejecutar sus estrategias con acierto.

Probabilidad-Impacto

El Riesgo no desaparece por más que exista un control. El control sólo reduce el impacto o probabilidad de ocurrencia de un riesgo

Preguntas a responder

¿Qué es el Riesgo?

¿Por qué debemos preocuparnos respecto al riesgo?

¿Cuál es el estatus del proceso de Administración de Riesgo en mi Entidad?

¿Qué están haciendo la alta dirección (Órgano de Gobierno, Titular, Administración) al respecto la Administración de Riesgos?

¿Cómo evaluar los riesgos que impactan a la Entidad?

¿Cuáles son las opciones para los problemas de mi Entidad?

¿Cuáles son las mejores prácticas para implantar un sistema de auditoría basada en riesgo?

¿Qué debemos cambiar?

ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

Administración de riesgos

La entidad debe identificar y evaluar los riesgos con el fin de establecer las acciones de control para su administración

IDENTIFICACIÓN

ANÁLISIS

VALORACIÓN

RESPUESTA

1

Establecer objetivos

2

Identificar Riesgos

3

Medir y Analizar

4

Implementar Actividades de Control

5

Monitorear Actividades de Control

CICLOS-SISTEMAS Y PROCESOS



LA MEJORA DE PROCESOS, LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE LOS RECURSOS

Administración del Riesgo.

Implica:

- Estimación de la importancia del riesgo

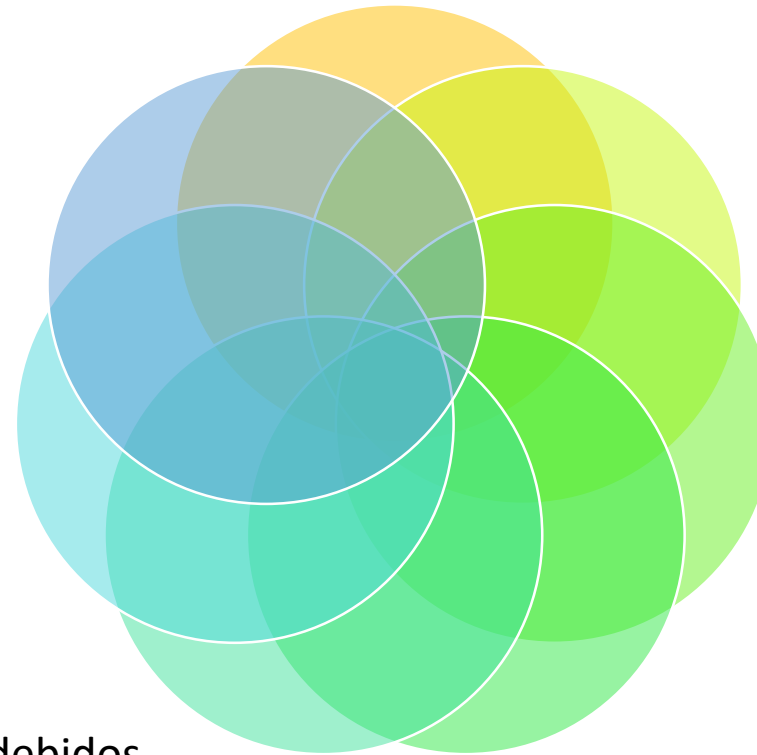
(2) Valoración del riesgo

- Incluye riesgos debidos a factores externos e internos, tanto a nivel de la entidad como de sus actividades;

(1) Identificación del riesgo:

- Relacionado con los objetivos de la entidad;

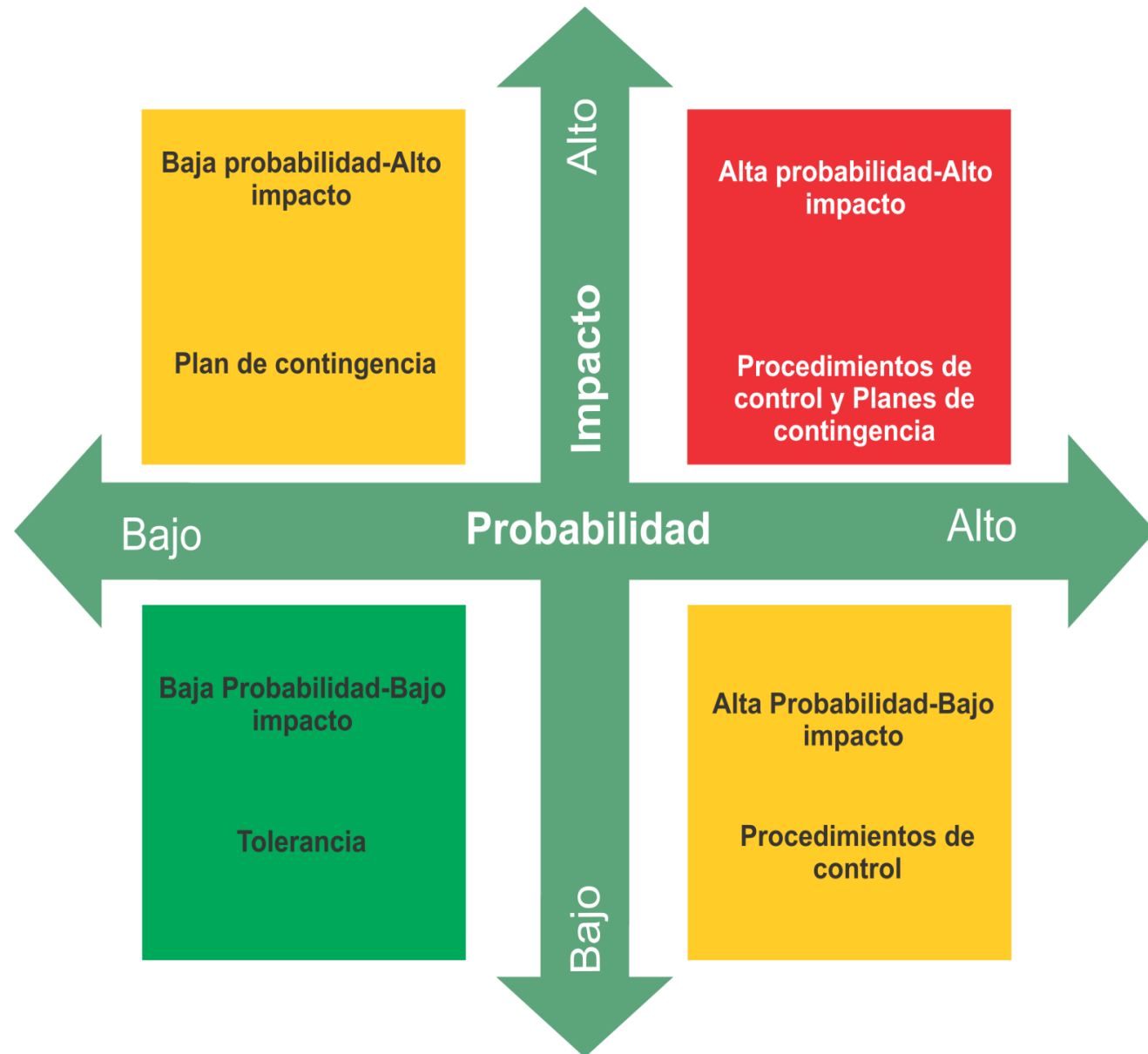
- Comprensión



¿Qué hacer, cuándo y con quien?

ANÁLISIS

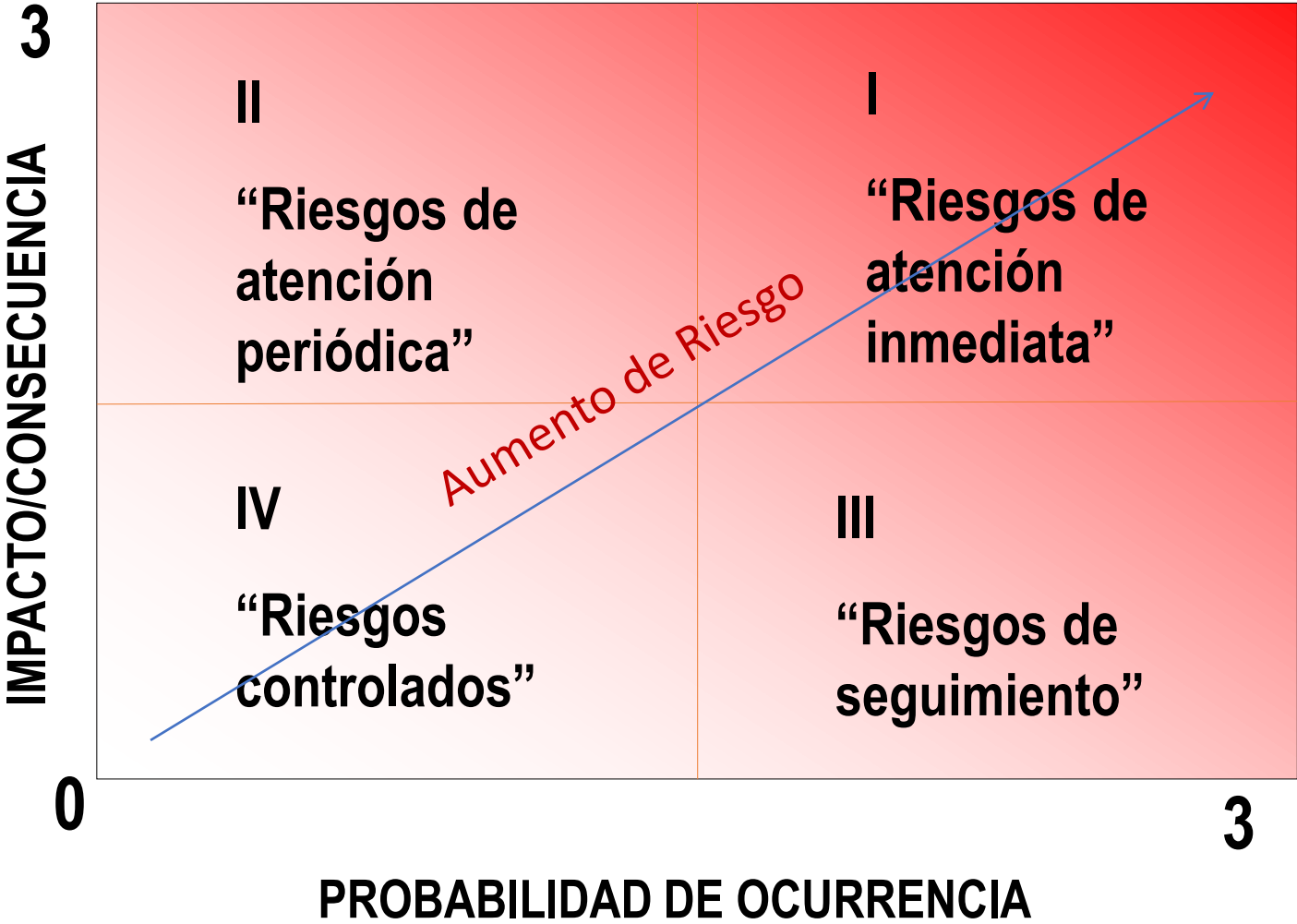
Análisis de Riesgos



I
M
P
A
C
T
O



MAPA DE RIESGOS



Riesgos Específicos en Universidades Públicas

Identificación y análisis de los principales riesgos que enfrentan las instituciones de educación superior pública en México.



APRENDER A

Drivers

Cambio
entorno
Económico

Tecnología

Cambio
poblacional

Presión y
cambios
ambientales

Cambios en
percepción de
valor.

Principales Categorías de Riesgos

Estratégicos

- **Disminución de matrícula estudiantil**
- **Pérdida de acreditaciones académicas**
- **Deterioro de la reputación institucional**

Financieros

- **Morosidad en pagos de colegiaturas**
- **Uso inadecuado de recursos públicos**
- **Déficit presupuestal**

Operativos

- **Fallas en procesos académicos**
- **Deficiencias administrativas**
- **Problemas de infraestructura**

Cumplimiento

- **Incumplimiento normativo**
- **Violaciones legales**
- **Falta de transparencia**



Ejemplo: Riesgo Estratégico

Universidad X

Detecta riesgo estratégico por caída del 15% en matrícula durante 2 años consecutivos. Activa inmediatamente plan integral de retención estudiantil con becas de apoyo, tutorías personalizadas y mejora de programas académicos.

1

Identificación

Detección temprana del riesgo a través de indicadores clave

2

Evaluación

Análisis de causas y proyección de impactos

3

Mitigación

Implementación de estrategias de retención

Riesgos Emergentes en Educación Superior



Fraude y Corrupción

Irregularidades en procesos de contratación, manejo indebido de recursos públicos y conflictos de interés en decisiones administrativas y académicas.



Vulnerabilidades Tecnológicas

Amenazas de ciberseguridad, ataques a sistemas de información, robo de datos académicos y estudiantes, y fallas en infraestructura digital.

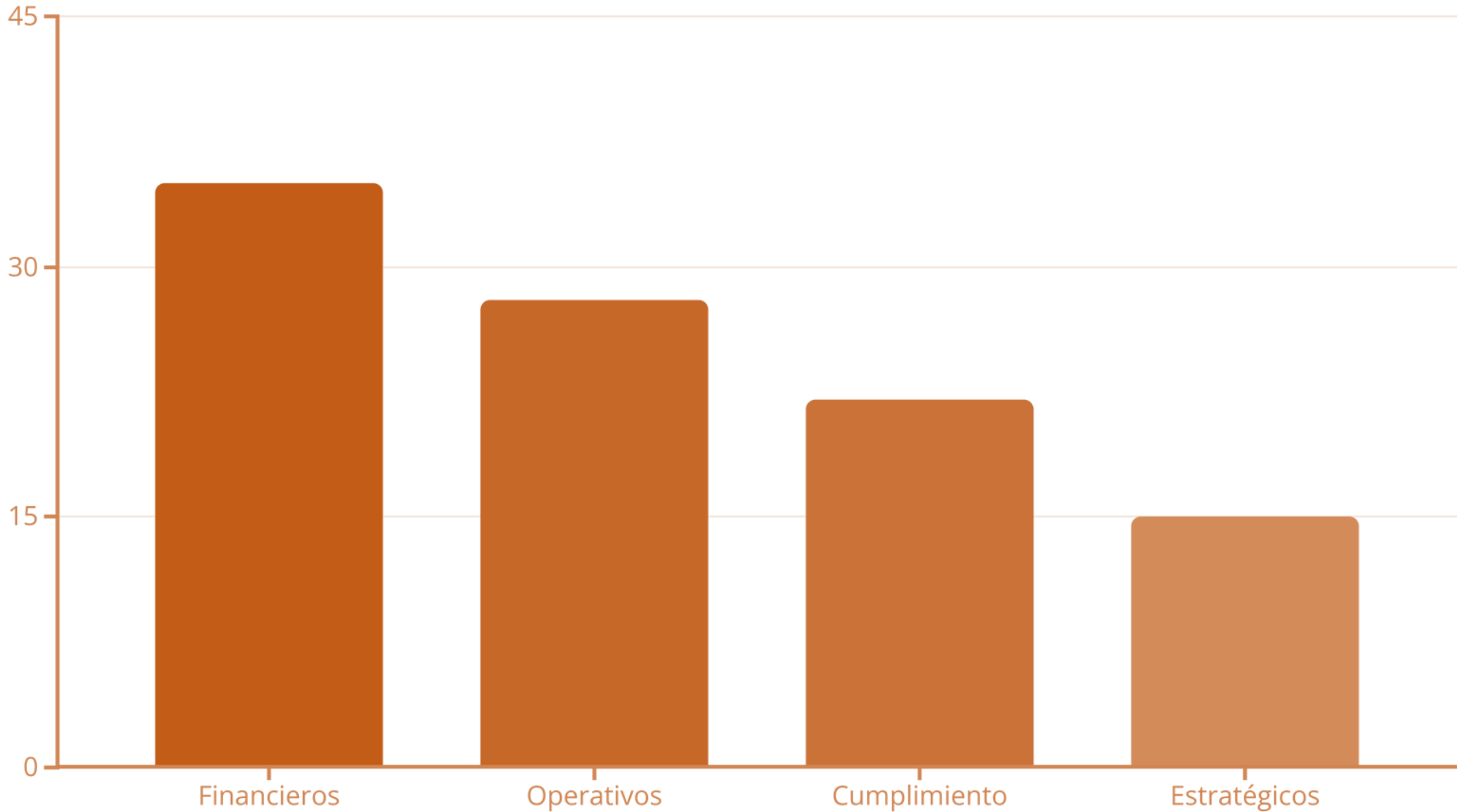


Cambios Regulatorios

Modificaciones en normativas educativas, ajustes presupuestales gubernamentales y nuevos requerimientos de acreditación y calidad.



Distribución de Riesgos Detectados



Herramientas y Procesos para la Gestión Efectiva

Metodologías y herramientas prácticas para implementar sistemas efectivos de gestión de riesgos y control interno.



Plan de Control de Riesgos: Elementos Clave

Identificación

Detección sistemática de riesgos potenciales mediante análisis de procesos y consulta con stakeholders.

Seguimiento

Monitoreo continuo y evaluación periódica de la efectividad de los controles implementados.



Análisis

Evaluación cuantitativa y cualitativa del impacto y probabilidad de ocurrencia de cada riesgo identificado.

Controles

Diseño e implementación de controles preventivos y correctivos adaptados a cada tipo de riesgo específico.



Auditoría de Gestión de Riesgos

Procedimientos de Auditoría Enfoque Integral

- Revisión de documentación y registros
- Entrevistas con personal clave
- Pruebas de controles y procesos
- Análisis de indicadores de gestión

Evaluación **comprehensiva del cumplimiento normativo, eficiencia operativa y transparencia** en la gestión, con especial atención a la detección de ***responsabilidades administrativas.***



Ejemplo de Impacto: Universidad Y

1

Detección

Auditoría identifica incumplimiento en procesos de contratación de servicios

2

Recomendaciones

Se emiten 12 recomendaciones específicas para fortalecer controles

3

Resultados

Ahorro de 2 millones de pesos y mejora en transparencia contractual



Este caso demuestra el retorno de inversión tangible que genera un **sistema efectivo de control interno** en universidades públicas.

Implementación o revisión del Sistema de Control Interno



1

Estructura Organizacional

Definición **clara de roles, responsabilidades y líneas de autoridad** para todos los niveles de la organización universitaria.

2

Capacitación Continua

Programas permanentes de **formación para funcionarios y servidores públicos** en temas de control interno y gestión de riesgos.

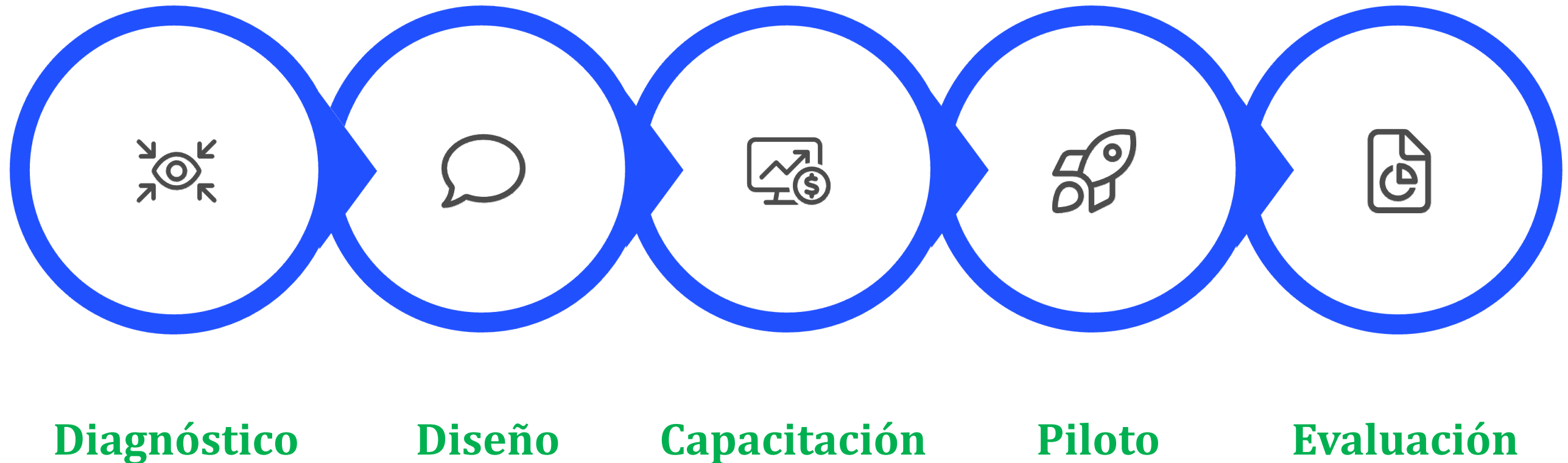
3

Tecnología de Soporte

Utilización de **herramientas tecnológicas avanzadas para monitoreo en tiempo real** y generación de reportes automatizados.



Flujo de Implementación



La implementación exitosa requiere un enfoque estructurado y gradual que permita la adaptación cultural de la organización.

Preguntas Frecuentes de Titulares

Priorización de Riesgos

¿**Cómo priorizar riesgos** en contextos universitarios con recursos limitados y múltiples demandas operativas?

Indicadores de Efectividad

¿Qué **indicadores específicos** utilizar para medir la efectividad del control interno en universidades públicas?

Cultura de Control

¿Cómo fomentar una **cultura sólida de control interno** en toda la comunidad universitaria?

Recomendaciones Prácticas

1

Matriz de Priorización

Utilizar matriz de impacto vs probabilidad, enfocándose en **riesgos de alto impacto financiero y reputacional**. Comenzar con controles de bajo costo y alta efectividad.

2

KPIs Específicos

Implementar indicadores como: tiempo de resolución de hallazgos, porcentaje de recomendaciones implementadas, reducción de quejas estudiantiles, y mejora en calificaciones de transparencia.

3

Estrategia Cultural

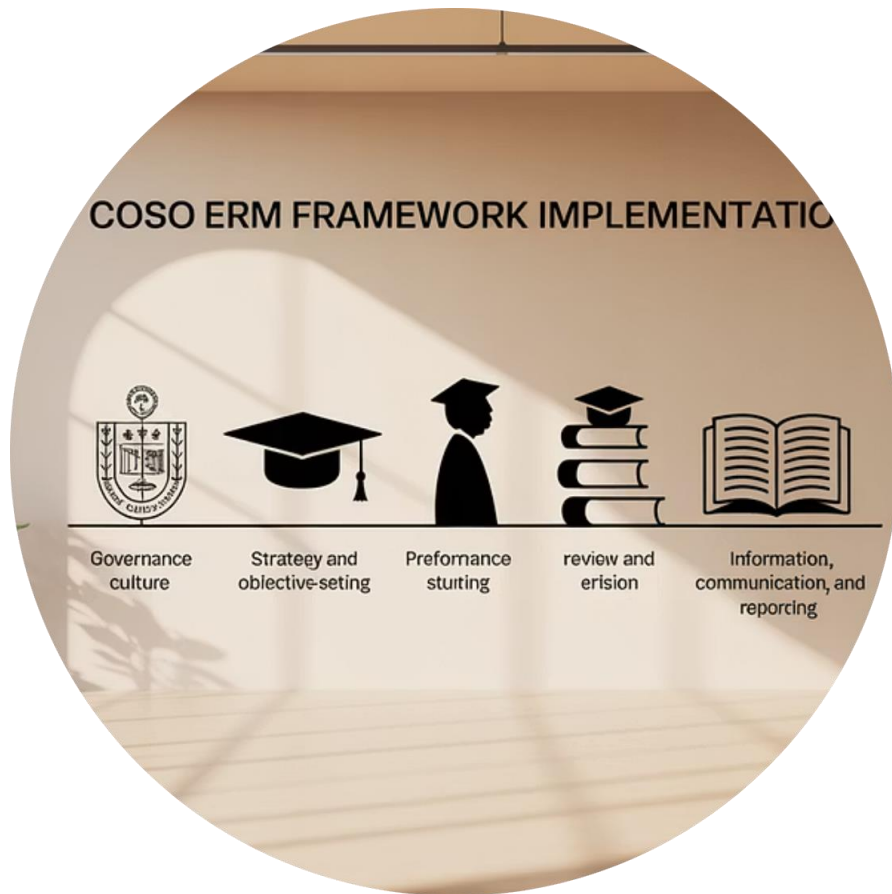
Desarrollar programa de **comunicación continua, reconocimiento a buenas prácticas, capacitación por niveles y liderazgo** visible de autoridades universitarias.



Mejores Prácticas

El reto en las universidades de ir transformando su gestión a través de sistemas efectivos de control interno y gestión de riesgos.

Ejemplo: Universidad Z



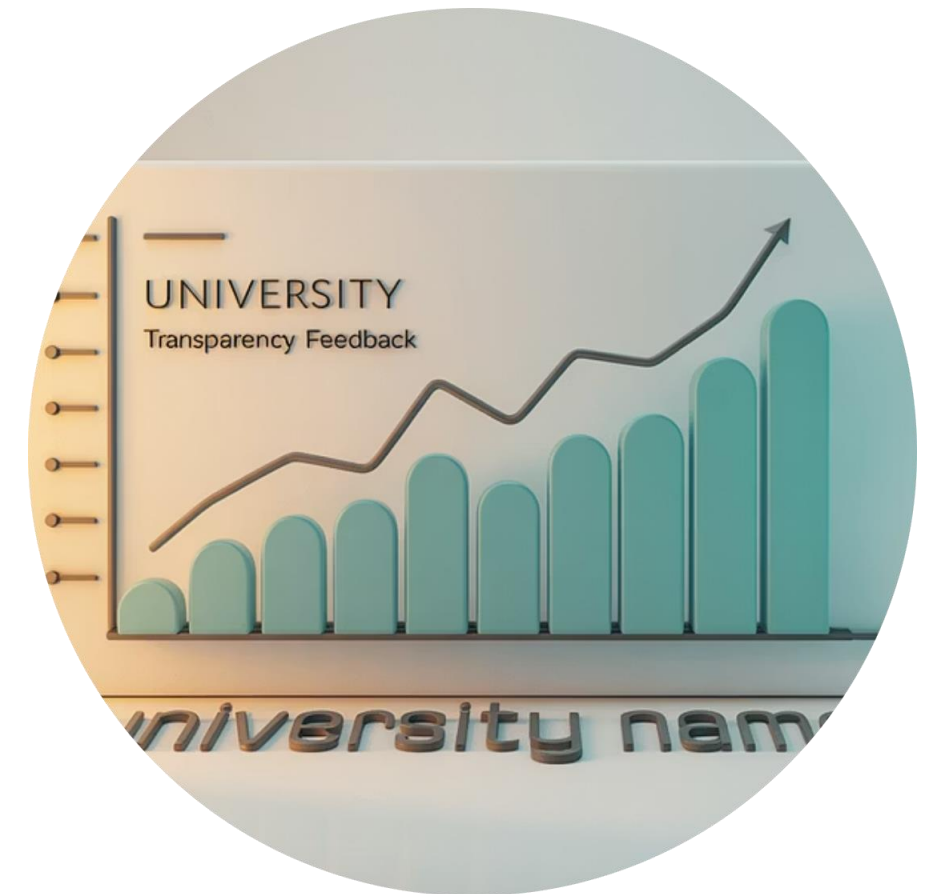
Implementación COSO

Sistema integral de gestión de riesgos alineado al marco COSO, adaptado específicamente al contexto universitario público.



Resultados Cuantificables

Reducción del 30% en incidencias administrativas durante 3 años consecutivos, mejorando significativamente la eficiencia operativa.



Percepción Mejorada

Incremento notable en la percepción de transparencia según encuesta interna aplicada a estudiantes, académicos y administrativos.



Ejemplo: Universidad W

Auditoría Concurrente Innovadora

Implementación pionera **de auditorías concurrentes para supervisar procesos en tiempo real**, permitiendo la detección temprana de irregularidades en gastos operativos y el fortalecimiento continuo de la cultura de control y ética institucional.

95%

Detección Temprana

Porcentaje de irregularidades detectadas antes de generar impacto financiero

40%

Reducción de Costos

Disminución en gastos operativos innecesarios identificados

88%

Satisfacción del Personal

Nivel de aceptación del nuevo sistema entre empleados

Herramientas Digitales para la Gestión y Control



Plataformas de Monitoreo

Sistemas en línea para seguimiento continuo de indicadores clave de riesgo y control interno.



Auditorías Predictivas

Análisis avanzado de datos para identificar patrones y predecir posibles riesgos antes de su materialización.



Capacitación Virtual

Recursos interactivos y plataformas de aprendizaje en línea para formación continua del personal.



Software de Gestión de Riesgos

Funcionalidades Clave

- Registro y seguimiento de riesgos
- Alertas automáticas por umbrales
- Reportes ejecutivos en tiempo real
- Integración con sistemas universitarios

Beneficios Operativos

Centralización de información, reducción de tiempo en reportes, mejora en la toma de decisiones y fortalecimiento de la cultura de gestión de riesgos.

Principales Retos

Resistencia Cultural

Oposición al cambio organizacional por parte de personal con prácticas tradicionales, requiere estrategias de gestión del cambio y comunicación efectiva.

Limitaciones Presupuestales

Restricciones financieras que dificultan la inversión en tecnología, capacitación y recursos humanos especializados en control interno.

Complejidad Normativa

Marco regulatorio en constante evolución que exige actualización permanente de procedimientos y capacitación continua del personal.

An illustration of a university courtyard with a large brick building covered in ivy in the background. In the foreground, a group of diverse students and faculty members are gathered on a cobblestone path, smiling and clapping. The scene is bright and sunny, with greenery and flowers around the path.

University Day Celebration

Oportunidades de Mejora

Mejora Continua

Integración natural con procesos de calidad académica y administrativa, creando sinergias que fortalecen toda la organización universitaria.

Rendición de Cuentas

Fortalecimiento de la transparencia y responsabilidad institucional, mejorando la confianza de estudiantes, padres de familia y sociedad.

Confianza Institucional

Mayor credibilidad ante autoridades gubernamentales, organismos acreditadores y la comunidad universitaria en general.

Estrategias para Superar Retos

Liderazgo Comprometido

Compromiso visible y activo de titulares de órganos internos, con comunicación clara de beneficios y expectativas a toda la organización.

Formación Continua

Programas permanentes de sensibilización y capacitación técnica, adaptados a diferentes niveles organizacionales y roles específicos.

Alianzas Estratégicas

Colaboración activa con organismos de control externo, otras universidades y consultores especializados en gestión de riesgos gubernamental, ASE, ASF.



Liderazgo en Capacitación

Elementos del Liderazgo

- Comunicación efectiva y transparente
- Ejemplo personal en cumplimiento
- Apoyo técnico y emocional al equipo
- Reconocimiento de logros y mejoras

Impacto Organizacional

Un liderazgo comprometido genera mayor aceptación del cambio, reduce resistencias y acelera la implementación exitosa de sistemas de control interno.

Cerrando y Conclusiones:

Plan de Control de Riesgos



Paso 1: Identificación de Riesgos Institucionales

Académicos

Pérdida de acreditaciones, deserción estudiantil, calidad docente

Legales

Incumplimiento normativo, sanciones regulatorias, litigios



Financieros

Déficit presupuestal, morosidad, manejo irregular de recursos

Operativos

Fallas en sistemas, procesos ineficientes, infraestructura deficiente

Paso 2: Evaluación y Priorización

Riesgo Identificado	Impacto (1-5)	Probabilidad (1-5)	Nivel de Riesgo
Pérdida de acreditación	5	2	Alto
Deserción estudiantil	4	3	Alto
Déficit presupuestal	4	4	Crítico
Fallas en sistemas IT	3	3	Medio

Metodología de evaluación basada en impacto financiero, reputacional y operativo versus probabilidad de ocurrencia en el contexto universitario.

Paso 3: Diseño de Controles

1

Controles Preventivos

Políticas, procedimientos y capacitación para evitar la materialización de riesgos identificados.

2

Controles Detectivos

Monitoreo, auditorías y indicadores para identificar tempranamente la ocurrencia de eventos de riesgo.

3

Controles Correctivos

Planes de acción y respuesta para mitigar el impacto cuando los riesgos se materializan.

Asignación de Responsables

- Propietario del riesgo: identifica y evalúa
- Responsable del control: implementa y opera
- Monitor del control: supervisa efectividad

Recursos Necesarios

Definición de presupuesto, personal, tecnología y tiempo requeridos para implementar efectivamente cada control diseñado.

Paso 4-5: Seguimiento y Monitoreo Continuo

- 1

Monitoreo Diario
Indicadores automatizados y alertas tempranas para riesgos críticos y de alta frecuencia.
- 2

Revisión Mensual
Análisis de efectividad de controles, cumplimiento de procedimientos y actualización de matrices de riesgo.
- 3

Evaluación Trimestral
Revisión integral del sistema, identificación de nuevos riesgos y ajustes estratégicos al plan de control.
- 4

Auditoría Anual
Evaluación independiente de la efectividad del sistema completo y recomendaciones de mejora.



hoard				Riseboro Crea ditionel OrPisobervat Hurd Stico			
 Daily Clotile Ey	22	55.88e.9Foc Meor	19.09	 Acoltic 4m/1s Parite	10.70/m	19.739	55
 Wloc 9.8.650	20	5R.4C3S.0	2.7er	 Aleisc Cde COstient	2.02 mm	15.7.25	40
 Denc. Q5.10	410	2Jh.2.99.10	8.1.0	 Auripo Clachio Tls 9ten	2.10 am	4d1.59	40
 Aesc. H9.0	20	9.11.16.38.0	4com	 Ansent Clotile. Quest	650. em	45.545	Setti

Ejemplo Aplicado: Universidad XYZ

Caso Ficticio de Implementación

Universidad pública estatal con 15,000 estudiantes, 1,200 empleados y presupuesto anual de 800 millones de pesos. Implementa sistema integral de gestión de riesgos siguiendo metodología presentada.

24

Riesgos Identificados

Total de riesgos documentados en matriz institucional

8

Riesgos Críticos

Priorizados para atención inmediata

45

Controles Diseñados

Medidas preventivas, detectivas y correctivas



Análisis de Resultados y Lecciones

Resultados Positivos

- Reducción 40% en tiempo de respuesta a incidencias
- Mejora 25% en indicadores de transparencia
- Ahorro 1.5 millones en optimización de procesos
- Incremento 15% en satisfacción estudiantil

Lecciones

La **implementación gradual y la comunicación constante son clave para el éxito.**

La resistencia inicial se supera con **capacitación y evidencia de beneficios tangibles.**

Herramientas Digitales



Matrices de Riesgo

Plantillas en Excel para registro, evaluación y seguimiento de riesgos con fórmulas automatizadas de cálculo.



Gestión de Proyectos

Herramientas como Trello o Monday para planificar y dar seguimiento a la implementación de controles.



Dashboards de Control

Power BI o Tableau para visualización de indicadores clave y reportes ejecutivos automatizados.

Retos Actuales

Reto: Presupuestos Limitados

¿Cómo implementar controles efectivos con recursos insuficientes y múltiples prioridades institucionales?

Solución: Enfoque Escalonado

Priorizar controles de bajo costo y alto impacto, generar ahorros para reinvertir, y buscar alianzas con otras universidades.

Reto: Resistencia Generacional

Personal con décadas de experiencia que se resiste a adoptar nuevos procesos y tecnologías de control.

Solución: Inclusión y Capacitación

Programas de mentoría inversa, reconocimiento de experiencia previa, y capacitación gradual y personalizada.



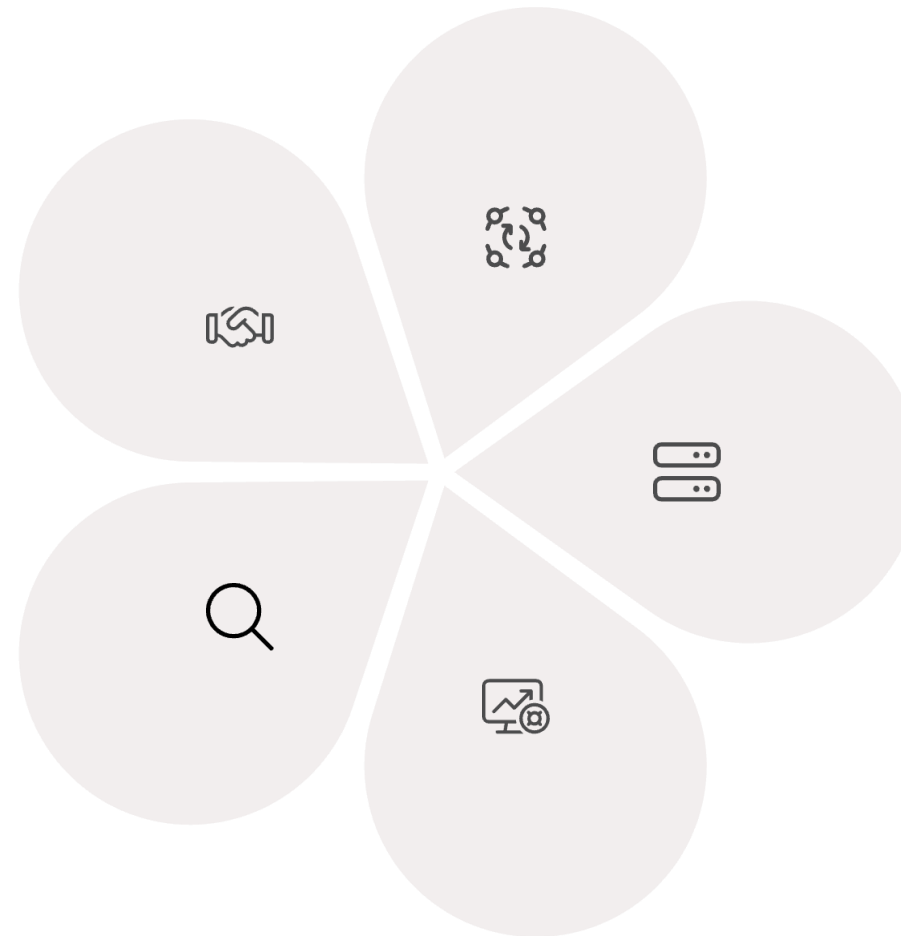
Estrategias para Colaboración Interinstitucional

Alianzas Estratégicas

Convenios entre universidades para compartir mejores prácticas y recursos tecnológicos

Benchmarking

Comparación de indicadores y resultados entre instituciones similares



Redes de Conocimiento

Grupos de trabajo especializados por temas específicos de control interno

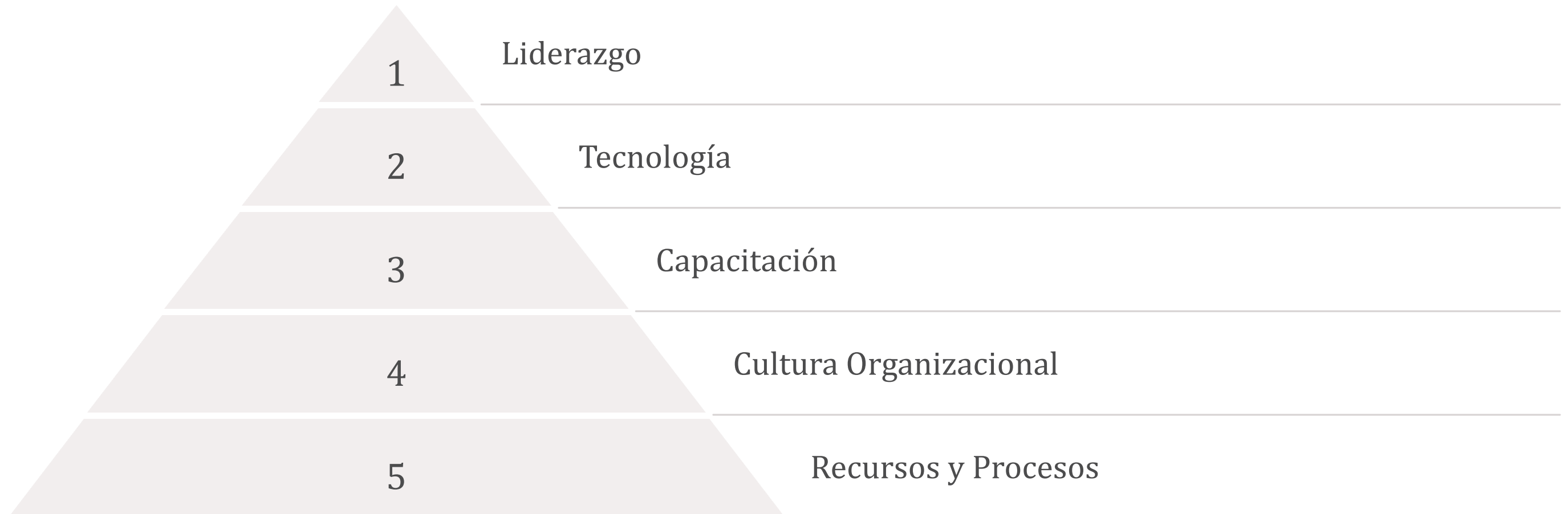
Base de Datos Compartida

Repositorio común de riesgos, controles y lecciones aprendidas

Capacitación Conjunta

Programas de formación interinstitucionales para optimizar costos

Elementos fundamentales para el éxito en gestión de riesgos universitaria.



Redes de Apoyo y Comunidades de Práctica

Asociaciones Profesionales

- Red Nacional de Órganos Internos de Control
- Asociación de Auditores Gubernamentales
- Colegio de Contadores Públicos
- Instituto de Auditores Internos

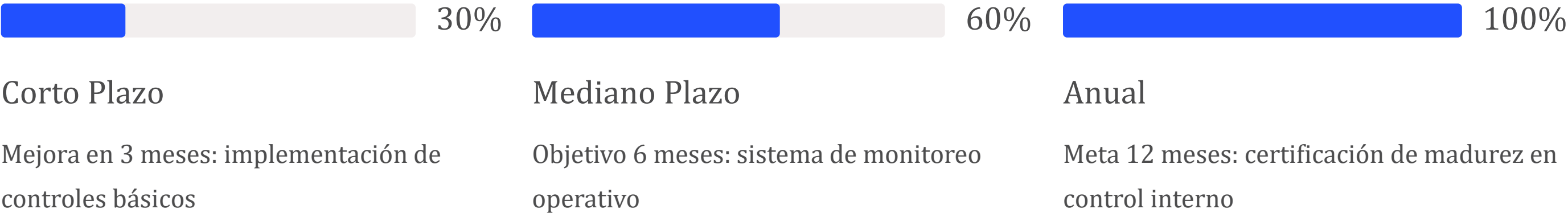
Plataformas Digitales

Comunidades virtuales para intercambio continuo de experiencias, consultas técnicas y actualización normativa entre profesionales del sector.

❏ La participación activa en redes profesionales multiplica las oportunidades de aprendizaje y fortalece las capacidades institucionales.



Compromisos y Metas



Indicadores de Éxito

- Reducción de incidencias administrativas
- Mejora en auditorías externas
- Incremento en satisfacción interna
- Optimización de recursos

Factores Críticos

Apoyo de la alta dirección, comunicación efectiva, capacitación continua y asignación adecuada de recursos humanos y tecnológicos.



Recursos Adicionales y Bibliografía

Publicaciones Especializadas

- "Control Interno en el Sector Público" - COSO Framework
- "Gestión de Riesgos Universitarios" - Rev. Auditoría Pública
- "Transparencia y Rendición de Cuentas" - INAP México

Cursos en Línea

- Especialización Control Interno
- Diplomado Gestión de Riesgos
- Certificación COSO o Prevención de Fraudes y Corrupción

Herramientas Digitales

- Software GRC - Governance, Risk & Compliance
- Plataformas de monitoreo en tiempo real
- Aplicaciones móviles para auditoría



¡Gracias!

Por su compromiso con la
transparencia y la excelencia
universitaria

Con voluntad se construye un futuro de mayor transparencia, eficiencia y confianza en la educación superior pública.

El control interno y la gestión de riesgos son herramientas poderosas para lograr la excelencia institucional que nuestros estudiantes y la sociedad merecen.



CPC y PCCA Carlos Alejandro León González
L en D, MA, MEPP, CFE, CIEAF, CGAP, CRMA.
Secretario de Finanzas del Municipio de Querétaro

