



H. AYUNTAMIENTO MUNICIPAL DE ZIHUATANEJO DE AZUETA, GUERRERO COMITÉ DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS DEL AYUNTAMIENTO DE ZIHUATANEJO DE AZUETA.

GUÍA DE AUTOEVALUACION Y ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS EN LA ADMINISTRACIÓN PUBLICA MUNICIPAL DE ZIHUATANEJO DE AZUETA. 2021 - 2024.

Zihuatanejo, Guerrero, febrero de 2022.









1.	PRESE	NTACIÓN	2
2.	¿QUÉ	ES EL CONTROL DE RIESGOS?	3
	2.1.	Definición	3
	2.2.	Componentes y elementos del Sistema de Control de Riesgos	5
3.	PASO	S PARA LA INTEGRACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL DE RIESGOS	
4.	IDEN	TFICACIÓN DE RIESGOS	7
	4.1.	Listado de posibles riesgos	7
	4.2.	Clasificación del tipo de riesgo	9
	4.3.	Valoración de causas y efectos	10
5.	Anális	is de riegos	12
	5.1.	Probabilidad de ocurrencia	12
	5.2.	Impacto del riesgo	
6.	Evalu	ación del Riesgo	16
	6.1.	Priorización de atención a los riesgos	16
	a) Ma	pa de riesgos	18
	b) Tal	ola de niveles de riesgo	19
	6.2.	Valoración de controles de respuesta existentes	20
	6.3.	Elaboración de respuestas a riesgos	
7.	Contr	ol, monitoreo y comunicación	24
	7.1.	Seguimiento y actualización	2
	7.2.	Informe	2









1. PRESENTACIÓN

El presente documento contiene una guía para la identificación, análisis y evaluación de riesgos y su propósito es que las áreas del Ayuntamiento de Zihuatanejo de Azueta Guerrero, cuente con una herramienta metodológica homogénea a partir de la cual identifiquen los factores internos y externos que pueden impedir o limitar el cumplimiento de los objetivos contemplados en sus programas operativos anuales de actividades, lo que a su vez afectaría alcanzar los objetivos institucionales contemplados en el Plan de Desarrollo Municipal, así como en las disposiciones de organización y conducta establecido por el Cabildo Municipal para normar el desempeño de los servidores públicos municipales. La determinación de los riesgos por área permitirá integrar el Sistema de Control de Riesgos del Ayuntamiento de Zihuatanejo de Azueta.

Los elementos que se presentan en la guía se basan en el modelo COSO de acuerdo con el contenido de la "Guía de Autoevaluación de Riesgos en el Sector Público", el "Modelo de Evaluación de Control Interno en la Administración Pública Municipal" y del "Marco Integrado de Control Interno" elaborados por la Auditoría Superior de la Federación de la Cámara de Diputados, así como otros documentos sobre el tema, además de elementos que, dentro del Comité de Administración de Riesgos del H. Ayuntamiento, se ha considerado que es de gran importancia atender de inmediato, para fortalecer las acciones de control interno e implementar mejoras en la gestión de riesgos.

La presente guía es una continuación de los temas que se impartieron en los talleres para la elaboración de POA por parte de los Comités de Riegos y de Planeación del Ayuntamiento de Zihuatanejo de Azueta, con lo que se observa el principio de que una condición previa a la evaluación de los riesgos es el establecimiento de objetivos en cada nivel de la organización.

En el presente documento se retoman algunas definiciones básicas de lo que es la identificación, análisis y evaluación de riesgos, los tipos de respuesta para su tratamiento y el monitoreo y control de acciones realizadas para enfrentar los riesgos y se exponen los pasos secuenciales para el desarrollo de cada actividad, concretando cada una de ella en un formato.

- Identificación de riesgos
- Análisis de riesgos
- Evaluación de riesgos
- Respuesta a riesgos
- Control, monitoreo y comunicación de acciones realizadas









2. ¿QUÉ ES EL CONTROL DE RIESGOS?

2.1. Definición

El control puede entenderse como un "proceso continuo que promueve la efectividad, eficiencia, y economía en las operaciones y la calidad de los servicios de una organización".

El proceso de control consiste en "verificar, comparar y validar las cifras, procedimientos, políticas, programas y resultados con el fin de garantizar las metas y objetivos previstos.

El procurar el cumplimiento de objetivos y resultados esperados, implica que el proceso de control no se limite a la comparación de resultados planeados con los obtenidos, sino también, identificar elementos internos y externos a la organización que pueden impedir la obtención de objetivos y metas deseadas, esto es, identificar los riesgos que pueden ocurrir y que impidan alcanzar los resultados esperados por la organización.

Un riesgo es la posibilidad de que ocurra un acontecimiento que provoque efectos adversos en el alcance de los objetivos establecidos en el plan institucional y los programas y procedimientos que de él se deriven.

De acuerdo con lo anterior, el objetivo de un sistema de control de riesgos es el de "reducir a un nivel aceptable, los riesgos que de materializarse impiden la consecución de los objetivos institucionales" (Auditoría Superior de la Federación. Cámara de Diputados, etc.).

Se pueden identificar cinco componentes del Sistema de Control de Riesgos:

- Ambiente de Control: Plan institucional, estructura organizacional y normas de ejecución y de conducta.
- Identificación de riesgos
- Evaluación y análisis de riesgos
- Respuesta a riesgos
- Control, monitoreo y comunicación de acciones









El Sistema de Control de Riesgos parte de un ambiente de control, el cual se integra por un plan institucional en el cual se establecen los objetivos estratégicos a alcanzar y del cual se derivan programas específicos a través de los cuales se precisan objetivos y metas a alcanzar en un plazo determinado, así como las actividades y procedimientos a realizar para lograrlos. También en el ambiente de control incluye la estructura organizacional y la determinación de las atribuciones de las áreas administrativas que la integran, así como las disposiciones éticas y de conducta de actuación que los integrantes deben observar en el desarrollo de sus actividades.

Cabe mencionar que, en el caso del Ayuntamiento de Zihuatanejo de Azueta, para el periodo 2018 – 2021, el Cabildo Municipal aprobó, de conformidad con la legislación vigente, el Plan de Desarrollo Municipal 2018-2021, la estructura organizacional y los manuales de organización de la administración actual así como el Código de Ética del cual se desprendió el Código de Conducta de los Servidores Públicos del Gobierno Municipal, todos éstos elementos se dieron a conocer en sesiones de capacitación realizados por la Oficialía Mayor y el Órgano de Control Interno Municipal del Ayuntamiento durante el presente año.

Asimismo, el Comité de Administración de Riesgos en conjunto con el Comité de Planeación y Transparencia del Ayuntamiento realizaron en el presente año, cursos de capacitación, convocando a todas las áreas del Ayuntamiento, para perfeccionar la elaboración de los Programas Operativos Anuales con base en el Metodología del "Marco Lógico" que es la recomendada y más utilizada para la elaboración de los programas en el sector público. En estos últimos cursos se abordó de manera inicial el tema de identificación de riesgos.

Con estas acciones se integraron los elementos fundamentales del Ambiente de Control del Ayuntamiento, por lo que la presente guía es un complemento a las actividades realizadas para el fortalecimiento del Sistema de Control de Riesgos.









2.2. Componentes y elementos del Sistema de Control de Riesgos

± • • • • • • • • • • • • • • • • • • •	
Componente del sistema (subsistemas)	Elementos
Planeación / programación	Objetivos estratégicos: Misión, visión, objetivos estratégicos.
(Ambiente de control)	Objetivos específicos de cada unidad administrativa: Programas Operativos (Alineación con
Son los elementos que establecen los	objetivos estratégicos)
objetivos y metas institucionales, las bases	Estructura organizacional
de la organización y de actuación de los	Normas y principios de integridad (Manuales, reglamentos, código de ética y conducta)
integrantes de la administración para la	
consecución de los resultados planeados	
Identificación de riesgos	Listado de factores internos y externos a la organización susceptibles de poder presentarse y
	que pueden impedir el cumplimiento de objetivos, normas, procesos y procedimientos.
	Determine altipe de gianne que productiva de gianne que que productiva de gianne que productiva
	Determinar el tipo de riesgos que pueden presentarse.
	Valoración de las causas y consecuencias de los riesgos identificados
Análisis de riesgos	Determinación de la probabilidad de ocurrir los riesgos identificados.
	Valoración del posible impacto de los riesgos identificados.
Evaluación de riesgos	Establecimiento de las prioridades de atención a los riesgos identificados (De acuerdo con su
	probabilidad de ocurrir y su posible impacto).
	Valoración de controles existentes de respuesta
	Definición del tipo de controles para responder a los riesgos identificados de acuerdo con sus
	prioridades de atención.
Respuesta a riesgos	Definición de las acciones a realizar para el control de los riegos, precisando la temporalidad,
	responsables e indicadores de desempeño.
2 Control, monitoreo y comunicación de	Seguimiento de las acciones realizadas para el control de riesgos
acciones realizadas	Actualizar o eliminar acciones de control de riesgos
	Informes de los resultados del Sistema de Control de Riesgo
	Auditoria interna (y externa) del Sistema de Control de Riesgos
<u> </u>	



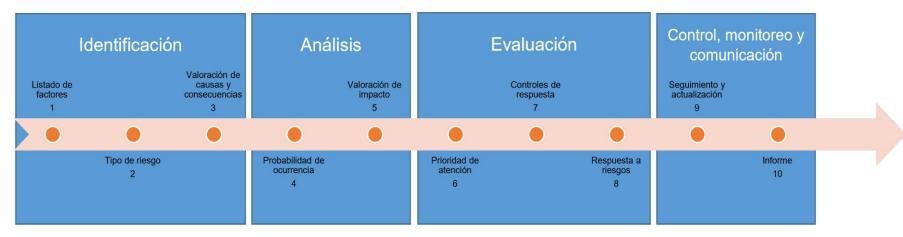






3. PASOS PARA LA INTEGRACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL DE RIESGOS

Ilustración 1Proceso para elaborar el Control de Riesgos







>

GUIA DE AUTOEVALUACION Y ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS



4. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

La identificación de riesgos consiste en identificar eventos que afecten el alcance de los objetivos, el tipo de riesgos que puede producir y la identificación de las causas y consecuencias.

Los riesgos se identifican tanto para el cumplimiento de los objetivos y metas de programas, como para los procedimientos. Para la aplicación práctica para el Ayuntamiento de Zihuatanejo de Azueta, la presente guía se concreta a la identificación de riesgos para el cumplimiento de las metas de las actividades establecidas para el cumplimiento de los objetivos de los Programas Operativos de cada una de las áreas administrativas, así como para los procedimientos que se hayan elaborado para el desarrollo de alguna función del área.

La identificación de riesgos se realiza en tres pasos:

- 1. Un listado de posibles riesgos
- 2. La clasificación del tipo de riesgo
- 3. Valoración de causas y consecuencias

4.1. Listado de posibles riesgos.

El primer paso para la administración de riesgos es listar y describir los posibles eventos que pueden incidir en el cumplimiento ya sea de las metas de las actividades establecidas el POA o bien en los objetivos o etapas de los procedimientos elaborados para realizar una función del área. Por ello se deberá partir del formato del POA que se determinó en el taller de elaboración de POA o bien de los documentos descriptivos de los procedimientos que hay elaborado el área administrativa.

Los riesgos pueden surgir de factores internos a la organización o bien por factores externos o contextuales. Dentro de los factores internos se encuentran: cambios en normas internas; cambios en el tipo de tecnología; capacidades del personal; diseño de procesos o procedimientos. Los factores externos pueden ser cambios que pueden ocurrir en la legislación, eventos de la naturaleza, desempeño de dependencias públicas de otros ámbitos de gobierno, entre otros. De manera especial se debe considerar la posibilidad de ocurrencia de actos de corrupción, fraude, abuso,







desperdicio y otras irregularidades relacionadas con la adecuada salvaguarda de los recursos públicos o el desempeño alejado a alcanzar los objetivos y la observancia de normas de conducta de la institución.

Si bien existen diversos métodos para identificar riesgos, cuantitativos, semicuantitativos y cualitativos, se recomienda utilizar la técnica cualitativa siguiente:

Grupos de Trabajo

Integrar un grupo de trabajo dentro del área, preferentemente con los servidores que más conozcan las funciones del área, los objetivos institucionales, las metas de los programas operativos y los procedimientos. Este grupo de trabajo deberá reunirse para que los participantes, con base en el Programa Operativo Anual, o en un proceso correspondiente a alguna función del área, identifique las posibles barreras, obstáculos, amenazas y actos de los servidores públicos contrarios a la integridad que pudieran impedir el flujo de los procesos o procedimientos o la ejecución de las actividades del POA de la unidad administrativa y, con ello, afectar de forma adversa el logro de los objetivos y metas.

Además de los posibles cambios internos o externos, el grupo de trabajo puede considerar situaciones que se hayan ocurrido en el pasado y que hayan afectado el cumplimiento de los objetivos y metas.

Cabe destacar que el grupo de trabajo al identificar los riesgos debe considerar los tipos de eventos que impactan. Esto incluye tanto los denominados riesgo inherente y riesgo residual. El riesgo inherente es el riesgo que enfrenta la institución cuando no existen controles que los mitigue o enfrente, es decir, cuando no se tiene una respuesta ante ellos. El riesgo residual es el riesgo que permanece después de la respuesta al riesgo inherente.

Debido a que la identificación de riesgos requiere ser documentada, los datos del programa o del Proceso del cual se identificarán los riesgos se deberán anotar los apartados 1, 2, 3, 4 y 5 de la Cédula de Identificación de Riesgo (Formato AR-1).

El grupo de trabajo deberá de anotar el riesgo que se desprenda del evento identificado, así como una breve descripción del mismo en los apartados 6 y 7 de la Cédula de Identificación de Riesgo (Formato AR-1).









4.2. Clasificación del tipo de riesgo

Una vez identificados y descritos los riesgos más relevantes, el grupo de trabajo deberá determinar el tipo de riesgo, para lo cual se puede basar en la Tabla 2 que contiene la clasificación de riesgos elaborada por la Secretaría de la Función Pública.

Riesgo	Tipología
Estratégico	Se refiere a la ocurrencia de acontecimientos que afecten directamente la misión, visión o los objetivos institucionales.
A la integridad	Está relacionado con la posibilidad de que un servidor público actúe de modo voluntario para obtener un beneficio propio en detrimento de la ciudadanía
Operativo	Consiste en posibles alteraciones en la gestión, relacionadas con el manejo inadecuado o fallido de aspectos organizacionales por parte de los servidores públicos
Reputacional	Se refiere al desprestigio de la institución por la ocurrencia de actos de corrupción que trae como consecuencia la pérdida de credibilidad y confianza de la sociedad.
Financiero	Representan la posibilidad de obtener pérdidas económicas
De cumplimiento	Se refieren a la posibilidad de que una institución se vea afectada por cumplir u omitir ciertas leyes, regulaciones o políticas internas.
Tecnológico	Consiste en la posibilidad de que alguna herramienta tecnológica falle o sea utilizada inadecuadamente en detrimento de los fines institucionales

La clasificación que se haga para cada riesgo identificado deberá anotarse en el apartado 8 de la Cédula de Identificación de Riesgo (Formato AR-1).









4.3. Valoración de causas y efectos

Una causa es aquella variable, acontecimiento, circunstancia, característica o combinación de éstas, que da origen al riesgo y que obstaculiza que se tenga el resultado esperado. Se da respuesta a por qué se origina el obstáculo que puede impedir el cumplimiento de objetivos o metas, esto es el riesgo.

Un efecto es una desviación o consecuencia negativa de lo esperado, es la consecuencia que se puede dar en caso de no cumplir el objetivo o la meta.

Es importante señalar que un riesgo puede ser resultado de varias causas; asimismo puede existir más de un efecto por causa.

El Grupo de trabajo deberá identificar las causas y efectos de cada uno de los riesgos identificados y los anotará, las causas en el apartado 9 y el efecto en el apartado 10 de la Cédula de Identificación de Riesgo (Formato AR-1).

Cédula de Identificación de Riesgo (Formato AR-1)

Unidad Adminis	trativa	(1)						
Nombre del Pro	grama / Proceso	(2)						
Objetivo		(3)						
Fecha de elabor	ación	(4)						
Número	Actividad / Etapa	Meta de la actividad / objetivo del procedimiento	Riesgo	Descripción del Riesgo	Tipo de riesgo	Causas	Efectos	
(4)		(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	









Ejemplo:

Cédula de Identificación de Riesgo (Formato AR-1)

	Sedula de Identificación de Idengo (1 officio 1111 1)										
Unidad Ad	ministrativa		Unidad de Informática								
Nombre o	Nombre del Programa / Atención de usuarios de sistemas de cómputo Proceso										
Objetivo				provenientes de los us internas vigentes	uarios atendidas, de	ntro de una cultur	ra de servicio y de acuero	do a las disposiciones			
Fecha de e	elaboración		19/08/201	19							
Etapa acti objeti			ta de la ividad / vo del dimiento	Riesgo	Descripción del Riesgo	Tipo de riesgo	Causas	Efectos			
1	Recabar solicitudes en línea de usuarios	-	or ciento solicitudes idas	Incumplimiento en el servicio de captar solicitudes en línea	No se recaba la totalidad de las solicitudes de los usuarios que se realizan en línea	cumplimiento	Numero de equipo insuficiente y algunos obsoletos No se realizan las actualizaciones de hardware y software con oportunidad	Quejas Falta de cultura de servicio Sanciones por no cumplimiento de disposiciones			









5. Análisis de riegos

A través del análisis de riesgo se busca establecer la probabilidad de ocurrencia y el impacto que generaría en caso de se presentara, lo que se registra en una matriz de riesgo que permite visualizar la prioridad de atención que se debe dar a los riesgos identificados. En esta fase se realiza en dos pasos:

1) Determinar la probabilidad del riesgo y 2) Valorar el impacto del riesgo

5.1. Probabilidad de ocurrencia

Por Probabilidad se entiende la posibilidad de ocurrencia del riesgo; ésta puede ser medida con criterios de frecuencia, si se ha materializado con anterioridad (por ejemplo: número de veces en un tiempo determinado), o de Factibilidad teniendo en cuenta la presencia de factores internos y externos que pueden propiciar el riesgo, aunque este no se haya materializado.

La probabilidad de ocurrencia se puede determinar con base en una escala en la que el valor 5 indica una mayor posibilidad y 1 la menor. Tabla de Probabilidad de Ocurrencia

Posibilidad de ocurrencia		Escala
5	Elevada	Riesgo cuya posibilidad de ocurrencia se estima elevada, casi el 100% de que se manifieste.
4	Probable (alta)	Riesgo cuya posibilidad de ocurrencia se estima como alta, entre 75% y 95%
3	Moderado (Media)	Riesgo cuya posibilidad de ocurrencia se estima como media, entre 51% y 74%
2	Improbable (Media-baja)	Riesgo cuya posibilidad de ocurrencia se estima media-baja, entre 25% y 50% de seguridad que éste se presente.
1	Muy improbable (Baja)	Riesgo cuya posibilidad de ocurrencia se estima baja, entre 1% y el 25%









El Grupo de trabajo deberá asignar un valor de probabilidad de ocurrencia a cada riesgo de acuerdo con la escala descrita y lo anotará en la columna 1 de la Cédula de Análisis Priorización de Riesgos. (Formato AR-2)

5.2. Impacto del riesgo

Por Impacto se entienden las consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo. La valoración del tipo de impacto que puede ocasionar un riesgo identificado se deberá hacer con base en una escala cuyo valor máximo es 5 y 1 representa el menor nivel de impacto. (Auditoría Superior de la Federación. Cámara de Diputados, s.f.).

Tabla de Impacto

Impacto		Descripción
5 Catastrófico		Si el hecho llegara a presentarse, tendría desastrosas consecuencias o efectos sobre la institución, podría dejar además sin funciones totalmente o por un periodo importante de tiempo, los programas o servicios institucionales.
4 Mayor		Si el hecho llegara a presentarse, tendría altas consecuencias o efectos sobre la entidad. Dañaría significativamente el patrimonio, imagen o logro de los objetivos estratégicos. Además, se requeriría una cantidad de tiempo de la institución en investigar y corregir los daños.
3	Moderado	Si el hecho llegara a presentarse, tendría medianas consecuencias o efectos sobre la entidad. Causaría una pérdida en el patrimonio o un deterioro en la imagen.
2	Menor	Si el hecho llegara a presentarse, tendría bajo impacto o efecto sobre la entidad, causa un daño en el patrimonio o imagen, que se puede corregir en el corto plazo y que no afecta el cumplimiento de los objetivos estratégicos.









		Si el hecho llegara a presentarse, tendría consecuencias o efectos mínimos sobre la
1	Insignificante	institución, implicaría realizar ajustes menores a las actividades que desarrolla la
		institución.

El Grupo de trabajo deberá asignar un valor de probabilidad de ocurrencia a cada riesgo de acuerdo con la escala descrita y lo anotará en la columna 2 de la Cédula de Análisis y Priorización de Riesgos. (Formato AR-2)

Cédula de Análisis y Priorización de Riesgos (Formato AR-2)

Unidad A										
Nombre	del Progra	ma /								
Proceso										
Objetivo										
Fecha de	elaboración									
Número	Actividad /	Me	eta de	la	Riesgo	Descripción del	Tipo de riesgo	Probabilidad de	Impacto	Priorización
	Etapa	act	tividad /			Riesgo		ocurrencia		
		objet	ivo del							
		proce	edimiento)						
								(1)	(2)	(3)
				<u> </u>						









Ejemplo

Cédula de Análisis y Priorización de Riesgos (Formato AR-2)

	reduit de l'Indition y l'Inditional de l'étages (l'ormatio l'int 2)										
Unidad Administrativa Unidad d				nidad de Informática							
Nombre Proceso	del Prograr	na /	Atención o	de usuarios de sistemas	de cómputo						
Objetivo Solicitude internas v				•	orovenientes de los usuarios atendidas, dentro de una cultura de servicio y de acuerdo a las disposiciones normativas entes						
Fecha de	elaboración		19/08/20	19							
Número	Actividad / Etapa	act objet	ta de la ividad / ivo del edimiento	J	Descripción del Riesgo	Tipo de riesgo	Probabilidad de ocurrencia	Impacto	Priorización		
1	Recabar solicitudes en línea de usuarios	-	or ciento s solicitudes lidas	Incumplimiento en el servicio de captar solicitudes en línea			4	4			







6. Evaluación del Riesgo

La evaluación del riesgo consiste en comparar los resultados del análisis de riesgos para determinar la prioridad de atención que deberá de tenerse para cada riesgo con base en lo cual se puede determinar el grado de exposición al riesgo.

La evaluación al riesgo se elabora en dos pasos:

Priorización de atención de los riesgos Definición del tipo de controles para responder a los riesgos.

6.1. Priorización de atención a los riesgos

Consiste en definir, comparar y calificar los niveles de impacto y probabilidad de ocurrencia de los riesgos, para identificar aquellos más críticos a los que se encuentran expuestos los procesos, objetivos y metas de la institución, de esta forma permite enfocar los esfuerzos a los riesgos que representen mayor vulnerabilidad.

La forma más sencilla para la priorización de riesgos se realiza multiplicando los valores otorgados a la probabilidad de ocurrencia y al impacto del riesgo en la fase del análisis de riesgos, de esta forma el valor máximo que se asigne a la priorización de cada riesgo será de 25 y el mínimo 1.

El grupo de trabajo asignarán el valor resultante de multiplicar las calificaciones otorgadas en la columna de la probabilidad de ocurrencia (1) por el valor asignado en la columna de impacto del riesgo (2) de la Cédula de Análisis y Priorización de Riesgos (Formato AR-2) y lo anotarán en la columna de "priorización" (3) de la misma cédula.









Ejemplo:

Cédula de Análisis y Priorización de Riesgos (Formato AR-2)

Unidad Ad	dministrativa		Unidad de Inf	Unidad de Informática					
Nombre del Programa / Atención de usuarios de sistemas de cómputo Proceso									
Objetivo Solicitudes provenientes de los usuarios atendidas, dentro de una cultura de servicio y de acuerdo a las disposiciones no internas vigentes								iones normativas	
Fecha de e	elaboración		19/08/2019						
Número	Actividad / Meta de la actividad Riesgo Descripción del Riesgo procedimiento		•	Tipo de riesgo	Probabilidad de ocurrencia	Impacto	Priorización		
1	Recabar solicitudes en línea de usuarios			Incumplimiento en el servicio de captar solicitudes en línea		cumplimiento	4	4	16

A continuación se presentan dos herramientas para determinar el tipo de controles y respuestas a los riesgos identificados a partir de su priorización: el mapa de riesgo y la tabla de niveles de riesgos.









a) Mapa de riesgos

	5	5	10	15	20	25				
	4	4	8	12	16	20				
	3	3	6	9	12	15				
0	2	2	4	6	8	10				
IMPACTO	1	1	2	3	4	5				
₽		1	2	3	4	5				
	PROBABILIDAD									

El mapa de riesgos ilustra la comparación entre la probabilidad y el impacto de un riesgo, visualiza la información de los riesgos a los que se encuentra expuesta la organización, a partir de lo cual facilita la priorización de los riesgos así como las tareas de valoración de los controles existentes y la definición de respuestas a los riesgos.

Como se puede observar el mapa de riesgos ilustra los valores de la priorización del riesgo. El mapa también puede colorearse lo cual visualiza los niveles de riesgo.









IMPACTO	5	5	10	15	20	25	
	4	4	8	12	16	20	
	3	3	6	9	12	15	
	2	2	4	6	69	10	
	1	1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
PROBABILIDAD							

b) Tabla de niveles de riesgo

En el mapa de riesgo se realiza una clasificación de zonas niveles de riesgo a partir de lo cual se ilustra la urgencia tanto para evaluar los controles existentes, como para determinar las respuestas para mitigar la probabilidad y el impacto de los riesgos identificados.

Una de las clasificaciones más utilizadas del nivel de riesgos es la que estable tres niveles de riesgos: bajo, moderado y alto, a partir de la cual se establecen posibles acciones a seguir para mitigar los riesgos.

Tabla de Nivel de Riesgo

Nivel de Riesgo	Descripción				
Riesgo Bajo 1-6	Zona de riesgo bajo. Se debe determinar si estos riesgos se aceptan, previenen o mitigan. Se deben administrar				
	con procedimientos de rutina. Se requiere de monitoreo y de controles mínimos.				
Riesgo Moderado	Zona de riesgo moderado. Se debe determinar medidas de prevención así como si estos riesgos se comparten				
8 - 12	o transfieren para su mitigación.				
Riesgo Alto	Zona de riesgo alto. Requieren atención inmediata. Se debe determinar planes de acción para su prevención				
15-25	y mitigación.				





>

GUIA DE AUTOEVALUACION Y ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS



El grupo de trabajo deberá revisar el nivel de riesgo de acuerdo con el resultado de la priorización anotados en la Cédula de Análisis y Priorización de Riesgos. (Formato AR-2).

6.2. Valoración de controles de respuesta existentes

Una vez que la institución ha identificado, evaluado y priorizado los riesgos se debe revisar las actividades de control que existen para prevenirlos o mitigarlos. Es importante evaluar la efectividad de los controles que se encuentran establecidos tanto en su ejecución como en su diseño para determinar si el control requiere alguna modificación en su diseño u operación.

Algunos de los controles son:

- Asignación de funciones o responsabilidades
- Capacitación en Control Interno
- Códigos de ética y conducta
- Cuadros de facultades (administrativas u operativas)
- Capacitación
- Indicadores y normas de desempeño
- Facultades de autorización
- Manual de Organización
- Personal competente
- Políticas y Procedimientos
- Programas y Presupuestos ?
- Auditoría interna y externa
- Facultades de corrección y aplicación de ajustes
- Evaluación de resultados y desempeño









- Supervisión de personal
- Inspección
- Verificación o revisión de funciones

Para realizar la evaluación de controles existentes el grupo de trabajo deberá identificar si existen o no algún control para prevenir o mitigar cada riesgo identificado, describir en qué consiste y determinar si requiere ajuste a su diseño u operación, lo cual se anotará en la Cédula de Valoración de Controles Existentes. (Formato AR-3)

Cédula de Valoración de Controles de Riesgos (Formato AR-3)

Unidad .	Administrativa												
Nombre del Programa / Proceso													
Objetivo)												
Fecha d	e elaboración												
Número	Actividad / Etapa	activ objetiv	a de la vidad / o del imiento	Riesgo	Tipo riesgo	de	Probabilidad de ocurrencia	Impacto	Priorización	¿Exist Contro Si (1)	Describir Control	Ajuste Requerido	Respuesta al Riesgo







6.3. Elaboración de respuestas a riesgos.

Una vez ilustrado la priorización de los riesgos y valorado los controles existentes se deben determinar la o las posibles respuestas a los riesgos. En ésta actividad es indispensable la participación de los responsables de las unidades administrativas ya que es en este paso que se determinarán las estrategias y acciones a seguir para controlar los riesgos que pueden afectar a los objetivos, metas o tareas que están bajo su responsabilidad.

Las respuestas a los riesgos tienen dos fines principales: evitar o disminuir la probabilidad de que ocurra el riesgo, esto es prevenir o bien mitigar el impacto del riesgo, ya sea que se haya presentado o no, todo ello para asegurar el cumplimiento de los objetivos o metas, actividades u observar normas de ética y conducta de la organización.

Controlar el riesgo implica prevenir o mitigar para evitar o reducir los efectos de un riesgo. Es por ello que existen dos grandes clasificaciones de actividades de control, las que se presentan en la tabla siguiente:

Actividades de Control

Preventivas: diseñadas con el propósito de anticiparse a la posibilidad de que ocurran situaciones no deseadas o inesperadas.

Es la actividad de control más efectiva.

Correctivas: se establecen con la finalidad de corregir o subsanar en algún grado los efectos de la materialización del riesgo.

Fuente: INEGI. Matriz de Administración de Riesgos

A partir de esta clasificación básica se recomienda que se pueden adoptar las respuestas siguientes:









Cuadro de respuestas a riesgos

Respuesta	Descripción
Asumir el riesgo	Aceptar el impacto del riesgo y por lo tanto no se establecen actividades de control. Se recomienda que esta respuesta se determine solo en los casos de que el impacto del riesgo sea muy bajo o en los casos en los cuales se haya mitigado o disminuido el impacto, es decir, cuando exista un riesgo residual.
Vigilar el riesgo	Dar seguimiento al riesgo para determinar su probabilidad de ocurrencia en un periodo determinado. Si la probabilidad de ocurrencia se incrementa, los responsables deberán actuar de manera inmediata implementando acciones para disminuir sus niveles de impacto y probabilidad. Este tipo de estrategias es aplicable para riesgos de alto impacto y baja probabilidad de ocurrencia.
Evitar el riesgo	Suspender o cancelar actividades en proceso o no emprender algunas que estuviesen programadas que se advierta inconveniente continuar con ellas, como resultado de la identificación y análisis del riesgo. Es aplicable para riesgos con alta probabilidad e impacto.
Compartir el riesgo	Distribuir el riesgo y las posibles consecuencias, en las que el objetivo no es deslindarse completamente, sino segmentarlo y canalizarlo a diferentes áreas o personas, las cuales se responsabilizan de la parte del riesgo que les corresponde.
Mitigar el riesgo	Aplica cuando un riesgo ha sido identificado y representa una amenaza para el cumplimiento de los objetivos, proceso o actividades, por lo que se deberán establecer medidas específicas de control interno y realizar acciones para mitigar el efecto si el riesgo ocurre, como puede ser llevara a cabo un análisis general del proceso, proyecto, procedimiento o servicio evaluado para establecer límites en los procesos operativos, reasignar recursos conforme a las necesidades, aumentar la revisión y seguimiento de los programas, etc.
Transferir	Trasladar el riesgo mediante la responsabilidad de un tercero (tercerización especializada). El tercero debe tener experiencia particular para ejecutar el trabajo con la menor probabilidad de materialización de riesgos a la integridad o si el riesgo permanece, la responsabilidad será del tercero en resolución. Algunas prácticas comunes incluyen la compra de seguros o la tercerización de una actividad.









Para elaborar las respuestas a los riesgos identificados, el grupo de trabajo deberá presentar al titular de la dirección o coordinación los resultados de la priorización de riesgos y el análisis de control (Cédula de Control de Riesgos) a partir de lo cual se determinarán las respuestas a seguir para cada riesgo identificado. Las respuestas deberán anotarse en la columna 5 de la Cédula de Control de Riesgos. (Formato AR-3).

Concluida la tarea anterior los titulares de las direcciones deberán entregar a su responsable superior (secretario o coordinador) la Cédula de Control de Riesgos para su revisión y, en caso necesario ajustes a las respuestas a riesgos.

Cabe destacar que la información integrada en ésta fase deberá manejarse con la debida confidencialidad.

7. Control, monitoreo y comunicación

En esta fase se deberán de establecer los programas de control y supervisión de riesgos del Ayuntamiento, corresponde esta actividad a los directores de las diferentes áreas, así como al Comité de Administración de Riesgos y el propio Órgano de Control Interno Municipal.

7.1. Seguimiento y actualización

Una vez revisados y en su caso, ajustadas, las respuestas a riesgos formuladas por cada dirección o coordinación de gabinete harán entrega de las mismas al Comité de Administración de Riesgos para determinar los riesgos que requieren mayor atención y establecer la matriz de seguimiento de riesgos institucionales.

7.2. Informe

El Comité de Administración de Riesgos presentará al Órgano de Control Interno Municipal el Programa de Administración de Riesgos, quien a su vez informará al Presidente Municipal para sus consideraciones pertinentes.







Revisado el Programa el Órgano de Control Interno Municipal comunicará a los titulares de las direcciones las consideraciones que se hayan realizado para que éstos procedan con la implementación y el órgano de Control Interno con el seguimiento correspondiente.

MIEMBROS DEL H. CABILDO DE ZIHUATANEJO DE AZUETA 2021-2024

LIC. JORGE SANCHEZ ALLEC.
PRESIDENTE MUNICIPAL CONSTITUCIONAL.

C.P. MARIA GUADALUPE GARCIA DAVID.
PRIMERA SÍNDICA PROCURADORA.

LIC. ARTURO ARZETA SERNA. SEGUNDO SÍNDICO PROCURADOR.

C.P. AMANDO VARGAS HERRERA REGIDOR DE HACIENDA

DR. HÉCTOR FRANCISCO CHAVARRÍA RODRIGUEZREGIDOR DE CULTURA, DEPORTE Y JUVENTUD

TS. SALUSTIA SANTANA ALFARO REGIDORA DE SALUD











C. JOSÉ JUAN MEDINA GALEANA REGIDOR DE OBRAS PÚBLICAS

LIC. OLANNI EUGENIA ÁLVAREZ PÉREZ NEGRÓN REGIDORA DE ECOLOGIA Y PESCA

MTRA. MARÍA DE LA LUZ TORRES PALMA REGIDORA DE DESARROLLO SOCIAL

LIC. REYNA TREJO ÁVILA
REGIDORA DE DESARROLLO ECONOMICO

ARQ. JOSÉ DE JESÚS ESPINO MERCADO REGIDOR DE DESARROLLO RURAL Y TURISMO

LIC. ELIA BLANCO SÁNCHEZ REGIDORA DE DESARROLLO URBANO, SEGURIDAD CIUDADANA, VIALIDAD Y TRANSITO

> C. ZILLA EUNICES SOLÍS DELGADO REGIDORA DE SERVICIOS PUBLICOS Y ASENTAMIENTOS HUMANOS









C. JESÚS CHAVELAS CHAVELAS REGIDOR DE ESPECTACULOS PUBLICOS, COMERCIO Y ABASTO POPULAR

PSIC. VERÓNICA ARREAGA VALDOVINOS
REGIDORA DE EDUCACION Y PARTICIPACION DE LA MUJER

LIC. JUAN MANUEL JUAREZ MEZA SECRETARIO DEL AYUNTAMIENTO



