La Unión
Guerrero
H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL
2024-2027
¡GOBIERNO HONESTO, HONRADO Y TRANSPARENTE!

MANUAL DE ADMINISTRACION DE RIESGO INSTITUCIONALES.

LA UNION DE ISIDORO MONTES DE OCA; GUERRERO.

La Unión
Guerrero
H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL
2024-2027
¡GOBIERNO HONESTO, HONRADO Y TRANSPARENTE!

1.- Manual de Administracion de Riesgo 1
2.- Indice 2
3.- Presentación 3
4.- Beneficios del Manual de Administración de Riesgo 6
5.- Propósito 6
6.- Alcance 7
7.- Metodología para la Administración de Riesgos 8
8.- Contexto Estratégico 9
8.1- Elemento Estratégicos Institucionales 9
8.1.1 Mision 9
8.1.2 Visión 9
8.2 Política de calidad 9
8.3 Principio Institucionales 10
8.3.1 La Legalidad 10
8.3.2 La Honradez 10
8.3.3 La lealtad 10
8.3.4 La Imparcialidad 10
8.3.5 La Eficiencia 11
8.3.6 La Transparencia 11
8.6 Valores Corporativos 11
9.- Objetivo General 12
10.- Objetivo Específicos 13
11.- Marco Conceptual 13
12.- Soporte Metodológico 14
13.- Estrategias y Políticas para Enfrentar y Promover la Administración de Riesgos. 14
14.- Paso 1 Aplicación de la Metodología 14
15.- Paso 2 Identificación de Riesgos 16
16.- Paso 3 Análisis de Riesgos 20
17.- Paso 4 Análisis y Evaluación de los Controles 25
18.- Monitoreo y Revisión 31
19.- Vigencia 37
20.- Autorización

3. - Presentación

El Gobierno Municipal de La Union de Isidoro Montes de oca, Guerrero, con el propósito de fortalecer la Administración Municipal ha definido acciones objetivas que buscan lograr una gestión íntegra y transparente, orientada a la participación y atención del ciudadano, comprometida con el desarrollo social, cultural, económico, y político del Municipio.

La Administración del Riesgo, es un tema que no es nuevo en el campo de la Administración Pública para las entidades públicas; la razón es, que las entidades se encuentran expuestas permanentemente a riesgos, a los cuales se les debe hacer un manejo apropiado y en el momento oportuno; dado que pueden poner en peligro a la organización.

Por lo anterior y teniendo en cuenta los criterios de las nuevas Normas y modelos aplicados a la materia, se interpreta que la eficiencia del control, o su principal propósito, es la reducción de los riesgos.

El Gobierno Municipal de La Union de Isidoro Montes de Oca no es ajeno al tema y reconoce la existencia de riesgos en sus procesos y procedimientos, los cuales pueden hacer que no se logren los objetivos de la misma forma plena y satisfactoriamente.

Para esto requiere de un Sistema de Administración del Riesgo, que responda a las mismas necesidades del municipio.

Los Titulares y Directores de las áreas del Gobierno Municipal de La Unión de Isidoro Montes de Oca, persistimos en alcanzar una cultura amplia sobre los riesgos que permita prevenir o minimizar algunos factores que pueden afectar la implementación de este Procedimiento e impactar en la Administración Pública Municipal (APM), que de manera enunciativa pueden ser los siguientes:

• Los titulares de las dependencias municipales, pueden asumir que no existen riesgos y que por lo tanto no es su problema.

• Que la revisión de controles internos sólo tiene que ver con la observancia de las disposiciones Aplicables a la dependencia.

• Que la administración de una dependencia o área de la APM considere que es una responsabilidad de la función de compañías aseguradoras contratadas, del auditor externo o del Órgano de Control Interno Municipal

• Que los niveles directivos de una dependencia o área de la APM no favorezcan el papel de facilitador, que el Órgano de Control Interno Municipal debe asumir la aplicación del procedimiento.

Este Manual contempla actividades sencillas a fin de evitar incurrir en costos excesivos que sobrepasen los beneficios esperados, lo cual se puede lograr sobre la base de los siguientes elementos:

1. Orientar exclusivamente los riesgos relevantes y sus controles internos correspondientes.
2. Ordenar los factores, efectos o causas que corresponden a más de un riesgo, los cuales no necesariamente pertenecen a un mismo proceso, procedimiento, área, etc., y que, al materializarse como riesgos, impactan en la gestión de la dependencia.
3. Obtener una adecuada priorización de los objetivos institucionales.
4. Realizar una evaluación sobre el grado de cumplimiento de las metas u objetivos institucionales.
5. Conocer los nuevos eventos que pongan en riesgo el cumplimiento de las tareas Institucionales previstas.

El Manual y el Mapa de Riesgos: son instrumentos que se utilizan para identificar, valorar y jerarquizar un conjunto de riesgos, que de materializarse podrían afectar significativamente la capacidad de lograr las metas y objetivos del Ayuntamiento o de alguna de sus áreas administrativas.

Se requiere su aplicación para identificar y medir el grado de impacto y probabilidad de ocurrencia de los riesgos dentro de un área, operación, función, programa o proceso específico. Una vez que el riesgo se ha identificado y evaluado, el Mapa de Riesgos permite visualizar cada uno de los riesgos en relación con otros, recomendar su fortalecimiento para mitigar los riesgos.

Para efectos del presente Manual, a continuación, se presentan las siguientes definiciones:

Riesgos: Es la probabilidad de que ocurra uno o más eventos no deseados que pudieran obstaculizar o impedir el logro de las metas y objetivos institucionales, generalmente están conformados por causas, efectos o factores dependientes o independientes entre sí, y que, con base en éstos, se podrá valorar la relevancia o grado de atención de los mismos.

Riesgo. Es la definición de que suceda algún evento que tendrá un impacto sobre el cumplimiento de los objetivos, se expresa en términos de probabilidad y consecuencias los riesgos involucran dos características:

a) **Incertidumbre:** se desconoce si va a suceder.

b) **Impacto o consecuencias:** los resultados que se obtienen si se llega a materializar

Existe una diversidad de clasificación de riesgos, sin embargo, para la administración pública aplican los siguientes:

Evaluación de Riesgos: Es el proceso de identificación, medición y análisis de los riesgos relevantes que pudieran afectar el logro de las metas y objetivos de una dependencia o entidad, estableciendo las bases para determinar cómo deben ser administrados.

Administración de Riesgos: Enfoque sistemático realizado por una dependencia o entidad para evaluar y dar seguimiento al comportamiento de los riesgos a que está expuesta en el desarrollo de sus actividades y analizar los distintos factores que pueden provocarlos, con la finalidad de definir las estrategias que permitan controlarlos y contribuir al logro de las metas y objetivos de una manera razonable.

Administración del riesgo. Es un proceso dinámico e interactivo para identificar, evaluar, priorizar, supervisar y responder aquellos riesgos que, en caso de materializarse, podrían impactar negativamente el logro de los objetivos.

Para que la administración de riesgos sea adecuada y efectiva, los objetivos y metas tienen que ser claros y alineados con los objetivos de la municipalidad.

Para llevar a cabo un proceso de administración de riesgos implica observar los siguientes principios:

a) ***Compromiso.*** Para el éxito de la administración de riesgos, es indispensable el compromiso de los titulares Directores de áreas y personal en general de Ayuntamiento, de estimular la cultura de la identificación y prevención del riesgo y de definir la política de gestión de riesgo; así mismo establecer los canales directos de comunicación y el apego a todas las acciones emprendidas en este sentido, y asignación de los recursos necesarios para el funcionamiento efectivo.

b) ***Capacitación en la metodología***. Es necesario generar un plan de capacitación del proceso de la administración del riesgo para el personal del ente público.

Matriz de Administración de Riesgos: La herramienta que refleja el diagnóstico general de los riesgos para identificar estrategias y áreas de oportunidad en la institución, considerando las etapas de la metodología de la administración del riesgo.

Comité de Administración de Riesgos: Grupo de trabajo integrado por los titulares de las dependencias y áreas del Gobierno Municipal de la Unión de Isidoro Montes de Oca, con el fin de identificar, evaluar, administrar y controlar los riesgos; con las siguientes funcione

a) Proponer la política y la estrategia para la administración de riesgos.

b) Fomentar la cultura de control interno y administración de riesgos.

c) Establecer la política de administración de riesgos.

d) Conocer de los riesgos y tomar decisiones sobre los mismos.

e) Aprobar las políticas y metodologías para identificar, evaluar, administrar y controlar los riesgos.

4.- Beneficios del Manual de Administración de Riesgos

a. El Manual y el Mapa de Riesgos vinculan el grado de impacto y la probabilidad de ocurrencia en forma clara y efectiva, permitiendo comparar en un solo gráfico la totalidad de los riesgos detectados para una dependencia o entidad de la APM
b. Los riesgos son medidos por su impacto total sobre los objetivos de la dependencia o entidad y, por lo tanto, pueden ser administrados en la misma forma.
c. El Manual o Procedimiento es una herramienta útil para hacer una adecuada planeación anual de las actividades de control y auditoría que se documentarán en el Programa Anual de Trabajo (PAT), para asegurar mediante la evaluación correspondiente, que los sistemas de control interno aplicados a los procesos y áreas de mayor riesgo son efectivos para prevenir su ocurrencia.

5. - Propósito

El Procedimiento permite identificar y ponderar diversos riesgos que podrían impactar significativamente la capacidad de la administración pública para alcanzar sus metas y objetivos, proporcionando información relevante para la focalización del PAT del Órgano de Control Interno y Transparencia Municipal, en atención a los procesos y áreas con mayor exposición a riesgos, con el fin de realizar auditorías y revisiones de control orientadas a evaluar y fortalecer los sistemas de control interno existentes, con el fin de promover el aseguramiento razonable del cumplimiento de metas y objetivos, en cuanto a la eficacia y eficiencia de las operaciones; la confiabilidad y oportunidad de la información financiera; el cumplimiento de la normatividad aplicable, y la salvaguarda de los recursos públicos, entre otros.

6. - Alcance

Este Manual aplica a todos los procesos y procedimientos de la Administración pública Municipal y cuyos titulares son responsables de la elaboración y actualización del Mapa de Riesgos de la institución.

7.- Metodología para la Administración del Riesgo

Inicio del Proceso

El proceso de administración de riesgos deberá iniciarse a más tardar en el último trimestre de cada año, con la conformación de un grupo de trabajo en el que participen los titulares de todas las dependencias Municipales, el Titular del Órgano de Control Interno Municipal y los Enlaces de la Administración de Riesgos correspondientes, con objeto de definir las acciones a seguir para integrar la Matriz y el Programa de Trabajo de Administración de Riesgos, las cuales deberán reflejarse en un cronograma que especifique las actividades a realizar, designación de responsables y fechas compromiso para la entrega de resultados.

La metodología para la Administración del Riesgo requiere de un análisis inicial relacionado con el estado actual de la estructura de riesgos y su gestión en la entidad, el conocimiento de la misma desde un punto de vista estratégico, de la aplicación de tres (3) pasos básicos para su desarrollo y de la definición e implantación de estrategias de comunicación transversales a toda la entidad para que su efectividad pueda ser evidenciada.

A continuación, se puede observar la estructura completa con sus desarrollos básicos:

Conocimiento de la Institución:

a. Misión.
b. Visión
c. Objetivos Estratégicos
d. Planeación Institucional

Modelo de operación por procesos:

a. Caracterización de los procesos b. Objetivos de los procesos
c. Planes, programas o proyectos asociados

Paso 1. Política de administración de riesgos

1.1. Manual para la administración de riesgos institucionales

Paso 2. Identificación del riesgo

2.1. Establecimiento de contexto

a. Contexto interno
b. Contexto externo
c. Contexto del proceso

2.2. Identificación del riesgo

a. Técnicas para la identificación del riesgo

Paso 3. Valoración del riesgo

3.1. Análisis del riesgo

a. Causas y fuentes de riesgo
b. Cálculo de la probabilidad
c. Análisis de consecuencias

3.2. Evaluación del riesgo

a. Análisis preliminar (Riesgo Inherente)
b. b. Valoración de los controles
c. Nivel de riesgo (Riesgo Residual)

3.3. Monitoreo y revisión

Matriz de Responsabilidades

Ante tal situación, los entes públicos como parte de la administración pública, deben diseñar e implementar mejores prácticas de gobernanza pública en materia de riesgos, con el fin último de administrar los recursos públicos municipales, con honestidad, eficiencia y economía.

La metodología general de administración de riesgos que se describe en el presente numeral deberá tomarse como base para la metodología específica que aplique cada dependencia, misma que deberá estar debidamente autorizada por el Titular de la misma y documentada su aplicación en una matriz de administración de riesgos.

8.- Contexto Estratégico

Para la formulación de la política de administración del riesgo es fundamental tener claridad de la misión institucional, sus objetivos y una visión sistémica de la gestión, de manera que no se perciba esta herramienta como algo aislado del mismo accionar administrativo. En consecuencia, el diseño se establece a partir de la identificación de los factores internos y externos a la entidad que generan riesgos, afectando el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Las situaciones del entorno o externas, pueden ser de carácter social, cultural, económico, tecnológico, político y legal, bien sea internacional, nacional o regional según el caso de análisis. Las situaciones internas están relacionadas con la estructura, cultura organizacional, el modelo de operación, el cumplimiento de los planes y programas, los sistemas de información, los procesos y procedimientos y los recursos humanos y económicos con los que cuenta una entidad.

8.1. Elementos Estratégicos Institucionales

8.1.1. Misión

El Municipio de la Unión de Isidoro Montes de Oca coincide en proporcionar a los ciudadanos las herramientas necesarias y adecuadas para que tengan la oportunidad de acceder a una mejor calidad de vida, por medio de un gobierno Honesto, Honrrado y Transparente que a través de la inteligencia colectiva logre conocer y resolver las necesidades cambiantes de este Municipio , en ultra crecimiento, posicionado ya en Cuarto Destino Turistico del Estado de Guerrero a fin de que se sienten las bases de su desarrollo y crecimiento.

8.1.2. Visión

Lograr que la Unión de Isidoro Montes de Oca, tenga un crecimiento ordenado, impulsando todas las actividades económicas generando bienestar y prosperidad para los Unionenses.

8.2. Política de Calidad

Comprometidos con prestar un buen servicio, lograr un desarrollo social y económico en el municipio, para el mejoramiento de la calidad de vida de nuestros habitantes y la atención de sus necesidades y expectativas en un marco de sostenibilidad ambiental, competitividad y responsabilidad.

Organizaremos la gestión institucional con criterios de eficacia y efectividad, en concordancia con las políticas institucionales, el esquema de ordenamiento territorial, el plan municipal de desarrollo,

contaremos con los recursos humanos, físicos y de infraestructura necesarios que nos permitan optimizar continuamente nuestros resultados, para garantizar que los programas y proyectos impacten eficientemente a nuestra población.

Para lograr lo anterior mantendremos, mejoraremos y cumpliremos continuamente con todos los requisitos del sistema integrado de la Gestión de Calidad.

8.3. Principios Institucionales

8.3.1 La Legalidad. - Los servidores públicos hacen solo aquello que las normas expresamente les confieren y en todo momento someten su actuación a las facultades que las leyes, reglamentos y demás disposiciones jurídicas atribuyen a su empleo, cargo o comisión, por lo que conocen y cumplen las disposiciones que regulan el ejercicio de sus funciones, facultades y atribuciones.

8.3.2. La Honradez. - Los servidores públicos se conducen con rectitud sin utilizar su empleo, cargo o comisión para obtener o pretender obtener algún beneficio provech o o ventaja personal o a favor de terceros, ni buscan o aceptan compensaciones, prestaciones, dádivas, obsequios o regalos de cualquier persona u organización, debido a que están conscientes que ello compromete sus funciones y que el ejercicio de cualquier cargo público implica un alto sentido de austeridad y vocación de servicio.

8.3.3. La Lealtad. - Los servidores públicos corresponden a la confianza que el municipio les ha conferido; tienen una vocación absoluta de servicio a la sociedad, y satisfacen el interés superior de las necesidades colectivas por encima de intereses particulares, personales o ajenos al interés general y bienestar de la población. Es la manifestación permanente de fidelidad que se traducirá en constancia y solidaridad para con la institución, niveles superiores, compañeros y subordinados. Cuando se ejercita en ausencia de los superiores alcanza su máxima expresión valorativa.

8.3.4. La Imparcialidad. - Obliga a los servidores públicos a actuar y dar el mismo trato a los ciudadanos y a la población, que demandan o solicitan sus servicios, sin conceder ningún tipo de preferencias o privilegios a organizaciones o personas ni permiten que influencias, intereses o prejuicios indebidos afecten su compromiso para tomar decisiones o ejercer sus funciones de manera objetiva.

8.3.5. La Eficiencia. - Los servidores públicos actúan conforme a una cultura de servicio orientada al logro de resultados, procurando en todo momento un mejor desempeño de sus funciones a fin de alcanzar las metas institucionales según sus responsabilidades y mediante el uso responsable y claro de los recursos públicos, eliminando cualquier ostentación y discrecionalidad indebida en su aplicación.

8.3.6. Transparencia.- Los servidores públicos en el ejercicio de sus funciones protegen los datos personales que estén bajo su custodia; privilegian el principio de máxima publicidad de la información pública, atendiendo con diligencia los requerimientos de acceso y proporcionando la documentación que generan, obtienen, adquieren, transforman o conservan; y en el ámbito de su competencia, difunden de manera proactiva información gubernamental, como un elemento que genera valor a la sociedad y promueve un gobierno abierto. Implica generar un ambiente de confianza y claridad hacia la ciudadanía, mostrándole las acciones de Gobierno con información clara, oportuna y veraz, de tal forma que las responsabilidades, procedimientos y reglas establecidas estén abiertos a la participación y escrutinio público.

En todo caso, el ejercicio de la función pública administrativa de cualquier servidor público, propenderá a la combinación óptima de estos principios, debiendo tener prioridad la honradez.

8.6 Valores Corporativos

El Funcionario Público del Gobierno Municipal, debe ser participativo, integrado, dinámico en todos los actos que tiene que ver con la Administración, con proyección social e institucional, comportarse con madurez, responsabilidad, abierto a la crítica, receptivo a las inquietudes de la comunidad, cumplir con sus deberes y obligaciones con convicción y responsabilidad, cumplir con honestidad los compromisos institucionales y proyectar la ética en todas sus actividades.

9.- Objetivo General

Este Manual tiene como propósito general proporcionar una herramienta que permita unificar los criterios para fortalecer la identificación, análisis, valoración y definición de las alternativas de acciones de mitigación de riesgos, que puedan afectar los productos y/o servicios generados para el cumplimiento de la misión y objetivos institucionales de la Administración Pública Municipal.

10.- Objetivos Específicos

- Definir y aplicar un método que facilite identificar, analizar y valorar los riesgos de manera permanente.
- Identificar los riesgos críticos, a fin de implementar el Mapa de Riesgos Institucional y las acciones de mitigación sobre aquellos que puedan causar mayor daño al momento de materializarse.
- Proteger y resguardar los recursos de la entidad, buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que los puedan afectar.
- Diseñar el formato para estandarizar la información y visualizar globalmente los riesgos. Construir los Mapas de Riesgo por Proceso de manera coherente y ordenada para proceder a identificar y construir el Mapa de Riesgos Institucional.
- Involucrar y comprometer a todos los servidores del Municipio, en el proceso de Ad ministración del Riesgo de la institución, y en la búsqueda de acciones encaminadas a prevenir y mitigar el riesgo.

11.- Marco Conceptual

El propósito de la Administración Pública es la satisfacción de las necesidades de la sociedad en todo momento, para lo cual le corresponde establecer el planeamiento institucional, la organización y dirección, el seguimiento, evaluación y la ejecución de los recursos, a fin de cumplir lo ordenado por la ley, para alcanzar los fines esenciales. Todo esto bajo la legitimidad, la eficacia en el servicio y la importancia del interés general.

Bajo este contexto, la Administración Pública debe considerar la creciente complejidad e incertidumbre de la realidad social y económica actual, que conllevan dinámicas de cambios, ya que muchas veces aparecen conceptos que requieren apropiación de conocimientos y tecnologías que exigen procesos concretos y precisos de productos y servicios que respondan a las necesidades y expectativas de sus ciudadanos.

Para aproximar estas dinámicas de la realidad actual a la administración pública, es necesario formalizar herramientas o metodologías que busquen minimizar la probabilidad de ocurrencia de riesgos en el cumplimiento de los objetivos asignados, e incluso se pueda asegurar la permanencia de las organizaciones, minimizando el riesgo de desaparecer por impactos negativos en la ejecución de su gestión.

La administración de riesgo es la que permite a las entidades llevar un control sobre el desarrollo y funcionamiento de los procesos que las mismas desarrollan.

Pero ¿cuáles son los riesgos a los que está expuesta la Administración Municipal?

La Administración Municipal está expuesta a riesgos potenciales cuyas fuentes son determinadas por aspectos que están fuera de su control. Por ejemplo, eventos naturales (terremotos,

inundaciones), incendios, atentados, accidentes de trabajo, hurtos, contaminaciones biológicas o químicas, etc. Estos factores externos, denominados "del entorno", atentan contra la naturaleza jurídica y administrativa, que en un momento determinado pueden llegar a incidir en el cumplimiento de la misión. También se expone a la Institución al deterioro de su imagen, como consecuencia de la opinión dentro de las mismas instituciones del sector defensa y de la ciudadanía en general y los medios de comunicación.

También existen factores internos que inciden notoriamente, los cuales fueron identificados por los jefes de dependencia y coordinadores de grupo con base en los procesos y procedimientos que lideran y estructurados conforme al modelo gestión institucional.

12.- Soporte Metodológico

El soporte y la metodología de la Administración del Riesgo están sujetos a las orientaciones del Departamento Administrativo de la Función Pública y las Normas y Estándares Internacionales sobre el particular.

13.- Estrategias y Políticas para Enfrentar y Promover la Administración de Riesgos.

Para darle cumplimiento a su misión institucional y legal, la Administración Municipal, a través de sus objetivos institucionales, desarrolla procesos y procedimientos, sin embargo, dicho cumplimiento, se puede ver afectado por el surgimiento de diferentes tipos de riesgos, ocasionados por factores externos o internos, por esta razón implementa acciones encaminadas a administrarlos, mediante las siguientes opciones de manejo de administración del riesgo:

Las estrategias en cuestión son las siguientes:

Evitar el riesgo: Tomar las medidas encaminadas a prevenir su materialización. Es siempre la primera alternativa a considerar, esto se logra cuando al interior de los procesos o procedimientos son generados cambios sustanciales por mejoramiento, rediseño o eliminación, resultado de unos adecuados controles y acciones aplicadas.

Reducir el riesgo: Implica tomar medidas encaminadas a disminuir tanto la probabilidad (medidas de prevención), como el impacto (medidas de protección). La reducción del riesgo es probablemente el método más sencillo y económico para superar las debilidades antes de aplicar medidas costosas y de difícil aplicación. Lo anterior es posible mediante la optimización de los procedimientos y la implementación de controles.

Compartir o Transferir el riesgo: Es reducir el efecto a través del traspaso de las pérdidas a otras organizaciones, por ejemplo, como en el caso de los contratos de seguros, o a través de otros medios que permiten distribuir una porción del riesgo con otra entidad, como en los contratos de riesgo compartido. O para el caso de la información importante, esta se puede duplicar y almacenar en un lugar distante y de ubicación segura, en vez de dejarla concentrada en un solo lugar.

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

Teniendo en cuenta los parámetros anteriormente presentados, la Administración Municipal se compromete con las siguientes:

14. Paso 1 Aplicación de la Metodología

Políticas de Administración del Riesgo:

¿QUÉ ES? Es la Declaración de la alta Dirección aquí representada por la Oficina Ejecutiva del C. Presidente Municipal y las intenciones generales de la Administración Pública Municipal con respecto a la gestión del riesgo. La cual establece lineamientos precisos acerca del tratamiento, manejo y seguimiento a los riesgos.

¿QUIÉN LA ESTABLECE?

- La Alta Dirección representado por el Órgano de Control Interno Municipal.
- Con el liderazgo del Representante Legal, representado por el Síndico del H. Ayuntamiento.
- Con la participación del equipo Directivo de las Dependencias y áreas Municipales.

¿QUÉ SE DEBE TENER EN CUENTA?

En estas políticas de Administración del Riesgo, debe tenerse en cuenta, los objetivos estratégicos de la entidad, los niveles de responsabilidad frente al manejo del riesgo y los mecanismos de comunicación utilizados para dar a conocer la política de riesgo en todos los niveles de la entidad.

¿QUE DEBE CONTENER?

Objetivo: Se debe establecer su alineación con los objetivos estratégicos de la entidad. Los objetivos, establecen los principios básicos y el marco general de actuación para el control y la gestión de los riesgos de toda naturaleza a los que se enfrenta la entidad.

Alcance: La Administración del Riesgo debe ser extensible y aplicable a todos los procesos de la entidad, el alcance, establece el ámbito de aplicación de los lineamientos, el cual debe abarcar todos los procesos de la entidad. Se sugiere incluir a todas las seccionales o sedes que la entidad pueda tener en diferentes ubicaciones geográficas, con el fin de garantizar un adecuado conocimiento y control de los riesgos en todos los niveles organizacionales.

Niveles de aceptación al riesgo: Decisión informada de tomar un riesgo particular. Los niveles de aceptación del riesgo o tolerancia al riesgo: establece "los niveles aceptables de desviación relativa a la consecución de los objetivos", los mismos están asociados a la estrategia de la entidad y pueden considerarse para cada uno de los procesos.

Niveles para Calificar el Impacto: Esta tabla de análisis variará de acuerdo con la complejidad de cada entidad, será necesario considerar el sector al que pertenece (riesgo de la operación), los recursos humanos y físicos con los que cuenta, su capacidad financiera, usuarios a los que atiende, entre otros aspectos). Ver Tabla Ilustrativa 2 Niveles para calificar el Impacto.

Términos y Definiciones: Relacionados con la administración del riesgo y con aquellos temas que el manual o guía desarrollen que sean relevantes para que todos los funcionarios entiendan su contenido y aplicación.

Tratamiento del Riesgo: Proceso para modificar el riesgo.

Periodicidad: Para el seguimiento de acuerdo al nivel de riesgo residual.

Niveles de responsabilidad: Sobre el seguimiento y evaluación de los riesgos.

Importante: Una vez estructurada la Política de Riesgos, deberá ser comunicada. Se debe asegurar que es entendida y aplicada por todos los funcionarios.

Estructura para la gestión d el riesgo:

Determina los siguientes aspectos:

- La metodología a utilizar. En caso de que la entidad haya dispuesto un software o herramienta para su desarrollo, deberá explicarse su manejo.
- Incluir los aspectos relevantes sobre los factores de riesgo estratégicos para la entidad, a partir de los cuales todos los procesos podrán iniciar con los análisis para el establecimiento del contexto.
- Incluir todos aquellos lineamientos que en cada paso de la metodología sean necesarios para que todos los procesos puedan iniciar con los análisis correspondientes.
- Incluir la periodicidad para el monitoreo y revisión de los riesgos.
- Incluir los niveles de riesgo aceptado para la entidad y su forma de manejo.
- Incluir la tabla de impactos institucional (Ver Tabla ilustrativa)
- Niveles para Calificar el Impacto o Consecuencias (Ver Tabla Ilustrativa)
- Otros aspectos que la entidad considere necesarios deberán ser incluidos, con el fin de generar orientaciones claras y precisas para todos los funcionarios, de modo tal que la gestión del riesgo sea efectiva y esté articulada con la estrategia de la entidad

15.- Paso 2 Identificación de Riesgos

Esta etapa consiste en establecer las fuentes o factores de riesgo, los eventos o riesgos, sus causas y sus consecuencias. Para el análisis se pueden involucrar datos históricos, análisis teóricos, opiniones informadas y expertas, y las necesidades de las partes involucradas.

Elementos que lo desarrollan:

- Establecimiento del contexto: Definición de los parámetros internos y externos que se han de tomar en consideración para la administración del riesgo.
- Se deben establecer el contexto interno, externo y del proceso de la entidad.

Enseguida se presenta la Tabla Numero 1 Factores para cada categoría de contexto.

CONTEXTO EXTERNO	ECONÓMICOS: Disponibilidad de capital, liquidez, mercados financieros, desempleo, competencia.
	POLÍTICOS: Cambios de gobierno, legislación, políticas públicas, regulación.
	SOCIALES: Demografía, responsabilidad social, orden público.
	TECNOLÓGICOS: Avances en tecnología, acceso a sistemas de información externos, gobierno en línea.
	MEDIOAMBIENTALES: Emisiones y residuos, energía, catástrofes naturales, desarrollo sostenible.
	COMUNICACIÓN EXTERNA: Mecanismos utilizados para entrar en contacto con los usuarios o ciudadanos, canales establecidos para que el mismo se comunique con la entidad.
CONTEXTO INTERNO	FINANCIEROS: Presupuesto de funcionamiento, recursos de inversión, infraestructura, capacidad instalada.
	PERSONAL: Competencia del personal, disponibilidad del personal, seguridad y salud ocupacional.
	PROCESOS: Capacidad, diseño, ejecución, proveedores, entradas, salidas, gestión del conocimiento.
	TECNOLOGÍA: Integridad de datos, disponibilidad de datos y sistemas, desarrollo, producción, mantenimiento de sistemas de información.
	ESTRATÉGICOS: Direccionamiento estratégico, planeación institucional, liderazgo, trabajo en equipo.
	COMUNICACIÓN INTERNA: Canales utilizados y su efectividad, flujo de la información necesaria para el desarrollo de las operaciones.
CONTEXTO DEL PROCESO	DISEÑO DEL PROCESO Claridad en la descripción del alcance y objetivo del proceso.
	INTERACCIONES CON OTROS PROCESOS. Relación precisa con otros procesos en cuanto a insumos, proveedores, productos, usuarios o clientes.
	TRANSVERSALIDAD: Procesos que determinan lineamientos necesarios para el desarrollo de todos los procesos de la entidad.
	PROCEDIMIENTOS ASOCIADOS: Pertinencia en los procedimientos que desarrollan los procesos.
	RESPONSABLES DEL PROCESO: Grado de autoridad y responsabilidad de los funcionarios frente al proceso.
	COMUNICACIÓN ENTRE LOS PROCESOS: Efectividad en los flujos de información determinados en la interacción de los procesos.

Identificación de riesgos:

La identificación del riesgo se realiza determinando las causas, con base en el contexto interno, externo y del proceso ya analizado para la entidad, y que pueden afectar el logro de los objetivos. Algunas causas externas no controlables por la entidad se podrán evidenciar en el análisis de riesgos, para ser tenidas en cuenta en el análisis y valoración del riesgo y avanzar hacia una adecuada implementación de políticas que conduzcan a su control.

A partir de este levantamiento de causas se procederá a identificar el riesgo, el cual estará asociado a aquellos eventos o situaciones que pueden entorpecer el normal desarrollo de los objetivos del proceso, es necesario referirse a sus características o las formas en que se observa o manifiesta. En este caso es posible hacer una corta descripción del riesgo dentro de la identificación, o bien abrir una columna adicional donde se realice dicha descripción, cada entidad determinará si lo incorpora o no, de acuerdo con sus necesidades de ampliación o compresión del riesgo.

Preguntas claves para la identificación del riesgo

¿Qué puede suceder?

¿Cómo puede suceder?

¿Cuándo puede suceder?

¿Qué consecuencia tendría su materialización?

Técnicas para Identificación de Riesgos

1. **Talleres para Autoevaluación:** Consisten en reuniones de servidores municipales de diferentes niveles jerárquicos que desempeñan actividades clave, con el objetivo de identificar los riesgos, analizar y evaluar su posible impacto en el cumplimiento de los objetivos y proponer acciones para su mitigación.

2. **Mapeo de Procesos:** Consiste en revisar el diagrama del proceso operativo e identificar los puntos críticos que podrían implicar un riesgo. La condición es que se encuentren documentados todos los procesos del Municipio de Zihuatanejo de Azueta, Guerrero.

3. **Análisis de Entorno:** Consiste en la revisión de cambios en el marco legal, entorno económico o cualquier factor externo que podría amenazar el cumplimiento de los objetivos.

4. **Lluvia De Ideas:** Técnica grupal en la que participan actores de diferentes niveles jerárquicos para generar ideas relacionadas con los riesgos, causas, eventos o impactos que pueden poner en peligro el logro de los objetivos.

5. **Entrevistas:** Éstas consisten en realizar una serie de preguntas relacionadas con los eventos que amenazan el logro de los objetivos.

6. **Análisis de Indicadores:** Existen de gestión, de desempeño o de riesgos, los mismos, deberán establecerse con anterioridad y evaluar sus desviaciones, es decir, que su comportamiento está por encima o debajo del rango normal. Esto se realiza para determinar si esa desviación se debe a algún riesgo.

7. **Cuestionarios:** Consisten en una serie de preguntas enfocadas a detectar las preocupaciones de los servidores públicos de mandos superiores, medios u operativos sobre riesgos que se perciben en las actividades que desempeñan.

8. **Análisis Comparativo:** Comprenden el análisis entre instituciones que desarrollan actividades similares, con el fin de identificar riesgos que podrían afectar al órgano electoral.

9. **Registros de Riesgos Materializados:** Consiste en base de datos históricos en el pasado del municipio de la Union de Isidoro Montes de Oca, Guerrero. Estos registros deben contener la descripción del evento, fecha, monto de pérdida, si se llevó a cabo alguna recuperación y qué control se estableció para mitigar el riesgo y que cierta situación vuelva a repetirse.

No sin antes mencionar que las técnicas de identificación se aplican tanto al pasado como al futuro. Las técnicas que se centran en eventos pasados pueden considerar temas tales como informes trimestrales, semestrales y cuentas públicas anuales, historial de cuentas por pagar e informes internos.
Las técnicas que se centran en eventos futuros pueden considerar temas tales como cambios demográficos, nuevas condiciones laborales y cambios futuros en el ambiente político.

Para aplicar las técnicas de identificación de riesgos es necesario elaborar una relación de los procesos sustantivos, se refieren a aquellos que son relevantes para el cumplimiento de la misión, plan, programas, objetivos y metas estratégicas. (Por ejemplo: los procesos de Obra pública, Planeación, específicos para la Administración y Ejercicio de los Recursos Federales -fondos, subsidios y Programas), los procesos adjetivos se refieren a aquellos generalmente de tipo transversal, por medio de los cuales se ejerce el gasto, como pueden ser: adquisiciones, obra pública, remuneraciones al personal, contabilidad y presupuesto, tesorería e inventarios, entre otros. (Por ejemplo: Tesorería, Armonización Contable y Presupuestal, Remuneraciones – Nómina, Recursos Humanos y Adquisiciones) y estratégicos de la municipalidad para ubicar los tipos de riesgos; ejemplo de riesgos son errores humanos, fallas de sistemas institucionales, fallas de procesos, riesgos de integridad (soborno, desviación de recursos), integridad de la información, disponibilidad de los sistemas institucionales, caída de sistema tecnológicos, etc.
Para su identificación se utiliza la tabla de riesgos establecida en la Política de Riesgos (**ver Tabla ilustrativa 1A**).

TABLA 1A
FORMATO PARA CEDULA DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

Unidad Administrativa	
Nombre del Programa / Proceso	
Objetivo	
Fecha de elaboración	

Número	Actividad / Etapa	Meta de la actividad / objetivo del procedimiento	Riesgo	Descripción del Riesgo	Tipo de riesgo	Factores precursores del riesgo (causas)	Consecuencia del riesgo (efecto)	Probabilidad de riesgo

Una vez identificados lo riesgos se procede a elaborar la siguiente matriz, la cual contendrá el inventario de riesgos municipales:

MATRIZ DE RIESGOS

Fecha Elaboración:

IDENTIFICACION DEL RIESGO									EVALUACIÓN DEL RIESGO			
No. De riesgo	Nombre del riesgo	Objetivo del proceso	Descripción del riesgo	Nombre del proceso (Actividad)	Clasificación de riesgo	Tipo de factor	Consecuencia del riesgo	Área del riesgo	Probabilidad	Impacto	Valor del riesgo	Prioridad del riesgo

Esta matriz permite llevar un registro de los riesgos detectados en los procesos, su clasificación, los factores

La Clasificación del riesgo. - La clasificación que se presenta a continuación, es útil para el proceso de identificación del riesgo, para dicha clasificación se debe tener en cuenta los siguientes conceptos:

- **Riesgos Estratégicos:** Se asocia con la forma en que se administra la Entidad. El manejo del riesgo estratégico se enfoca a asuntos globales relacionados con el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la Clara definición de políticas, diseño y conceptualización de la entidad por parte de la alta gerencia.

- **Riesgos Operativos:** Comprende los riesgos relacionados tanto con la parte operativa como técnica de la entidad, incluye riesgos provenientes de deficiencias en los sistemas de información, en la definición de los procesos, en la estructura de la entidad y la desarticulación entre dependencias, lo cual conduce a ineficiencias, oportunidades de corrupción e incumplimiento de los compromisos institucionales.
- **Riesgos Financieros:** Se relacionan con el manejo de los recursos de la entidad que incluye la ejecución presupuestal, la elaboración de los estados financieros, los pagos, manejos de excedentes de tesorería y el manejo sobre los bienes de cada entidad. De la eficiencia y transparencia en la administración de los recursos, así co mo de su interacción con las demás áreas, dependerá en gran parte el éxito o fracaso de la misión del Gobierno Municipal de Apodaca.
- **Riesgos de Cumplimiento:** Se asocian con la capacidad de la entidad para cumplir con los requisitos legales, contractuales, de ética pública y en general con su compromiso ante la comunidad.
- **Riesgos de Tecnología:** Se asocian con la capacidad de la entidad para que la tecnología disponible satisfaga las necesidades actuales y futuras de la entidad y soporte el cumplimiento de la misión.
- **Riesgos de Imagen:** Están relacionados con la percepción y la confianza por parte del cliente hacia la institución.
- **Riesgos de Corrupción:** Por lo general, implica la obtención ilícita por parte de un servidor público de algo de valor, a cambio de la realización de una acción ilícita o contraria a la integridad.

16.- Paso 3 Análisis del Riesgo

Consiste en establecer la posibilidad de ocurrencia del riesgo y el nivel de consecuencias o impacto con el fin de estimar la zona de riesgo (RIESGO INHERENTE)

Pasos claves para el análisis de riesgo

1. Determinar probabilidad. - Por probabilidad se entiende la posibilidad de ocurrencia del riesgo, ésta puede ser medida con criterios de Frecuencia o Factibilidad.

a Bajo el criterio de FRECUENCIA se analizan el # eventos en un periodo determinado, se trata de hechos que se han materializado o se cuenta con un historial de situaciones o eventos asociados al riesgo.

b Bajo el criterio de FACTIBILIDAD se analiza la presencia de factores internos y externos que pueden propiciar el riesgo, se trata en este caso de un hecho que no se ha presentado, pero es posible que se dé.

c Para su determinación se utiliza la tabla de probabilidad (**ver Tabla ilustrativa 1**) Probabilidad que se encuentra en la página 16).

2. Determinar consecuencias o nivel de impacto. - Por impacto se entienden las consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo.

Se tienen en cuenta las consecuencias potenciales establecidas en el paso 2 de Identificación del riesgo.

Para su determinación se utiliza la tabla de niveles de impacto establecida en la Política de Riesgos (**ver Tabla ilustrativa 2**).

3. Estimar el nivel del riesgo inicial. - Se logra a través de la determinación de la probabilidad y el impacto que puede causar la materialización del riesgo, a través de las tablas establecidas en cada caso.

TABLA ILUSTRATIVA 2 PROBABILIDAD

Grado	Categoría	Descripción	Frecuencia
10 9	RECURRENTE	Probabilidad de ocurrencia Muy alta, se tiene plena seguridad que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias.	Más de una vez al año.
8 7	PROBABLE	Probabilidad de ocurrencia Alta, es viable que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias.	Al menos una vez en el último año
6 5	POSIBLE	Probabilidad de ocurrencia Media, el evento podría ocurrir en algún momento.	Al menos una vez en los últimos dos año
4 3	INUSUAL	Probabilidad de ocurrencia Baja, el evento puede ocurrir en algún momento.	Al menos una vez en los últimos 5 años
2 1	REMOTA	Probabilidad de ocurrencia Muy Baja, el evento puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales (poco comunes o anormales).	No se ha presentado en los últimos 5 años

IMPORTANTE: El análisis de frecuencia deberá ajustarse dependiendo del proceso y de la disponibilidad de datos históricos sobre al evento o riesgo identificado. En caso de no contar con datos históricos, bajo el concepto de factibilidad se trabajará de acuerdo con la experiencia de los funcionarios que desarrollan el proceso y de sus factores internos y externos.

TABLA ILUSTRATIVA 3 IMPACTO

Nivel para calificar el		***Impacto (Consecuencias) Cuantitativo***	***Impacto (Consecuencias) Cualitativo***
9 A 10	**CASTATROFICA**	- Impacto que afecte la ejecución presupuestal en un valor 50% - Pérdida de cobertura en la prestación de los servicios de la entidad 50%. - Pago de indemnizaciones a terceros por acciones legales que pueden afectar el presupuesto total de la entidad en un valor 50% - Pago de sanciones económicas por incumplimiento en la normatividad aplicable ante un ente regulador, las cuales afectan en un valor 50% del presupuesto general de la entidad.	- Interrupción de las operaciones de la Entidad por más de cinco (5) días. - Intervención por parte de un ente de control u otro ente regulador. - Pérdida de Información crítica para la entidad que no se puede recuperar. - Incumplimiento en las metas y objetivos institucionales de forma grave la ejecución presupuestal. - Imagen institucional afectada en el orden nacional o regional por actos o hechos de corrupción comprobados.

7 A 8	GRAVE	- Impacto que afecte la ejecución presupuestal en un valor 20%. - Pérdida de cobertura en la prestación de los servicios de la entidad 20%. - Pago de indemnizaciones a terceros por acciones legales que pueden afectar el presupuesto total de la entidad en un valor 20%. - Pago de sanciones económicas por incumplimiento en la normatividad aplicable ante un ente regulador, las cuales afectan en afectando el cumplimiento en las metas de gobierno.	- Interrupción de las operaciones de la Entidad por más de dos (2) días. - Pérdida de información crítica que puede ser recuperada de forma parcial o incompleta. - Sanción por parte del ente de control u otro ente regulador. - Incumplimiento en las metas y objetivos institucionales afectando el cumplimiento de las mestas de gobierno - Imagen institucional afectada en el orden nacional o regional por incumplimientos en la prestación del servicio a los usuarios o ciudadanos.
5 A 6	MODERADO	- Impacto que afecte la ejecución presupuestal en un valor 5%. - Pérdida de cobertura en la prestación de los servicios de la entidad 10%. - Pago de indemnizaciones a terceros por acciones legales que pueden afectar el presupuesto total de la entidad en un valor 5%. - Pago de sanciones económicas por incumplimiento en la normatividad aplicable ante un ente regulador, las cuales afectan en un valor 5% del presupuesto general de la entidad.	- Interrupción de las operaciones de la Entidad por un (1) día. - Reclamaciones o quejas de los usuarios que podrían implicar una denuncia ante los entes reguladores o una demanda de largo alcance para la entidad. - Inoportunidad en la información ocasionando retrasos en la atención a los usuarios. - Reproceso de actividades y aumento de carga operativa. - Imagen institucional afectada en el orden nacional o regional por retrasos en la prestación del servicio a los usuarios o ciudadanos. - Investigaciones penales, fiscales o disciplinarias.
3 A 4	MENOR	- Impacto que afecte la ejecución presupuestal en un valor 1%. - Pérdida de cobertura en la prestación de los servicios de la entidad 5%. - Pago de indemnizaciones a terceros por acciones legales que pueden afectar el presupuesto total de la entidad en un valor 1%. - Pago de sanciones económicas por incumplimiento en la normatividad aplicable ante un ente regulador, las cuales afectan en un valor 1% del presupuesto general de la entidad.	- Interrupción de las operaciones de la Entidad por algunas horas. - -Reclamaciones o quejas de los usuarios que implican investigaciones internas disciplinarias. - -Imagen institucional afectada localmente por retrasos en la prestación del servicio a los usuarios o ciudadanos.
1 A 2	INSIGNIFICANTE	- Impacto que afecte la ejecución presupuestal en un valor 0.5%. - Pérdida de cobertura en la prestación de los servicios de la entidad 1%. - Pago de indemnizaciones a terceros por acciones legales que pueden afectar el presupuesto total de la entidad en un valor 0.5%. - Pago de sanciones económicas por incumplimiento en la normatividad aplicable ante un ente regulador, las cuales afectan en un valor 0.5% del presupuesto general de la entidad.	- No hay interrupción de las operaciones de la entidad. - No se generan sanciones económicas o administrativas. - No se afecta la imagen institucional de forma significativa.

4.- En la valoración del riesgo: Aquí se busca confrontar los resultados del análisis de riesgo inicial frente a los controles establecidos, con el fin de determinar la zona de riesgo final (riesgo residual).

Para su valoración debe tenerse en cuenta:

a El análisis y evaluación de controles. - Para este análisis se sugiere el uso de la matriz desarrollada para su calificación. (**ver Tabla ilustrativa 3**).
b Y la elaboración del mapa de riesgos.

5.- Acciones fundamentales para valorar el riesgo

1. Identificar controles existentes
2. Quién lleva a cabo el control (responsable)
3. Qué busca hacer el control (objetivo)
4. Cómo se lleva a cabo el control (procedimiento)
5. Evidencia de la ejecución del control
6. Tipo de control (manual o automático)
7. Cuándo se realiza el control (periodicidad)

Posibles controles:

A. Políticas Claras Aplicadas:

a) Políticas claras aplicadas
b) Seguimiento al plan estratégico y operativo
c) Indicadores de gestión
d) Tableros de control
e) Seguimiento a cronograma
f) Informes de gestión

B. Conciliaciones:

a) Conciliaciones
b) Consecutivos
c) Verificación de firmas
d) Listas de chequeo
e) Registro controlado
f) Segregación de funciones
g) Niveles de autorización
h) Custodia apropiada
i) Procedimientos formales aplicados
j) Pólizas
k) Seguridad física
l) Contingencias y respaldo
m) Personal capacitado
n) Aseguramiento y calidad

C. Normas claras y aplicadas:

a) Normas claras y aplicadas
b) Control de términos

Clasificación de los Controles: La valoración del riesgo requiere de una evaluación de los controles existentes, lo cual implica:
Determinar su naturaleza: Si se trata de un control preventivo o correctivo, para este análisis tenga en cuenta:
Controles preventivos: Evitan que un evento suceda. Por ejemplo, el requerimiento de un login y password en un sistema de información es un control preventivo. Éste previene (teóricamente) que personas no autorizadas puedan ingresar al sistema. Dentro de esta categoría pueden existir controles de tipo detectivo, los cuales permiten registrar un evento después de que ha sucedido, por ejemplo, registro de las entradas de todas las actividades llevadas a cabo en el sistema de información, traza de los registros realizados, de las personas que ingresaron, entre otros.

Controles correctivos: Éstos no prevén que un evento suceda, pero permiten enfrentar la situación una vez se ha presentado. Por ejemplo, en caso de un desastre natural u otra emergencia mediante las pólizas de seguro y otros mecanismos de recuperación de negocio o respaldo, es posible volver a recuperar las operaciones.

a. Determinar si los controles están documentados: De forma tal que es posible conocer cómo se lleva a cabo el control, quién es el responsable de su ejecución y cuál es la periodicidad para su ejecución, lo cual determinará las evidencias que van a respaldar la ejecución del mismo.
b. Establecer si el control que se implementa es automático o manual.

Controles automáticos:
Utilizan herramientas tecnológicas como sistemas de información o software que permiten incluir contraseñas de acceso, o con controles de seguimiento a aprobaciones o ejecuciones que se realizan a través de éste, generación de reportes o indicadores, sistemas de seguridad con scanner, sistemas de grabación, entre otros. Este tipo de controles suelen ser más efectivos en algunos ámbitos dados su complejidad.

Controles manuales:
Políticas de operación aplicables, autorizaciones a través de firmas o confirmaciones vía correo electrónico, archivos físicos, consecutivos, listas de chequeo, controles de seguridad con personal especializado, entre otros. Determinar si los controles se están aplicando en la actualidad. Si han sido efectivos para minimizar el riesgo.

17.- Paso 4 Análisis y evaluación de los controles

Para realizar dicho análisis, a continuación, se muestra una **tabla ilustrativa**, con el fin de orientar el análisis objetivo de los controles y de este modo poder determinar el desplazamiento dentro de la Matriz de Evaluación de Riesgos, las calificaciones planteadas para cada aspecto deben ser usadas tal como están expresadas, aplicar el valor asignado a cada aspecto si responde SI; cero (0) si responde NO. Es importante que no se asignen valores intermedios para evitar subjetividad en el análisis.

TABLA ILUSTRATIVA 4 - ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LOS CONTROLES

Descripción del Control	Criterios para la Evaluación	Evaluación		Observaciones
		SI	NO	
Describa el control determinado para el riesgo identificado	¿El control previene la materialización del riesgo (afecta probabilidad) ¿El control permite enfrentar la situación en caso de materialización (afecta impacto)?	N/A	N/A	Este criterio no puntúa, es relevante determinar si el control es preventivo (probabilidad), o si es correctivo que N/A permite enfrentar el evento una vez materializado (impacto), con el fin de establecer el desplazamiento en la matriz de evaluación de riesgos.
	¿Existen manuales, instructivos o Procedimientos para el manejo del control?	15	0	
	¿Está(n) definido(s) el(los) responsable(s) de la ejecución del control y del seguimiento?	5	0	
	¿El control es automático? (Sistemas o Software que permiten incluir contraseñas de acceso, o con controles de seguimiento a aprobaciones o ejecuciones que se realizan a través de éste, generación de reportes o indicadores, sistemas de seguridad con scanner, sistemas de grabación, entre otros).	15	0	
	¿El control es manual? (Políticas de operación aplicables, autorizaciones a través de firmas o confirmaciones vía correo electrónico, archivos físicos, consecutivos, listas de chequeo, controles de seguridad con personal especializado, entre otros).	10	0	
	¿La frecuencia de ejecución del control y seguimiento es adecuada?	15	0	
	¿Se cuenta con evidencias de la ejecución y seguimiento del control?	10	0	
	¿En el tiempo que lleva la herramienta ha demostrado ser efectiva?	30	0	
	TOTAL	100	0	

Rango de Calificación de los Controles	Dependiendo si el control afecta Ocurrencia o Impacto, se desplaza en la matriz de evaluación del riesgo así: En OCURRENCIA AVANZA HACIA ABAJO EN IMPACTO AVANZA HACIA LA IZQUIERDA
	CUADRANTES A DISMINUIR
Entre 0 y 50	0
Entre 51 y 75	1
Entre 76 y 100	2

La selección de los controles implica equilibrar los costos y los esfuerzos para su implementación, así como los beneficios finales, por lo tanto, se deberá considerar aspectos como:

Viabilidad Jurídica: Velar por que los controles que se van a implantar no vayan en contra de la normatividad vigente.

Viabilidad Técnica e Institucional: Establecer claramente si la entidad está en capacidad de implantar y sostener a largo plazo nuevas tecnologías u otros mecanismos necesarios para ejecutar el control.

Análisis de Costo-Beneficio: Prácticamente todas las respuestas a los riesgos implican algún tipo de costo directo o indirecto que se debe sopesar en relación con el beneficio que genera. Se ha de considerar el costo inicial del diseño e implementación de una respuesta (procesos, personal, tecnología), así como el costo de mantener la respuesta de forma continua. Este caso se puede dar específicamente para aquellos controles nuevos que requieren contrataciones adicionales a los funcionarios que desarrollan los proceso o bien cuando se requiere diseñar e implementar sistemas de información o tecnologías específicas para ejecutar el control.

Una vez implantadas las acciones para el manejo de los riesgos, la valoración después de controles se denomina riesgo residual, éste se define como aquel que permanece después que la dirección desarrolle sus respuestas a los riesgos.

Elaboración del Mapa de Riesgos:
La metodología general de administración de riesgos que se describe en el presente numeral deberá tomarse como base para la metodología específica que aplique cada dependencia Municipal, misma que deberá estar debidamente autorizada por el Titular de la Institución y documentada su aplicación en una Matriz de Administración de Riesgos.

Este documento proporciona a manera de ejemplo, una Cédula de Evaluación de Riesgos enunciativa y no limitativa, con algunos riesgos típicos (Tabla 3A y 3B). Es importante destacar que cada dependencia o entidad conjuntamente con la Contraloría Municipal deberá identificar los riesgos que son más relevantes para las metas y objetivos sustantivos de la dependencia o entidad según se trate y adecuar el Procedimiento en atención a los mismos.

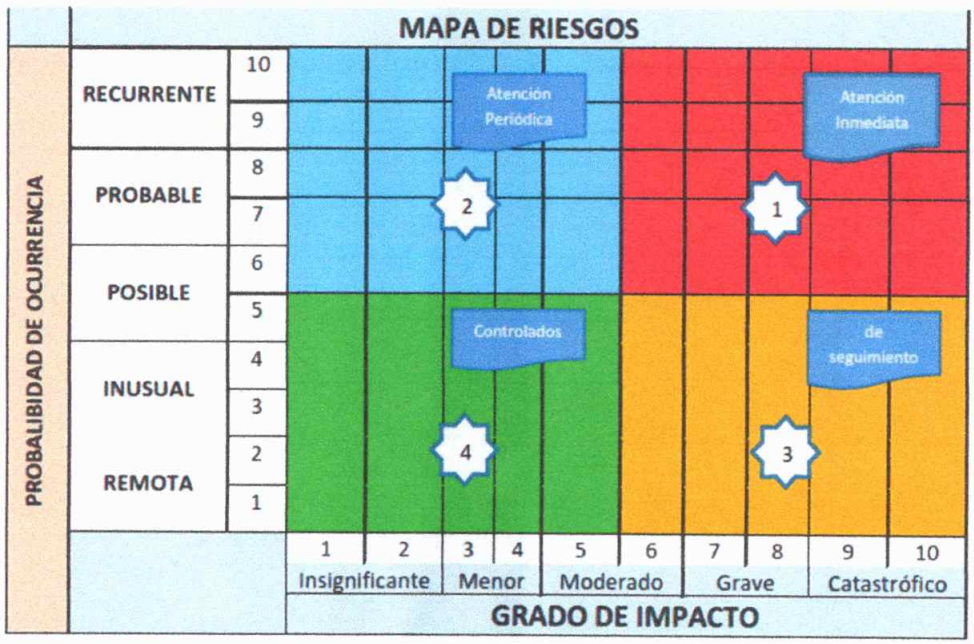
El riesgo se mide en términos del grado de impacto y probabilidad de ocurrencia: el impacto, mide la severidad de los efectos, cuando el riesgo se materialice. La probabilidad de ocurrencia es la posibilidad de que un evento suceda; por lo que un riesgo debe ser mayor a cero o el riesgo no representa una amenaza para el proyecto, proceso o área.

- Causa. - Es la situación que existe y que establece un riesgo potencial, la causa es un hecho o una certidumbre para el proyecto, proceso o área.
- Efecto. - Es el resultado probable si el riesgo se presenta.
- Factor de riesgo. - Manifestaciones o características medibles u observables de un proceso que indican la presencia de un riesgo o tienden a aumentar la exposición del mismo.

Mapa de riesgos

Existen cuatro tipos de clasificación de los riesgos, que, de acuerdo a la evaluación de su grado de impacto y probabilidad de ocurrencia, son ubicados en diferentes cuadrantes:

I. De Atención Inmediata
II. De Atención Periódica
III. De Seguimiento y
IV. Controlados.



Cuadrante	Descripción
I	La clasificación de los riesgos en los dos primeros cuadrantes se ubicarán el Cuadrante I (UNO-COLOR ROJO) de **"Atención Inmediata"**, conforme al grado de impacto y probabilidad de ocurrencia que correspondan a un valor de 6 y hasta 10.
II	Para los riesgos cuyo valores de su grado de impacto sean del 1 al 5 y la probabilidad de ocurrencia sea de 6 a 10, deberán en el Cuadrante II (DOS-COLOR AZUL) de **"Atención Periódica"**.
III	Los riesgos con valores de grado de impacto del 6 al 10 y probabilidades de ocurrencia del 1 al 5, corresponderán al Cuadrante III (TRES-COLOR NARANJA) de **"Seguimiento".**
IV	Cuando los valores de los riesgos con grado de impacto y probabilidad de ocurrencia sean del 1 al 5, deberán reflejarse en el Cuadrante IV (CUATRO-COLOR VERDE) de **"Controlados".**

Significado de los riesgos que se presentan en cualquiera de los siguientes cuadrantes:

CUADRANTE 1.- Riesgos de Atención Inmediata
Los riesgos de este cuadrante son clasificados como relevantes y de alta prioridad. Por eso su color ROJO Son riesgos críticos que amenazan el logro de las metas y objetivos Institucionales y por lo tanto pueden ser significativos por su grado de impacto y alta probabilidad de ocurrencia. Éstos deben ser reducidos o eliminados con un adecuado balanceo de controles preventivos y detectivos, enfatizando los primeros. El involucramiento de los responsables directos de las funciones, programas, proyectos, operaciones o procesos, es indispensable al momento de identificar y/o proponer las acciones de mejora a los sistemas de control.

Por lo anterior, es necesaria la evaluación de los sistemas o procesos de control interno establecidos para el manejo de los riesgos. Asimismo, éstos deberán tener prioridad en la integración del PGT, y otros subsecuentes.

CUADRANTE 2.- Riesgos de Atención Periódica
Los riesgos que se ubican en este cuadrante son significativos, sin embargo, Su color es AZUL pues su grado de impacto es menor que los correspondientes al cuadrante anterior. Para asegurar que estos riesgos mantengan una probabilidad relativamente baja y sean administrados por la entidad o dependencia adecuadamente, los sistemas de control interno correspondientes, deberán ser evaluados sobre la base de intervalos regulares de tiempo (v.gr. una o dos veces al año, dependiendo de la "confianza o grado de razonabilidad" que se le otòrgue al sistema de control del proceso de que se trate). El conocimiento y experiencia logrados de las auditorías y revisiones de control realizadas en el transcurso del tiempo, proporcionarán una base adecuada para la asignación de recursos en este tema.

Los controles internos deben ser evaluados y mejorados para asegurar que este tipo de riesgos de alta probabilidad de ocurrencia sean detectados antes de que se materialicen. Estos riesgos, conjuntamente con los de atención inmediata son relevantes para el logro de las metas y objetivos institucionales y representan áreas de oportunidad para el Órgano de Control Interno Municipal, en el sentido de que agrega valor a la gestión pública si son debidamente comunicados al mando directivo y reconozca su responsabilidad sobre las consecuencias de su prevención o su materialización. Los riesgos ubicados en los cuadrantes I y II, deben recibir una alta prioridad en los Programas Generales de Trabajo, para su oportuna atención.

CUADRANTE 3.- Riesgos de Seguimiento

Los riesgos de este cuadrante son menos significativos, pero tienen un alto grado de impacto. Su color es NARANJA Los sistemas de control interno que enfrentan este tipo de riesgos deben ser revisados una o dos veces al año, para asegurarse de que están siendo administrados correctamente y que su importancia no ha cambiado debido a modificaciones en las condiciones internas o externas de la dependencia o entidad.

CUADRANTE 4.- Riesgos Controlados

Estos riesgos son al mismo tiempo poco probables y de bajo impacto. Por eso su color VERDE, Ellos requieren de un seguimiento y control interno mínimo, a menos que una evaluación de riesgos posterior muestre un cambio sustancial, y éstos se trasladen hacia un cuadrante de mayor impacto y probabilidad de ocurrencia.

En el ejemplo, el riesgo "Aplicación extemporánea de sanciones", se ubica en el Cuadrante I, haciendo necesario que se revisen en el corto plazo los controles internos inherentes al mismo y se les dé seguimiento de manera periódica; ya que es significativo su impacto y la posibilidad de que se materialice. La evaluación del control interno debe verificar además de los controles correctivos, la existencia de controles detectivos y preventivos, con el fin de asegurar en mayor grado el logro de las metas y objetivos Institucionales. Tratándose de la evaluación y administración de los riesgos, lógicamente deben ser privilegiados los controles preventivos, que los correctivos y detectivos.

El Mapa de Riesgos, proporciona información relevante y estratégica para valorar los riesgos en su conjunto, tanto a las dependencias o entidades para definir una estrategia que le permita una adecuada administración de los riesgos, como a la Contraloría Municipal para diseñar el PGT (Programa General de Trabajo), de acuerdo con el impacto potencial que los riesgos puedan tener en el logro de las metas y objetivos Institucionales. En este sentido, el Programa General de Trabajo (PGT) dirigido hacia los riesgos y aspectos críticos de una dependencia o entidad, derivados de una adecuada evaluación y administración de riesgos, se constituyen en un apoyo esencial en la toma de decisiones de los Titulares de las dependencias o entidades, además de propiciar que el Órgano de Control Interno Municipal agregue valor en el desarrollo de las funciones de control y auditoría bajo su responsabilidad.

TABLA 3A

FORMATO PARA CEDULA EVALUACIÓN DEL RIESGOS

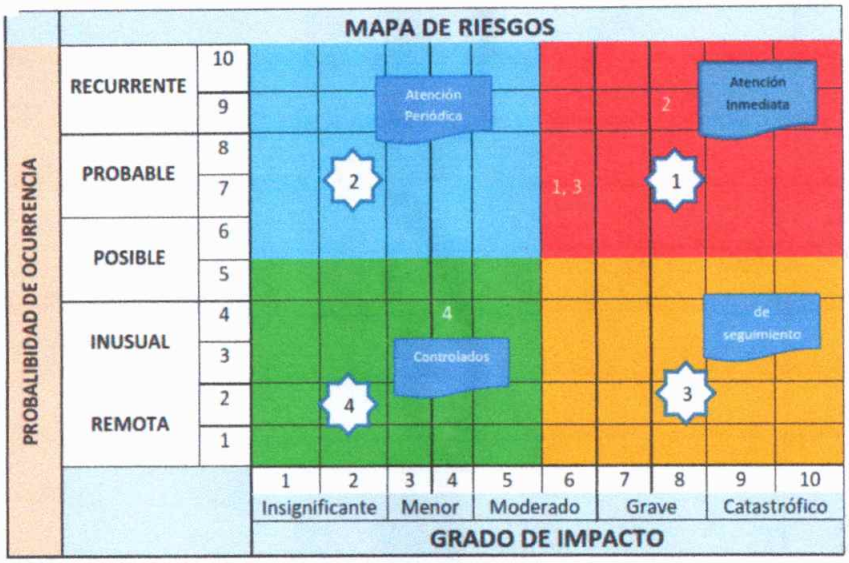
Inventario de Riesgos						
No.	Nombre del Riesgo	**PO** (Califique de 1 al 5, siendo 5 el de ocurrencia más)	**GI** (Califique de 1 al 5, siendo 5 el de mayor impacto)	**C** (cuadrante)	**Cobertura en PGT**	
					No. de Auditoria	**No. de Revisión de Control**
Tipo de Riesgo						

TABLA 3B

CEDULA EVALUACIÓN DEL RIESGOS

Resumen de la Cedula de Evaluación de Riesgos					
Riesgos Determinados		**Cobertura de los Riesgos en la PAT**			
Cuadrante:	Total por Cuadrante	**Con Auditorias**	Con Revisiones de Control	**Con Auditorias y Revisiones de Control**	**Sin Cobertura**
I					
II					
III					
IV					
Total de Riesgos					

Para poder ubicar los riesgos en el Mapa de Riesgos, es necesario seguir los siguientes pasos: Para cada riesgo, se debe ubicar en el mapa la calificación asignada al grado de impacto en el eje horizontal y la calificación asignada a la probabilidad de ocurrencia en el eje vertical. Por ejemplo, si calificó el GRADO DE IMPACTO de los riesgos Nos. 1 (Cambio e incumplimiento de Normatividad), 2 (Aplicación extemporánea de sanciones) y 3 (Pago de obra no ejecutada o fuera de contrato) y 4 (Desperdicio o daño de los activos provocado por la falta de mecanismos de salvaguarda y protección) con 6, 8, 6 y 4, respectivamente; y su PROBABILIDAD DE OCURRENCIA con 7, 9, 7y 4, respectivamente, deberán posicionarse en el mapa como sigue:



GRADO DE IMPACTO

Una vez que todos los riesgos han sido ubicados en el mapa, observar el cuadrante en donde están localizados. La posición en los cuadrantes ayuda a dar prioridades en la atención y administración de los riesgos, con el fin de minimizar sus impactos en el caso de materializarse y asegurar de manera razonable el cumplimiento de las metas y objetivos Institucionales.

18.- Monitoreo y Revisión

El monitoreo y revisión debe asegurar que las acciones establecidas en los mapas de riesgo se están llevando a cabo y evaluar la eficacia en su implementación, adelantando revisiones sobre la marcha para evidenciar todas aquellas situaciones o factores que pueden influir en la aplicación de acciones preventivas.

El monitoreo debe estar a cargo de:

- **Líderes Responsables de los Procesos:** (secretarios, directores, jefes de oficina, coordinadores de programas y proyectos).
  Serán los Encargados de realizar las acciones asociadas a los controles establecidos para cada uno de los riesgos identificados para su proceso, de acuerdo con la periodicidad establecida en la política de administración del riesgo de la entidad.
  Durante la aplicación de las acciones de seguimiento cada líder de proceso debe mantener la traza o documentación respectiva de todas las actividades realizadas, para garantizar de forma razonable que dichos riesgos no se materializarán y por ende que los objetivos del proceso se cumplirán. Con base en los lineamientos esbozados en el presente documento coordinarán la aplicación e implementación de técnicas y metodologías para administrar el riesgo.

  Elaborar y actualizar los mapas de riesgos por Proceso o subproceso.
  Revisar y ajustar periódicamente los riesgos identificados o cuando surjan modificaciones. Por los constates cambios que surgen, cada Titular de Dependencia Municipal es

responsable de los ajustes a los mapas de riesgos, sin necesidad de ser aprobado por la Contraloría Municipal.

- **Demás Servidores Públicos:** Participarán en la realización e implementación del mapa de riesgos de los procesos y procedimientos en los cuales participan, poniendo en práctica los principios y valores éticos del municipio, en materia de manejo de recursos y de autocontrol.
- **El Órgano de Control Interno Municipal:** Será encargado de realizar el seguimiento a los riesgos que a nivel institucional han sido consolidados. En sus procesos de auditoría interna dicha oficina debe analizar el diseño e idoneidad de los controles, determinando si son o no adecuados para prevenir o mitigar los riesgos de los procesos, haciendo uso de las técnicas relacionadas con pruebas de auditoría que permitan determinar la efectividad de los controles. Se sugiere a los involucrados de control interno consultar el acuerdo por el que se emiten las disposiciones y el manual administrativo de aplicación general en materia de control interno, expedido por la Secretaria de la Función Pública publicado en el diario oficial de la federación el jueves 3 de noviembre de 2016.

  Así también el Órgano de Control Interno y Transparencia Municipal:
  Evaluará los aspectos considerados como críticos que pueden llegar a representar amenaza para la consecución de objetivos y metas estratégicas con miras a establecer acciones efectivas, representadas en actividades de control debidamente concertadas con los titulares de las dependencias municipales.

  Realizará las actividades tendientes a la valoración acompañamiento y asesoramiento de la gestión del riesgo a nivel institucional.

  Efectuar monitoreo a los planes de mitigación de los procesos y procedimientos de acuerdo a la frecuencia establecida para cada una de las acciones

En cuanto a la periodicidad del seguimiento, para los riesgos asociados a posibles actos de corrupción, se debe dar cumplimiento a las fechas establecidas por la guía del Órgano de Control Interno y Transparencia Municipal, denominada "Estrategias para la prevención y control de riesgos en la administración pública "; para los riesgos de gestión ubicados en las diferentes zonas de riesgo residual, se tomarán en cuenta las fechas establecidas en la Política de Riesgos Institucional. Las frecuencias de medición definidas no deben superar los tres meses, de forma que permitan que el seguimiento realizado sea base para la toma de decisiones, y que se logren introducir correctivos en el momento adecuado.

Comunicación y Consulta: La comunicación y consulta con las partes involucradas tanto internas como externas debería tener lugar durante todas las etapas del proceso para la gestión del riesgo. Se constituye en un elemento transversal a todo el proceso al involucrar a todos los funcionarios para el levantamiento de los mapas de riesgos.

Este análisis debe garantizar que se tienen en cuenta las necesidades de los usuarios o ciudadanos, de modo tal que los riesgos identificados, permitan encontrar puntos críticos para la mejora en la prestación de los servicios. Es preciso promover la participación de los funcionarios con mayor experticia, con el fin de que aporten su conocimiento en la identificación, análisis y valoración del riesgo.

Requiere:

a. Estrategias de Comunicación
b. Trabajo en Equipo
c. Conocimiento y análisis de la complejidad de cada uno de los procesos

Un enfoque de equipos de trabajo puede:

a. Ayudar a establecer correctamente el contexto para los procesos
b. Garantizar que se toman en consideración las necesidades de los usuarios
c. Ayudar a garantizar que los riesgos estén correctamente identificados
d. Reunir diferentes áreas de experticia para el análisis de los riesgos
e. Garantizar que los diferentes puntos de vista se toman en consideración adecuadamente durante todo el proceso
f. Fomentar la administración del riesgo como una actividad inherente al proceso de planeación estratégica

Difusión y capacitación de administración del riesgo

A fin de establecer e implementar la infraestructura y el compromiso necesario para asegurar que la administración del riesgo se convierta en parte integral de la planeación de los procesos estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación, se desarrollarán planes de capacitación, así como efectuar las publicaciones que sean necesarias para lograr la interiorización y sensibilización de los funcionarios hacia el tema de la administración del riesgo.

Anexo

FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DEL H. AYUNTAMIENTO MUNICIPAL DE LA UNION DE ISIDORO MONTES DE OCA, ADMINISTRACIÓN PUBLICA 2024_2027

NOMBRE COMPLETO DE LA PERSONA EVALUADA:	
PUESTO:	
FECHA DE LA EVALUACIÓN:	**PERIODO DE EVALUACIÓN:**
ENTE PÚBLICO:	
AREA DE ADSCRIPCIÓN:	
EVALUADOR:	

INSTRUCCIONES:

El formato deberá ser llenado por la persona que funge como jefe inmediato superior del servidor público evaluado.

La Unión
Guerrero

I. Antes de iniciar la evaluación del personal a su cargo, lea bien las instrucciones, si tiene duda consulte con el personal responsable de la Unidad de Personal.

II. Llenar los datos de la persona evaluada con relación al puesto que ocupa.

III. Registre la calificación del 1 al 5 en la escala que mejor defina el desempeño del servidor público, durante el periodo evaluado.

IV. Recuerde que, en la escala para ser utilizada por el evaluador, cada puntaje corresponde a un nivel que va de Muy bajo a Muy alto

Muy bajo	**:1**	Inferior.- Rendimiento laboral no aceptable.
Bajo	**:2**	Inferior al promedio. - Rendimiento laboral regular.
Moderado	**:3**	Promedio. - Rendimiento laboral bueno.
Alto	**:4**	Superior al promedio. - Rendimiento laboral muy bueno.
Muy Alto	**:5**	Superior. - Rendimiento laboral excelente.

V. En el espacio relacionado a comentarios, es necesario que anote lo adicional que usted quiere remarcar.

VI. Los formatos de evaluación deben hacerse en duplicado, y deben estar firmadas por el evaluador y el ratificador (director del área), si es necesario agregar algún comentario general a la evaluación.

VII. No se olvide firmar todas las hojas de evaluación.

VII. La entrega de los formatos de evaluación, es con documento dirigido a la Dirección correspondiente.

Evaluador	**Vo. Bo o Ratificador**	**Autorización**
Nombre completo (Cargo y firma)	Nombre del Director de Área (Cargo, firma y sello)	Nombre del Titular del Órgano de Control Interno Municipal (Cargo, firma y sello)

La Unión
Guerrero
H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL
2024-2027

GOBIERNO HONRADO Y TRANSPARENTE!

FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DEL H. AYUNTAMIENTO MUNICIPAL DE LA UNION DE ISIDORO MONTES DE OCA, ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 2024-202.

NOMBRE COMPLETO DE LA PERSONA EVALUADA:

ÁREA DEL DESEMPEÑO	MUY BAJO	BAJO	MODERADO	ALTO	MUY ALTO	PUNTAJE
	1	2	3	4	5	
ORIENTACIÓN DE RESULTADOS						**0**
Termina su trabajo oportunamente						-
Cumple con las tareas que se le encomienda						-
Realiza un volumen adecuado de trabajo						-
CALIDAD						**0**
No comete errores en el trabajo						-
Hace uso racional de los recursos						-
No Requiere de supervisión frecuente						-
Se muestra profesional en el trabajo						-
Se muestra respetuoso y amable en el trato						-
RELACIONES INTERPERSONALES						**0**

Se muestra cortés con el personal y con sus compañeros							
Brinda una adecuada orientación a sus compañeros.							-
Evita los conflictos dentro del trabajo							-
INICIATIVA							**0**
Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos							-
Se muestra asequible al cambio							-
Se anticipa a las dificultades							-
Tiene gran capacidad para resolver problemas							-
TRABAJO EN EQUIPO							**0**
Muestra aptitud para integrarse al equipo							-
Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo							-
ORGANIZACIÓN							**0**
Planifica sus actividades							-
Hace uso de indicadores							-
Se preocupa por alcanzar las metas							-
PUNTAJE TOTAL:							**0**

En qué medida el/la cumple con lo siguiente

	Criterios a Evaluar	Valor	Evaluación
Evaluación	Asistió puntualmente a las reuniones	10	
	Demuestra conocimiento en el área de su especialidad	20	
	Trabaja en equipo y se comunica de forma efectiva (oral y escrita)	15	
	Es dedicado y proactivo en las actividades encomendadas	20	
	Es ordenado y cumple satisfactoriamente con las actividades encomendadas en los tiempos establecidos en el cronograma	20	
	Propone mejoras	15	
	Calificación Total	**100**	**0**

Observaciones: _____

_____

Evaluador	Vo.Bo	Autorización
Nombre y firma Evaluador	Nombre, cargo, firma y sello del Director del Área	Nombre, firma y sello del Titular del Órgano de Control Interno Municipal

19. VIGENCIA

El presente Manual entrara en vigor a partir al día siguiente de su publicación en la Gaceta Municipal, del Municipio de La union de Isidoro Montes de Oca, Guererro para su validez respective.

La Unión
Guerrero
H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL
2024-2027
GOBIERNO HONESTO, HONRADO Y TRANSPARENTE!

AUTORIZACIÓN

PRESIDENTE MUNICIPAL

LIC. JOSE FRANCISCO SUAZO ESPINO

H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL MPIO. LA UNIÓN DE ISIDORO MONTES DE OCA, GRO.
PRESIDENCIA MUNICIPAL
2024-2027

SINDICA MUNICIPAL

LIC. MARIA SANCHEZ RAMIREZ

H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL MPIO. LA UNIÓN DE ISIDORO MONTES DE OCA, GRO.
SINDICATURA
2024-2027

TITULAR DEL ORGANO DE CONTROL INTERNO

LIC. NAYELY CRUZ SANTOS

H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL MPIO. LA UNIÓN DE ISIDORO MONTES DE OCA, GRO.
CONTRALORÍA INTERNA MUNICIPAL
2024-2027