Manual de Administración de Riesgos del H. Ayuntamiento Municipal de Zihuatanejo de Azueta.

MZAG-MAR

ENERO 2023

Í N D I C E

	Páginas	
INTRODUCCIÓN	3	4
DEFINICIÓN	4	4
OBJETIVO	4	4
ALCANCE	4	4
MARCO LEGAL Y NORMATIVO	5	5
MARCO CONCEPTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS	5	7
CONTROL INTERNO	7	7
COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO	7	8
METODOLOGÍA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS	9	9
IDENTIFICAR LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	9	10
IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS	10	12
TECNICAS PARA IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS	12	14
EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE RIESGOS	14	16
EVALUACION DE CONTROLES	16	17
VALORACION FINAL DE LOS RIESGOS	17	21
ELABORACIÓN DEL PROGRAMA DE TRABAJO DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS	21	23
ANEXO A	23	24
CONTROL, MONITOREO Y COMUNICACIÓN	24	27
RESPONSABLES Y FUNCIONES	27	28
COMITÉ DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS	28	30
DE LAS CONVOCATORIAS Y SESIONES	30	31

INTRODUCCIÓN

Los entes públicos hoy están expuestos a riesgos en todos los niveles y éstos pueden afectar la capacidad de respuesta para el logro de los objetivos institucionales de manera adecuada. Los riesgos en caso de materializarse pueden provocar ineficiencias en las operaciones, baja calidad en los servicios que ofrece la municipalidad, así como la imagen que se proyecta a la ciudadanía. Por ello, se deben establecer mecanismos de control interno que los prevengan, mitiguen o transfieran con la finalidad de disminuir sus efectos en el sector público.

En base al estudio realizado se han detectado las debilidades siguientes:

- ✓ Ausencia de integridad gubernamental
- ✓ Entidades públicas sin diagnóstico de riesgos
- ✓ Falta de coordinación entre jefaturas, direcciones y/o Coordinaciones
- ✓ Irregularidades sobre los beneficiarios de los programas sociales
- ✓ Exclusión ciudadana en los programas públicos.
- ✓ Proyectos sin planeación, supervisión o seguimiento.
- ✓ Participación de intermediarios en la entrega del gastos público.
- ✓ Inadecuada incorporación de tecnologías.
- ✓ Servicios mal suministrados por particulares.

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.

Por las razones antes expuestas, el Municipio de Zihuatanejo de Azueta, Guerrero, mediante el presente manual emite los criterios de orientación a los procesos de la municipalidad para la toma de decisiones con respecto a la administración de los riesgos que puedan afectar el cumplimiento de su función constitucional y legal, sus objetivos institucionales, su misión y visión, así como sus planes, proyectos y programas.

En tal situación; el presente manual de Administración de riesgos, con observancia y de aplicación interna, se ha elaborado, como una herramienta que contempla definiciones, metodologías y mecanismos de control y seguimiento para una gestión eficaz y eficiente de los diferentes riesgos que presentan en esta oportunidad.

DEFINICIÓN

El manual que se presenta es una guía para orientar metodológicamente los procesos en la identificación, análisis y valoración de los riesgos presentes en el desarrollo de sus actividades y permite definir un lenguaje unificado en toda la Institución de las prácticas de administración del riesgo establecidas e implementadas en el Municipio de Zihuatanejo de Azueta, Guerrero.

Adicionalmente permite orientar a la definición de los planes de acciones que deben establecerse en cada proceso, con el fin de mitigar y prevenir los riesgos, y así enfocar los esfuerzos a la mejora, estableciendo responsabilidades, políticas y seguimiento a estas acciones.

OBJETIVO

Definir la metodología para la identificación, análisis, valoración y definición de acciones para atender y disminuir los riesgos a los que está expuesto el Municipio de Zihuatanejo de Azueta, Guerrero, con la finalidad de asegurar el cumplimiento de los objetivos, metas y el marco legal aplicable.

ALCANCE

El Manual de Administración de Riesgos se aplica para identificar, evaluar, administrar, controlar y dar seguimiento a los riesgos que pudiesen obstaculizar o impedir el cumplimiento de sus objetivos y metas institucionales.

MARCO LEGAL Y NORMATIVO

- ✓ Constitución Política de los estados unidos mexicanos.
- ✓ Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Guerrero.
- ✓ Marco Integrado de Control Interno en Sector Público (MICI).
- ✓ Guía de Autoevaluación de Riesgos en el Sector Público.
- ✓ Ley número 465 de Responsabilidades Administrativas para el Estado de Guerrero.
- ✓ Ley 464 del Sistema Estatal Anticorrupción de Guerrero.
- ✓ Reglamento Interior de la Administración Pública Municipal de Zihuatanejo de Azueta, Guerrero.
- ✓ Reglamento Interno del Órgano de Control Interno Municipal del Municipio de Zihuatanejo de Azueta, Guerrero.
- ✓ Código de Ética del Municipio de Zihuatanejo de Azueta, Guerrero.
- ✓ Código de conducta del Municipio de Zihuatanejo de Azueta, Guerrero.

MARCO CONCEPTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

Sistema de control interno, se define, en sentido amplio, como un proceso efectuado por los titulares, Directores de las áreas y personal en general del Ayuntamiento, con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos.

Uno de los componentes del sistema de Control Interno es la ***evaluación de riesgos***, lo que significa establecer una metodología para analizar, identificar, evaluar y mitigar los riesgos que se presentan en una organización.

Así, la administración de riesgos contribuye a que el ente público consolide su sistema de Control Interno y se genere una cultura de autocontrol y autoevaluación.

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:

RIESGO INHERENTE. Es aquel al que se enfrenta un ente público en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad o impacto.

RIESGO RESIDUAL. Nivel de riesgo que permanece luego de tomar medidas de tratamiento del riesgo.

El riesgo en su tendencia más común es valorado como una amenaza, en este sentido, los esfuerzos institucionales se dirigen a reducirlo, evitarlo, transferirlo o mitigarlo; sin embargo, el riesgo puede ser analizado como una oportunidad, lo cual implica que su gestión se dirigida a maximizar los resultados que éstos generan.

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) ***Conformación de un Comité de Administración de Riesgos.*** Es el responsable de la implementación del proceso de administración de riesgos y las personas que lo integren deberán ser de diferentes niveles jerárquicos y procesos y tengan conocimientos sobre la entidad y Control Interno.

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

CONTROL INTERNO

Es un proceso efectuado por el Consejo Municipal, los Titulares Directores de las áreas y personal en general del H Ayuntamiento de Zihuatanejo de Azueta, Guerrero, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos de las operaciones, de los informes y del cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentos aplicables.

De esta manera se presentan los componentes del Control Interno y lo que implica realizar cada componente con la finalidad de contextualizar la administración de riesgos.

COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO

Ambiente de Control

* Mostrar Actitud de Respaldo y Compromiso
* Ejercer la Responsabilidad de Vigilancia
* Establecer la Estructura, Responsabilidad y Autoridad
* Demostrar Compromiso con la Competencia Profesional
* Establecer la Estructura para el Reforzamiento de la Rendición de Cuentas

Evaluación de Riesgos

* Definir objetivos y Tolerancias al Riesgo
* Identificar, Analizar y Responder a los Riesgos
* Considerar el Riesgo de Corrupción
* Identificar, Analizar y Responder al Cambio

Actividades de Control

* Diseñar Actividades de Control
* Diseñar Actividades para los sistemas de información
* Implementar Actividades de Control

Información y Comunicación

* Usar información de Calidad
* Comunicar internamente
* Comunicar externamente

Supervisión

* Realizar Actividades de Supervisión
* Evaluar los Problemas y Corregir las Deficiencias

A continuación se puntualizan cada uno de los componentes:

AMBIENTE DE CONTROL.- Comprende la integridad, los valores éticos y la conducta institucional en la organización; determinar la estructura orgánica y la asignación de autoridad y responsabilidad; administrar los recursos humanos y la mejora del desempeño.

EVALUACIÓN DE RIESGOS.- Es identificar los riesgos a los que está expuesta la institución en el desarrollo de sus actividades y analizar los factores que los están generando.

Para la administración de riesgos, es fundamental que los titulares de la municipalidad y los mandos superiores, medios y el resto del personal, promuevan y respalden la cultura de administración de riesgos, que involucren a los servidores municipales en su ámbito de responsabilidad.

El riesgo está presente en todas sus operaciones en toda institución del sector público, y se materializan mediante eventos adversos que denotan en pérdidas directas e indirectas, costos por daños en la credibilidad o de imagen, ineficiencia de procesos internos, deficiencia en la administración de personas, y anormalidades en sistemas automatizados, entre otras consecuencias inesperadas.

ACTIVIDADES DE CONTROL.- Comprende las medidas establecidas en las políticas y manuales de procedimientos para asegurar que la administración pueda mitigar los riesgos que afectan el cumplimiento y logro de los objetivos institucionales. Se llevan a cabo en todos los niveles y procesos de la institución.

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.- La información es necesaria para que las instituciones lleven a cabo las responsabilidades de control interno en apoyo al logro de sus objetivos. La comunicación proporciona a la organización la información necesaria para llevar a cabo el control diario, y permite el personal comprender las responsabilidades del control interno y su importancia para el logro de los objetivos institucionales.

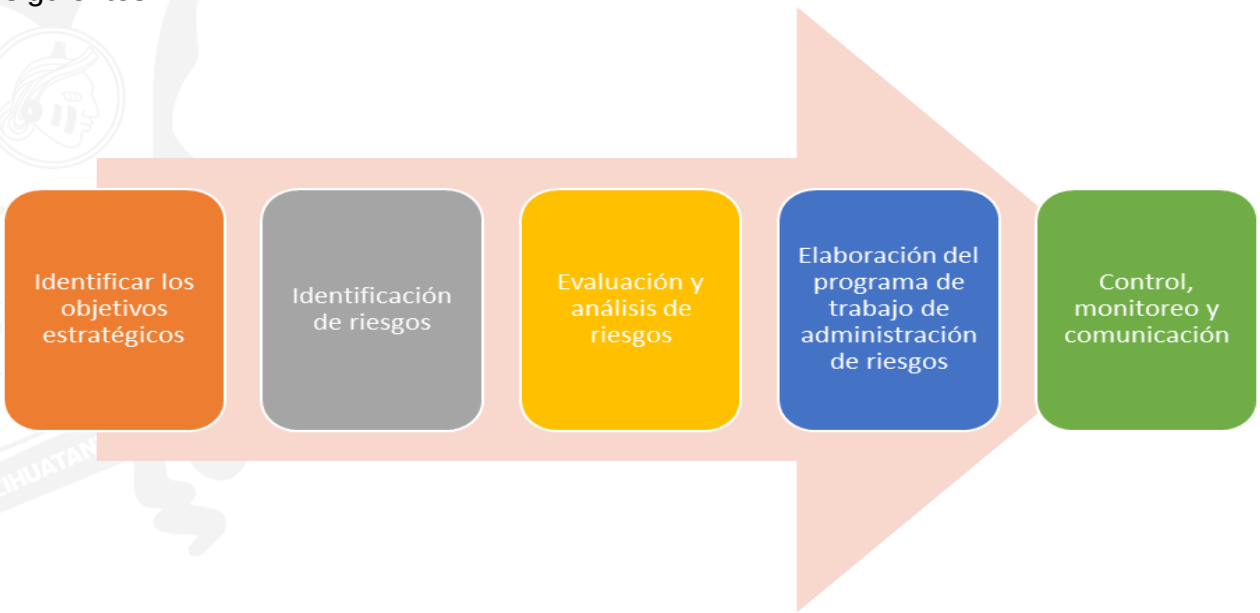
SUPERVISIÓN.- Busca asegurar que los controles operen como se requiere y que sean modificados de acuerdo con los cambios en las condiciones de cada institución a fin de

cumplir con oportunidad y eficiencia las metas y objetivos previstos en sus respectivos programas, conforme a lo dispuesto en la normativa aplicable.

METODOLOGÍA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

Para la aplicación de la metodología se debe considerar las personas, habilidades, experiencia y competencias; los recursos necesarios para llevar a cabo cada etapa; los procesos de la institución, métodos y herramientas que se utilizarán para la administración de riesgos; los procesos y procedimientos documentados y la información y los sistemas de gestión del conocimiento.

Las etapas que conforman la metodología de la administración de riesgos son las siguientes:



IDENTIFICACION DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos deben guiar a la municipalidad, al logro de su misión y visión. A partir de éstos se establecen los objetivos operativos de información y de cumplimiento, así como las metas específicas para las diferentes unidades administrativas.

Las diversas alternativas para alcanzar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, involucran identificar los riesgos asociados al considerar sus implicaciones y determinar hasta qué punto la municipalidad puede aceptar determinado riesgo.

En esta etapa es importante que los responsables de la implementación del proceso de administración de riesgos, conozcan el funcionamiento general de la municipalidad, así como las metas y objetivos estratégicos de la misma. Para lograr esto, se requiere que los funcionarios y servidores municipales revisen lo siguiente:

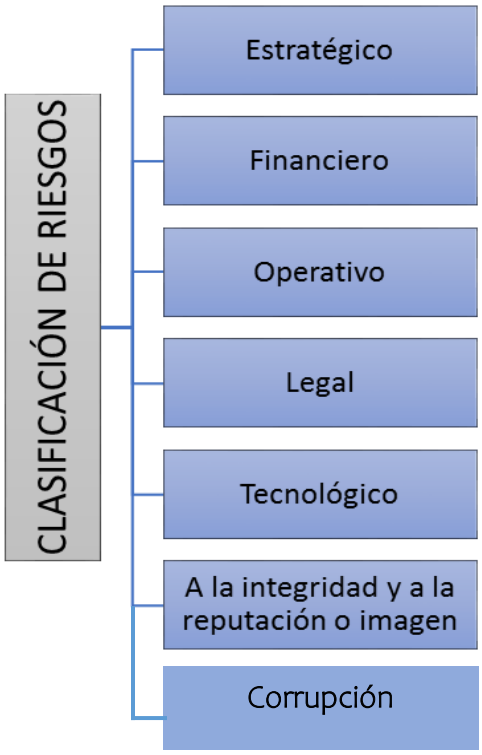
- Documentos básicos como el Programa Operativo Anual, con el propósito de conocer la misión, visión, valores y directrices generales de la Municipalidad.
- La estructura organizativa de la municipalidad, así como las atribuciones en el ámbito de su competencia (reglamento y manual de organización).
- La alineación de las metas y objetivos particulares de cada unidad organizativa.

IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS

A partir de la identificación de los objetivos estratégicos, todas las unidades organizativas identificarán y determinarán cuáles son los tipos de riesgos existentes en sus departamentos, unidades o secciones, y cuál es su influencia dentro de las actividades del Municipio de Zihuatanejo de Azueta, Guerrero. Para ello es clave el conocimiento de las fuentes de riesgos, realizar un inventario de riesgos, y analizar las causas de los eventos que los generan.

La identificación, representa una de las actividades claves dentro del proceso de administración de riesgos, debido a que dicha actividad debe iniciar con identificar los procesos y procedimientos por los cuales se cumplen los objetivos institucionales.

Los tipos de riesgos se pueden identificar en los grupos que a continuación se detallan:



De manera breve se describe por lo menos las siguientes categorías:

ESTRATÉGICO: Se asocia a los asuntos relacionados con la misión y el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

FINANCIERO: Se relaciona con los recursos económicos de la institución, principalmente de la eficiencia y transparencia en el manejo de los recursos.

OPERACIONAL: Este rubro considera los riesgos relacionados con fallas en los procesos, en los sistemas o en la estructura de la institución.

LEGAL: Afecta la capacidad de la institución para dar cumplimiento a la legislación y obligaciones contractuales.

TECNOLÓGICO: Se relaciona con la capacidad de la institución para que las herramientas tecnológicas soporten el logro de los objetivos estratégicos.

A LA INTEGRIDAD: Son aquellas situaciones o eventos que, en caso de materializarse, impactarían en mayor o menor medida al entorno de valores y principios éticos de la institución.

A LA REPUTACIÓN O IMAGEN: Se refleja en un impacto de la materialización de cualquier tipo de riesgo, pues podría implicar presencia en cualquiera de las categorías de riesgo descritas anteriormente.

DE CUMPLIMIENTO: Se refieren a la posibilidad de que una institución se vea afectada por cumplir u omitir ciertas leyes, regulaciones o políticas internas.

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.

La identificación de riesgos incluye la revisión de **factores tanto internos como externos** que podrían influir en la adecuada implementación de la estrategia y logro de los objetivos.

Además, los responsables de la implementación de proceso de administración de riesgos, con el apoyo de la alta Dirección, identifican las relaciones entre los riesgos y su clasificación para crear un lenguaje de riesgos común en la municipalidad.

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 Zihuatanejo de Azueta, 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.

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

MATRIZ DE RIESGOS

IDENTIFICACION DEL RIESGO									EVALUACIÓN DEL RIESGO			
No. De riesgo	Nombre del riesgo	Objetivo del proceso	Descripción del riesgo	Nombre del proceso	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 que los originan y los posibles efectos en caso de materializar uno de ellos.

EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE RIESGOS

El objetivo de la evaluación de riesgos es identificar eventos suficientemente importantes y significativos que pueden impactar en el logro de objetivos institucionales.

VALORACIÓN INICIAL DEL RIESGOS. En esta etapa se valora la **probabilidad** de ocurrencia del riesgo y el **impacto** que puede producir en caso de que se materialice. Para la valoración de los riesgos es importante considerar los factores de los riesgos (causas), sus resultados o efectos (positivos o negativos) y la probabilidad de que los riesgos se materialicen y, por lo tanto, ocurran los resultados e impactos identificados.

La **probabilidad** de ocurrencia se valora con base en la frecuencia; es decir, cuántas veces podría ocurrir el riesgo, considerando los factores internos y externos.

El **impacto** se valora tomando en cuenta las consecuencias que pueden ocasionar en caso de que el riesgo se materialice.

A continuación se muestran las escalas para la evaluación de riesgos en *probabilidad e impacto*:

ESCALA DE EVALUACIÓN DE LA PROBABILIDAD DE OCURRENCIA DEL RIESGO		
Valor	Categoría	Probabilidad
10	RECURRENTE	Muy alta, se tiene plena seguridad que éste se materialice, tiende a estar entre 95% y 100%.
9		
8	MUY PROBABLE	Alta, se tiene entre 75% a 94% de seguridad que éste se materialice.
7		
6	POCO PROBABLE	Media, se tiene entre 51% a 74% de seguridad que éste se materialice.

ESCALA DE EVALUACIÓN DEL IMPACTO EN CASO DE MATERIALIZARSE EL RIESGO		
Valor	***Categoría***	***Probabilidad***
10	CATASTRÓFICO	Influye directamente en el cumplimiento de la misión, visión y objetivos del municipio; asimismo, puede implicar pérdidas patrimoniales o parcialmente por un periodo importante de tiempo, afectando los programas o servicios que entrega la municipalidad.
9		
8	GRAVE	Podría dañar de manera significativa el patrimonio institucional, daño a la imagen o logro de los objetivos estratégicos. Asimismo se necesita un periodo de tiempo considerable para restablecer la operación o corregir los daños.
7		
6	MODERADO	Causaría una pérdida importante en el patrimonio o en un daño en la imagen institucional.
5		
4	BAJO	No afecta el cumplimiento de los objetivos estratégicos y que en caso de materializarse podría causar daño al patrimonio o imagen, que se puede corregir en poco tiempo.
3		
2	MENOR	Podría tener afectos muy pequeños en la municipalidad.
1		

En esta etapa tanto el grado de impacto como la probabilidad de ocurrencia, se valorarán sin considerar los controles existentes para administrar los riesgos.

Una vez realizada la valoración de la probabilidad e impacto, es necesario priorizar los riesgos, es decir, determinar los riesgos que requieren un tratamiento inmediato en virtud de la gravedad. Para ello, se utilizará una escala para priorizar riesgos, la cual se detalla a continuación:

ESCALA PARA PRIORIZAR LOS RIESGOS	
RIESGO BAJO 1 – 2.4	**Zona de riesgo tolerable.** Determinar si los riesgos ubicados en esta zona se aceptan, previenen o mitigan.
RIESGO MODERADO 2.5 – 4.9	**Zona de riesgo moderado.** Determinar si las medidas de prevención y vigilancia para los riesgos ubicados en esta zona, se comparten o transfieren para mitigarlos de manera adecuada.
RIESGO ALTO 5 – 7.5	**Zona de riesgo alto.** Determinar si las medidas para mitigar los riesgos ubicados en esta zona, se comparten o transfieren para gestionarlos de manera adecuada.
RIESGO GRAVE 7.6 - 10	**Zona de riesgo significativo.** Tomar las medidas necesarias para mitigar los riesgos que se encuentran en esta zona, es recomendable establecer un plan para tales fines.

EVALUACIÓN DE CONTROLES

Consiste en determinar y definir los controles para mitigar el riesgo, en caso de ser la primera vez que se realiza la evaluación; en el caso de que existan controles, se evalúan con los siguientes criterios:

1. **Los controles son suficientes.** La valoración del riesgo pasa a una escala inferior. El desplazamiento depende si el control incide para disminuir el impacto y/o la probabilidad de ocurrencia.
2. **Los controles son deficientes.** Se mantiene el mismo resultado de la valoración del riesgo.

3. **Inexistencia de controles.** La municipalidad, no asume la responsabilidad y persiste y/o aumentan los riesgos para el logro de objetivos y metas institucionales.

Asimismo, para realizar dicha valoración es necesario clasificar los controles en:

- ✓ **Preventivos.-** Mecanismo específico de control que tiene el propósito de anticiparse a la posibilidad de que ocurran situaciones no deseadas o inesperadas que pudieran afectar el logro de los objetivos y metas.

  Cuanto mayor es el impacto del riesgo en la capacidad los objetivos de la entidad, es más importante la implementación de controles preventivos apropiados.

- ✓ **Directivos.-** Están diseñados para asegurar que un resultado en particular está siendo alcanzado, son importantes particularmente cuando un evento es crítico.

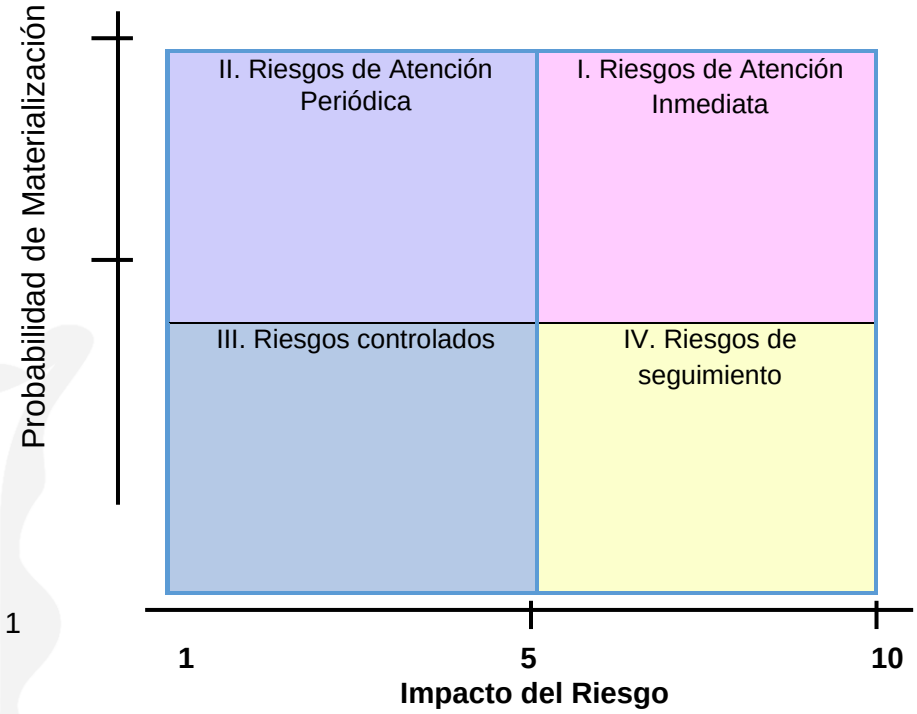
- ✓ **Detectivos.-** Se diseñan para identificar si resultados indeseables han ocurrido "después de un acontecimiento".

- ✓ **Correctivos.-** Se diseñan para corregir los resultados indeseables que se han observado

VALORACIÓN FINAL DE LOS RIESGOS

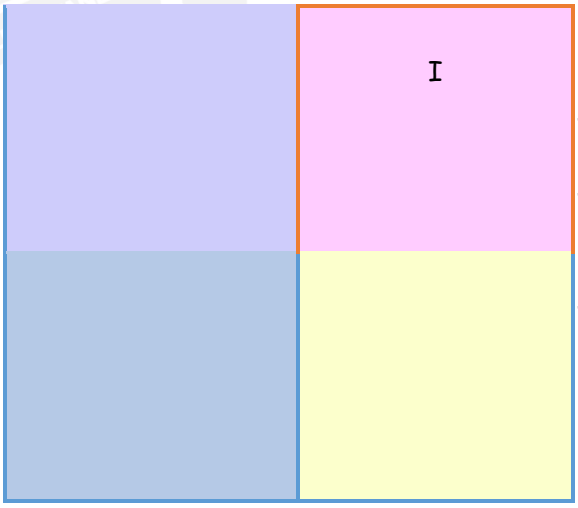
Se da valor final al impacto y probabilidad de ocurrencia del riesgo con la confronta de los resultados de la evaluación de riesgos y de controles, derivado del resultado de la valoración final, se elabora una representación gráfica denominada mapa de riesgos, el cual vincula la probabilidad de ocurrencia y su impacto en forma clara y objetiva.

Mapa de Riesgos



A continuación se describe cada cuadrante, así como las características del tipo de riesgo:

I. Riesgos de Atención Inmediata

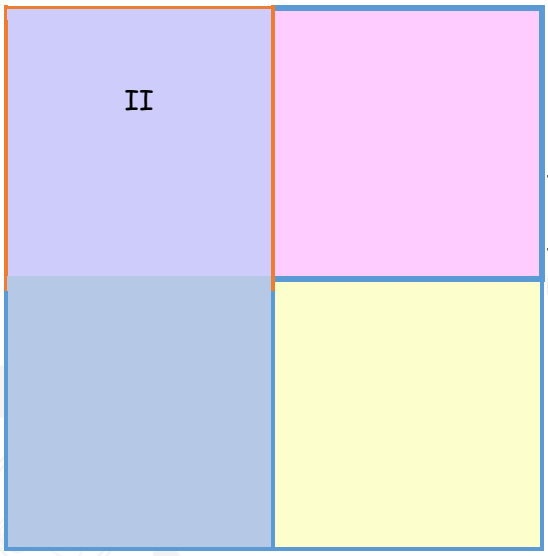


Características del Riesgos

- Ser relevantes y de alta prioridad
- Ser críticos porque de materializarse, no permitirían el cumplimiento de objetivos.
- Ser significativos por su gran impacto y sus efectos en caso de su materialización, así como por la alta probabilidad de ocurrencia.

II. Riesgos de Atención Periódica

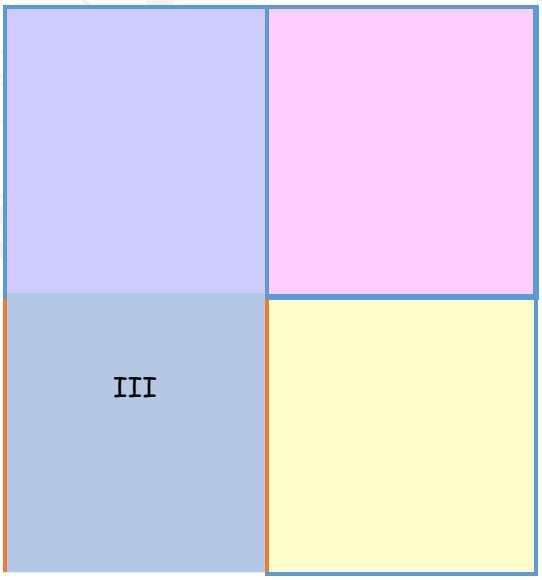
Características del Riesgos



- Ser de alta probabilidad
- Ser significativos (pero su grado de impacto es menor que el cuadrante anterior)

III. Riesgos Controlados

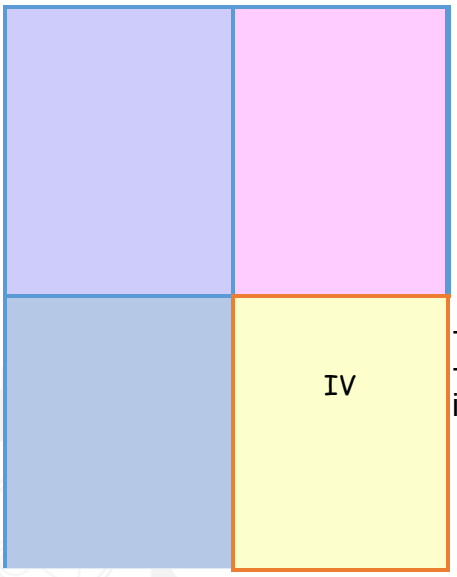
Características del Riesgos



- Ser poco probables y de bajo impacto.

IV. Riesgos de Seguimiento

Características del Riesgos



- Ser de baja probabilidad de ocurrencia
--Ser menos significativos pero tienen alto grado de impacto

MATRIZ CONSOLIDADA DE RIESGOS

II RIESGOS DE ATENCIÓN PERIÓDICA **- Ser de alta prioridad** **- Ser dignificativos (pero su grado de impacto es menor que el riesgo expuesto en el Romano I**	**I RIESGOS DE ATENCIÓN INMEDIATA** **- Ser relevantes y de alta prioridad** **- Ser críticos porque de materializarse, no permitirán el cumplimiento de sus objetivos** **- Ser significados por su gran impacto y sus efectos en caso de materialización, así como por la alta probabilidad de ocurrencia.**
III RIESGOS CONTROLADOS **- Ser poco probables y debajo impacto**	**IV RIESGO DE SEGUIMIENTO** **- Ser de baja probabilidad de ocurrencia** **- Ser menos significativo pero tiene alto grado de impacto**

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 8 - 12	**Zona de riesgo moderado.** Se debe determinar medidas de prevención así como si estos riesgos se comparten o transfieren para su mitigación.
Riesgo Alto 15-25	**Zona de riesgo alto.** Requieren atención inmediata. Se debe deben determinar planes de acción para su prevención y mitigación.

ELABORACIÓN DEL PROGRAMA DE TRABAJO DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

El objetivo de este programa es documentar las estrategias de administración de riesgos que se diseñaran e implementarán en las áreas del Municipio de Zihuatanejo de Azueta, Guerrero.

Establecer estrategias de administración de riesgos implica trabajo efectivo, compararse con otros municipios, establecer indicadores de gestión de desempeño, entender y mejorar continuamente el sistema administración de riesgos.

Las estrategias se integran en políticas de administración de riesgos e incluyen los temas siguientes:

- ✓ Fundamentos de la Institución para la gestión de riesgos.
- ✓ Vínculos entre los objetivos de la organización y las políticas y la política de gestión de riesgos.
- ✓ La rendición de cuentas y responsabilidades de la gestión de riesgos.
- ✓ La forma en que los intereses en conflicto son tratados.

Así, de lo anterior se genera una toma de decisiones para emprender respuestas a los riesgos, los cuales pueden ser: una toma de decisiones para emprender respuestas a

los riesgos, y estos pueden ser: asumirlos, vigilarlos, evitarlos, transferirlos, reducirlos y compartirlos. Esto implica realizar un análisis de costo -beneficio antes de establecer las políticas de administración de riesgos.

Respuestas a los Riesgos

ASUMIR EL RIESGO	**Una vez analizado el grado de impacto que el riesgo tiene sobre los objetivos estratégicos y que se concluye que no están las condiciones de mitigarlo razonablemente, se decide retirarlo y no ejecutar acción alguna. Esta estrategia deberá usarse sólo para riesgos de bajo impacto y baja probabilidad de ocurrencia.**
VIGILAR EL RIESGO	**En este caso debe darse seguimiento periódico al riesgo, para determinar su probabilidad de ocurrencia conforme transcurra el tiempo. Es aplicable para riesgos de bajo impacto y baja probabilidad de ocurrencia. Se recomienda crear un plan para mitigarlo solo se aumenta la probabilidad de ocurrencia.**
EVITAR EL RIESGO	**Se refiere a eliminar el factor o factores que están provocando el riesgo es decir, si una parte del proceso tiene alto riesgo, el segmento completo recibe cambios sustanciales por mejora, rediseño o eliminación, resultado de contratos suficientes y acciones emprendidas.**
TRANSFERIR EL RIESGO	**Consiste en trasladar el riesgo mediante la responzabilización de un tercero, quien asumirá los impactos o pérdidas, desviadas de su materialización. Cuenta con tres dimensiones: Protección o Cobertura, Aseguramiento y diversificación.**
REDUCIR EL RIESGO	**Aplica cuando un riesgo ha sido identificado y representa una amenaza para el cumplimiento de objetivos estratégicos, procesos a áreas, por lo que se deberán establecer acciones o disminuir la probabilidad de ocurrencia y el impacto tales como medidas específicas de control interno y optimización de procedimientos**
COMPARTIR EL RIESGO	**Se refiere a distribuir el riesgo y las posibles consecuencias, también puede entenderse como transferencias parciales, en las que el objetivo no es deslindarse completamente, sino segmentarlo y canalizarlo a diferentes unidades administrativas o entre públicos análogos.**

El efecto de adoptar una estrategia o una combinación, tendrá como resultado un riesgo remanente o residual, el cual debe asumirse responsablemente por los titulares de las unidades administrativas.

EL RIESGO RESIDUAL; es aquel que permanece después de que el municipio, ha llevado a cabo las actividades para responder a los riesgos; refleja el riesgo remanente una vez se han implantado de manera eficaz las acciones planificadas por la municipalidad para enfrentar el riesgo inherente.

En la administración de riesgos se genera a la circunstancia de un sistema, expuesto a una amenaza, para resistir, absorber, adaptarse y recuperarse de sus efectos de manera oportuna y eficaz) organizacional al poner en práctica mecanismos o acciones ante los escenarios adversos. Así, la resiliencia de un ente público con respecto a los posibles eventos que resulten de una amenaza, se determina por el grado en que el municipio cuente con los recursos necesarios y que sea capaz de organizarse tanto antes como durante una crisis o un desastre natural.

Tal concepto incluye a los servidores públicos, procesos sustantivos, adjetivos y estratégicos, tecnología e infraestructura.

Contar con un programa de administración de riesgos permite al municipio garantizar la continuidad de la actividad frente a una crisis, aumentando las posibilidades de supervivencia de la institución.

ANEXO A

FORMATO PARA CEDULA DE EVALUACION DE 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						

CEDULA DE EVALUACION DE 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					

CONTROL, MONITOREO Y COMUNICACIÓN.

Con la finalidad de garantizar que la administración de riesgos es eficaz y apoya el desempeño institucional, el Municipio debe realizar lo siguiente:

1) Medir el riesgo con indicadores de gestión, y periódicamente revisados.

2) Evaluar los progresos y la desviación del programa de trabajo de administración de riesgos.

3) Revisar periódicamente si el marco de la administración de riesgos, las estrategias, las políticas y el programa siguen siendo pertinentes, considerando el contexto externo e interno de la institución.

4) Revisar la eficacia, eficiencia y economía de la administración de riesgos.

5) Autoevaluaciones del control interno por parte de los responsables de su funcionamiento, de los procesos sustantivos y adjetivos con riesgos detectados y evaluados.

Por otro lado, el Municipio de Zihuatanejo de Azueta, Guerrero, debe establecer la comunicación interna y mecanismos de información a fin de apoyar y de fomentar la rendición de cuentas. Estos mecanismos deben garantizar informes adecuados, su eficiencia y resultados.

En cuanto a la comunicación externa implica involucrar a los interesados externos y garantizar un intercambio eficaz de información, así como la presentación de informes externos para cumplir con las obligaciones legales, reglamentarias, normativas y de gobernanza.

Para evaluar o autoevaluar el control interno existen diversas herramientas técnicas que se utilizan dependiendo del tipo y alcance de la evaluación ejemplo:

Entrevistas, Dinámicas grupales, Mapa de procesos, Cuestionarios, Análisis documental, Encuestas, entre otras.

FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DEL H AYUNTAMIENTO MUNICIPAL DE ZIHUATANEJO DE AZUETA.

UNIDAD/DPTO.----------
ÁREA/SERV.----------
EVALUADO----------
PUESTO----------
EVALUADOR----------
FECHA DE LA EVALUACIÓN ----------

En qué grado cree usted que el trabajador tiene desarrollada las competencias que se presentan a continuación.- Marque con una **X** el número que refleja su opinión.

INSTRUCCIONES

1. 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.

2. Lea bien el contenido de la competencia y comportamiento a evaluar.

3. En forma objetiva y de conciencia asigne el puntaje correspondiente.

4. 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.

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

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

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

8. La entrega de los formatos de evaluación, es con documento dirigido a la Dirección correspondiente, bajo responsabilidad Funcional como máximo a los tres (3) días de recepcionado el formato.

ÁREA DEL DESEMPEÑO	MUY BAJO	BAJO	MODE-RADO	ALTO	MUY ALTO	PUNTAJE
	1	2	3	4	5	
ORIENTACIÓN DE RESULTADOS						
Termina su trabajo oportunamente						
Cumple con las tareas que se le encomienda						
Realiza un volumen adecuado de trabajo						
CALIDAD						
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						
Se muestra cortés con el personal y con sus compañeros						
Brinda una adecuada orientación a sus compañeros.						
Evita los conflictos dentro del trabajo						
INICIATIVA						
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						
Muestra aptitud para integrarse al equipo						
Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo						
ORGANIZACIÓN						
Planifica sus actividades						
Hace uso de indicadores						
Se preocupa por alcanzar las metas						
PUNTAJE TOTAL:						

Firma del evaluador (Director, Jefe de Departamento, o Jefe de Unidad Administrativa)	**Comentarios**

RESPONSABLES Y FUNCIONES

COORDINADOR DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

El Secretario del H. Ayuntamiento de Zihuatanejo de Azueta, Guerrero, designará al servidor público que desempeñará las siguientes funciones:

- Coordinar y supervisar el proceso de administración de riesgos, en cada una de sus etapas.
- Elaborar el programa de trabajo anual de administración de riesgos.
- Evaluar anualmente el comportamiento de los riesgos.
- Informar al Comité de los avances trimestral y anual del proceso de administración de riesgos.
- Integrar la información y la evidencia documental del proceso de administración de riesgos.

TITULARES DE LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS QUE FORMAN PARTE DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

Los titulares de las áreas administrativas que conforman el Municipio de Zihuatanejo de Azueta, Guerrero, tendrán las funciones siguientes:

- Elaborar los documentos del proceso de administración de riesgos.
- Evaluar los riesgos, a través de la metodología señalada en el manual de administración de riesgos.

El titular del Órgano de Control Interno Municipal, tendrá las siguientes funciones:

- Vigilar el cumplimiento del Manual de Administración de Riesgos.

- Apoyar en las recomendaciones del proceso de administración de riesgos.

EL COMITÉ DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

El Comité de Administración de Riesgos es el órgano colegiado que tiene como finalidad de evaluar las políticas, mecanismos y procedimientos de riesgos implementados por H Ayuntamiento Municipal de Zihuatanejo de Azueta, Guerrero, así como recomendar las medidas o ajustes a que haya lugar, conforme al presente Manual y los formatos para la evaluación y administración de riesgos.

El Comité será responsable de presentar al Cabildo, los diagnósticos y estrategias para la administración de riesgos; así como de vigilar y orientar a las unidades organizativas en la aplicación de los acuerdos que en dicha materia se emitan.

La misión de dicho Comité es fungir como un órgano de consulta y asesoría en materia de administración de riegos que coadyuve a mejorar los controles de los procesos sustantivos, mediante la identificación y evaluación de los riesgos en todos los niveles de la estructura organizativa de la institución.

Las funciones del Comité de Administración de Riesgos son los siguientes:

1. Promover el conocimiento y la aplicación de metodologías que aseguren una adecuada administración de los riesgos.

2. Apoyar a la máxima autoridad en la dirección de la evaluación de los riesgos que impacten la consecución de los objetivos institucionales.

3. Impulsar el desarrollo y la adopción de estrategias y mecanismos de prevención de riesgos para evitar su materialización.

4. Emitir un lineamiento, procedimiento, manual o guía en el que se establezca la metodología para la administración de riesgos de corrupción y fraude, para la identificación, análisis, evaluación y respuesta a riesgos.

INTEGRACIÓN

El Comité de Administración de Riesgos deberá estar constituido por los funcionarios que se describen a continuación:

Con voz y voto:

- El Presidente Municipal. Quien presidirá el Comité.
- El Secretario del Ayuntamiento. Quien fungirá como Secretario Técnico del Comité.
- Tres vocales representantes de las direcciones.

Con voz:

- El titular del Órgano de Control Interno Municipal. En calidad de observador representando al órgano de control interno.
- Enlace de Administración de Riesgos.

El quórum mínimo requerido para validez de la sesión se constituirá con el Presidente del comité y el cincuenta por ciento de sus integrantes con derecho a voto.

En caso de ausencia del Secretario, el Presidente del Comité podrá designar de entre los integrantes con derecho a voto a quien funja como Secretario Técnico en la sesión correspondiente.

Podrá invitarse para participar con voz a Invitados especiales, entendiéndose por éste a la persona física o servidor público experto en la materia, tema o asunto a tratar cuando así se requiera.

FUNCIONAMIENTO

a) El Comité sesionará bimestralmente de manera ordinaria y en forma extraordinaria las veces que sea necesario a convocatoria del Presidente del Comité, dependiendo de la importancia, urgencia o falta de atención de los asuntos.

b) Las sesiones ordinarias del Comité se realizarán de acuerdo al calendario establecido en la primera sesión ordinaria de cada año.

c) Los asuntos generales se desahogaran como punto ultimo antes de la clausura de la sesión.

CONVOCATORIAS

a) Las convocatorias deberán enviarse a los integrantes del Comité con dos días hábiles de anticipación. Dicha convocatoria deberá acompañarse con el orden del día.

b) En la convocatoria se indicará fecha, hora y lugar de la sesión.

c) En sesiones extraordinarias deberá enviarse con al menos un día hábil de anticipación.

d) Los integrantes del Comité podrán enviar sus propuestas con cinco días hábiles antes de la celebración de la sesión.

SEGUIMIENTO DE ACUERDOS

a) El Comité tomará sus acuerdos por mayoría de votos. En caso de empate el Presidente tiene voto de calidad.

b) Las resoluciones tomadas por el Comité en sus sesiones son obligatorias para sus integrantes, incluso para los ausentes.

ACTAS DE LA SESIÓN

a) Se levantará un acta de cada sesión que contendrá por lo menos el nombre de los participantes y los acuerdos tomados. En caso de tareas y/o proyectos se deben incluir los nombres de los responsables de su ejecución, así como los plazos para su cumplimiento.

b) El Secretario Técnico preparará el acta de la reunión del Comité y la enviará para su firma a los integrantes del Comité durante los cinco días hábiles posteriores a la sesión; el acta deberá estar debidamente firmada en un plazo máximo de diez días hábiles posteriores a cada sesión.

TRANSITORIOS

Primero.- El presente Manual entrara en vigor el día siguiente de sus aprobación por el H Ayuntamiento Municipal y se difundirá en la página web oficial del municipio, Gaceta Municipal y periódico oficial del Estado de Guerrero, para su validez respectiva.

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 RODRIGUEZ
REGIDOR 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