



MANUAL DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE RIESGOS

DEL H. AYUNTAMIENTO DE SAN
SEBASTIÁN TLACOTEPEC, PUEBLA

CONTRALORÍA MUNICIPAL

ABRIL 2023



MANUAL DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE RIESGOS

DEL H. AYUNTAMIENTO DE SAN SEBASTIÁN
TLACOTEPEC, PUEBLA
ADMINISTRACIÓN 2021-2024

EL PRESENTE DOCUMENTO FUE REVISADO Y VALIDADO POR:


C. Eustacio Bravo Arciga
Contralor Municipal del H. Ayuntamiento
de San Sebastián Tlacotepec, Puebla



Se autoriza la emisión del presente Manual de Administración y Gestión de Riesgos con fundamento en los artículos 168 y 169 fracciones VII y IX de la Ley Orgánica Municipal, de conformidad con el Marco Integrado de Control Interno para el Sector Público, en Tlacotepec de Porfirio Díaz, Municipio de San Sebastián Tlacotepec, Puebla. A los veinticuatro días del mes de abril de dos mil veintitrés.

Índice

INTRODUCCIÓN.....	2
DEFINICIÓN.....	3
OBJETIVO.....	3
ALCANCE.....	3
MARCO JURÍDICO.....	3
MARCO CONCEPTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS.....	5
COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO	7
METODOLOGÍA DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS	8
IDENTIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	9
IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS.....	9
EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE RIESGOS	12
ELABORACIÓN DEL PROGRAMA DE TRABAJO DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS	17
CONTROL, MONITOREO Y COMUNICACIÓN	19
RESPONSABLES Y FUNCIONES	19
COMITÉ DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS	20

INTRODUCCIÓN

De conformidad con el *Marco Integrado de Control Interno para el Sector Público*, en su componente “Administración de riesgos” entendido como el proceso que evalúa los riesgos a los que se enfrenta la institución en la procuración de cumplimiento de sus objetivos, estableciendo las bases para identificar los riesgos, analizarlos, catalogarlos, priorizarlos y desarrollar respuestas que mitiguen su impacto en caso de materialización, incluyendo los riesgos de corrupción.

Este componente en su Principio 7 establece la importancia de identificar, analizar y responder a los riesgos asociados al cumplimiento de los objetivos institucionales, así como de los procesos por los que se obtienen los ingresos y se ejerce el gasto.

Los riesgos en caso de materializarse pueden provocar ineficiencias en las operaciones, es por ellos que resulta importante considerar la posibilidad de ocurrencia de actos de corrupción, abuso, desperdicio y otras irregularidades relacionadas con la adecuada salvaguarda de los recursos públicos, al identificar, analizar y responder a los riesgos, en los diversos procesos que realiza el Ayuntamiento.

Por lo anterior, el Ayuntamiento debe diseñar e implementar mejores prácticas de gestión pública en materia de administración de riesgos, con la finalidad de garantizar que los recursos públicos municipales se gestionen con honestidad, eficiencia y economía.

Ante tal situación, el Municipio de San Sebastián Tlacotepec, Puebla, mediante el presente manual, emite los criterios de orientación de los procesos de la administración pública municipal para la toma de decisiones con respecto a la administración de riesgos que puedan afectar el cumplimiento de sus objetivos institucionales en apego a las disposiciones normativas para dar cumplimiento al Plan Municipal de Desarrollo, así como los proyectos y programas que derivan del mismo.

DEFINICIÓN

El presente manual 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 San Sebastián Tlacotepec, Puebla.

Adicionalmente permite orientar a la definición de los planes de acciones que debe establecer cada uno de los procesos 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 San Sebastián Tlacotepec, Puebla, con la finalidad de asegurar el cumplimiento de los objetivos, metas y el marco normativo aplicable.

ALCANCE

El presente “Manual de Administración y Gestión de Riesgos” se aplica para identificar, evaluar, controlar y dar seguimiento a los riesgos que pudiesen obstaculizar o impedir el cumplimiento de sus objetivos y metas del Ayuntamiento, aplicable para todas las áreas y servidores públicos que conforman el H. Ayuntamiento de San Sebastián Tlacotepec.

MARCO JURÍDICO

El Titular de la Contraloría Municipal, así el Presidente Municipal y los responsables de área del Ayuntamiento deberán considerar la siguiente normatividad para el ejercicio de sus funciones y atribuciones en materia de Administración de Riesgos:

1. NORMATIVIDAD GENERAL

1.1 Disposiciones generales

1.1.1 Marco Integrado de Control Interno para el Sector Público.

1.1.2 Ley General de Responsabilidades Administrativas.

2. NORMATIVIDAD ESTATAL

2.1. Leyes

- 2.1.1 Ley Orgánica Municipal.
- 2.1.2 Ley de Planeación para el Desarrollo del Estado de Puebla.
- 2.1.3 Ley del Sistema Anticorrupción del Estado de Puebla.
- 2.1.4 Ley de Mejora Regulatoria y Buena Administración para el Estado Puebla
- 2.1.5 Ley de Rendición de Cuentas y Fiscalización Superior del Estado de Puebla

3. NORMATIVA MUNICIPAL

3.1 Ordenamientos Generales

- 3.1.1 Plan Municipal de Desarrollo de San Sebastián Tlacotepec, Puebla 2021-2024.
- 3.1.2 Bando de Policía y Gobierno del Municipio de San Sebastián Tlacotepec, Puebla

3.2 Manuales

- 3.2.1. Manual General de Organización del H. Ayuntamiento de San Sebastián Tlacotepec, Puebla.
- 3.2.2. Manual General de Procedimientos del H. Ayuntamiento de San Sebastián Tlacotepec, Puebla.

3.3. Reglamentos

- 3.3.1 Reglamento Interno del H. Ayuntamiento de San Sebastián Tlacotepec, Puebla.

3.4 Códigos

- 3.4.1 Código de Ética del Municipio de San Sebastián Tlacotepec.
- 3.4.2 Código de Conducta del Municipio de San Sebastián Tlacotepec.

MARCO CONCEPTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS.

Sistema de control interno. Se define, en sentido amplio, como un proceso efectuado por la alta dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado 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 consecuencia: los resultados, que se obtienen si se llegan a materializar.

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

Riesgo inherente: Es aquel que 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 dirija a maximizar los resultados que éstos generan.

Administración del riesgo es un proceso efectuado por el alto nivel jerárquico del ente público y por todo el personal, para proporcionar a la administración un aseguramiento razonable con respecto al 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 del Municipio.

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 de la institución y los mandos superiores de estimular la cultura de la identificación y prevención del riesgo y de definir la política de la gestión del riesgo; así mismo establecer los canales directos de comunicación y el apoyo a todas las acciones emprendidas en este sentido, asignando los recursos necesarios.

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.

La administración del riesgo está comprendida en el sistema del control interno como un componente denominado *Evaluación de Riesgos*.

Control interno es un proceso efectuado por el Honorable Cabildo, el Presidente Municipal, las áreas que conforman la estructura orgánica y el resto del personal del Ayuntamiento, 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 reglamentarias aplicables.

A continuación, se presentan los componentes del control interno y lo que implica realizar en cada componente, con la finalidad de contextualizar la administración de riesgos:

COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO

Ambiente de control	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud de respaldo y compromiso del Titular y la Administración. • Supervisión del funcionamiento del control interno. • Estructura organizacional y asignación de responsabilidades. • Promoción de los medios de contratación y capacitación.
Administración de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación de los esfuerzos institucionales a través de Plan Estratégico. • Respuesta a los riesgos asociados al cumplimiento de los objetivos institucionales. • Posibilidad de ocurrencia de los actos de corrupción. • Respuesta a los cambios significativos.
Actividades de control	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño y actualización de las actividades de control. • diseño de los sistemas de información institucional y actividades de control. • Implementación de políticas y procedimientos formalmente establecidos.
Información y Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de medios idóneos. • Comunicación interna a través de los canales adecuados. • Comunicación externa a través de los canales adecuados.
Supervisión	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión del control interno y evaluación de resultados. • Corrección oportuna de las deficiencias de control interno detectadas.

A continuación, se describe de manera breve cada componente:

a) 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.

b) Administración 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 institución y los mandos superiores y medios, promuevan y respalden la cultura de administración de riesgos, que involucren a los servidores públicos en su ámbito de responsabilidad.

El riesgo está presente en todas las operaciones de cualquier institución del sector público y se materializa mediante eventos adversos que detonan en pérdidas directas o indirectas, costos por daño en la credibilidad o de imagen, ineficiencia de procesos internos, deficiencia en la administración de personas, y anomalías en sistemas automatizados, entre otras consecuencias inesperadas.

c) 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.

d) 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.

e) 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 LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

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

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

- 1 Identificación de los objetivos estratégicos
- 2 Identificación de riesgos
- 3 Evaluación y análisis de riesgos
- 4 Elaboración del programa de trabajo de administración de riesgos
- 5 Control, monitoreo y comunicación

IDENTIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos deben guiar al Ayuntamiento para el 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 el Ayuntamiento 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 institución, así como las metas y objetivos estratégicos de la misma. Para lograr esto, se requiere que los funcionarios y servidores públicos revisen lo siguiente:

- Documentos básicos como el Programa Municipal de Desarrollo, con el propósito de conocer la misión, visión, valores y directrices generales del Ayuntamiento.
- La estructura orgánica del Ayuntamiento, así como las atribuciones en el ámbito de su competencia (reglamentos, manuales, códigos y la Ley Orgánica Municipal).
- La alineación de los instrumentos de planeación con las metas, objetivos y estrategias particulares de cada área.

IDENTIFICACIÓN DE 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 áreas y cuál es su influencia dentro de las actividades del Municipio de San Sebastián Tlacotepec, Puebla. Para esto es clave el conocimiento de las fuentes 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 clasifican en los siguientes grupos:



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 del proceso de administración de riesgos, con el apoyo de los mandos superiores, identifican las relaciones entre los riesgos y su clasificación para crear un lenguaje de riesgos común en el Ayuntamiento.

Las técnicas para identificar los riesgos son:

1. **Talleres de autoevaluación:** Consisten en reuniones de servidores públicos de diferentes niveles jerárquicos que desempeñen 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 Ayuntamiento.
3. **Análisis del 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 de gestión, de desempeño o de riesgos.** 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 con los riesgos materializados en el pasado en la institución. Estos riesgos 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.

Cabe 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 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, adjetivos y estratégicos de la institución para ubicar los tipos de riesgos; ejemplo de riesgos son errores humanos, fallas sistemas institucionales, fallas de procesos, riesgos de integridad (soborno, desviación de recursos), integridad de la información, disponibilidad de los sistemas institucionales, caída de sistemas tecnológicos, etc.

Una vez identificados los riesgos se procede a elaborar la siguiente matriz, la cual constituirá el inventario de riesgos a los que se enfrenta el Ayuntamiento.

MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS										
No. de riesgo	Proceso	Objetivo del proceso	Tipo de proceso	Nombre del riesgo	Descripción del riesgo	Clasificación del riesgo	Causa del riesgo	Tipo de factor	Consecuencia del riesgo	Área del riesgo

Esta Matriz permitirá llevar un registro de los riesgos detectados en los procesos, su clasificación, factores que 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 impactarán en el logro de los objetivos.

Valoración inicial de los 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, cuantas 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.
5		
4	Inusual	Baja , se tiene entre 25% a 50% de seguridad que éste se materialice.
3		
2	Rara	Muy baja , se tiene entre 1% a 24% de seguridad que éste se materialice.
1		

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 de la institución; asimismo puede implicar pérdida patrimonial o daño de la imagen, dejando además sin funciones total o parcialmente por un periodo importante de tiempo, afectando los programas o servicios que entrega el Ayuntamiento.
9		
8	Grave	Podría dañar de manera significativa el patrimonio municipal, 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 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 efectos muy pequeños en la institución.
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.

ESCALA PARA PRIORIZAR LOS RIESGOS	
Riesgo alto 5 – 7.5	<p>Zona de riesgo alto.</p> <p>Determinar si las medidas para mitigar los riesgos ubicados en esta zona, se comparten o transfieren para gestionarlos de manera adecuada.</p>
Riesgo grave 7.6 – 10	<p>Zona de riesgo significativo.</p> <p>Tomar las medidas necesarias para mitigar los riesgos que se encuentran en esta zona, es recomendable establecer un plan para tales fines.</p>

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 probabilidad de ocurrencia.
2. **Los controles son deficientes.** Se mantiene el mismo resultado de la valoración del riesgo.
3. **Inexistencia de controles.** El Ayuntamiento 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:

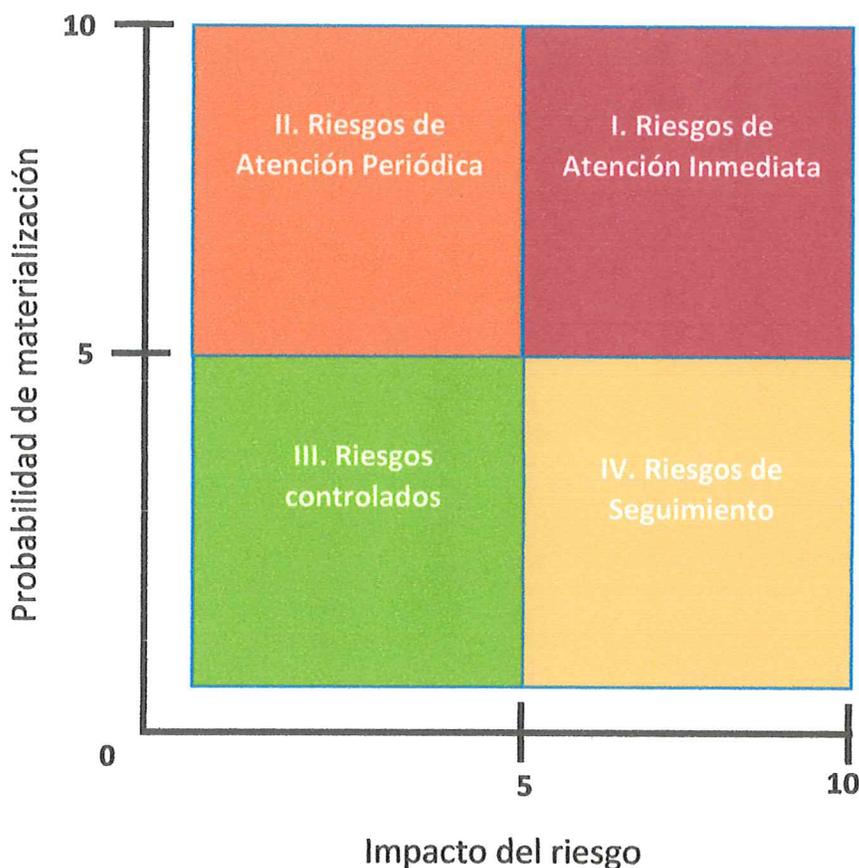
- **Preventivos.** – Mecanismo específico de control que tiene el propósito de anticiparse a la posibilidad de que ocurran situaciones no deseadas o inesperadas que pudieran afectar el logro de los objetivos y metas.

Cuanto mayor es el impacto del riesgo en la capacidad de los objetivos del Ayuntamiento, 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 al impacto y probabilidad de ocurrencia del riesgo con la comparación de los resultados de la evaluación de riesgos y 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.



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

I. Riesgos de
Atención Inmediata

- Ser relevante 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

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

III. Riesgos
controlados

- Ser poco probables y de bajo impacto.

IV. Riesgos de
Seguimiento

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

ELABORACIÓN DEL PROGRAMA DE TRABAJO DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

El objetivo de este programa es documentar las estrategias de administración de riesgos que se diseñarán e implantarán en las áreas del Ayuntamiento.

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

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

- Fundamento del Ayuntamiento para la gestión de riesgos.
- Vínculos entre los objetivos del Ayuntamiento y las políticas 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: asumirlos, vigilarlos, evitarlos, transferirlos, reducirlos y compartirlos. Esto implica realizar un análisis de costo – beneficio antes de establecer las políticas de administración de 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 solo para riesgos de impacto y baja probabilidad de ocurrencia.

VIGILAR EL RIESGO

- En esta 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 responsabilización 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, proceso o áreas, por lo que deberán establecer acciones o disminuir la probabilidad de ocurrencia y el impacto tales como medidas específicas de control interno y optimización de procedimientos.

COMPARITR 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 entes 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 la institución 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 el ente público para enfrentar el riesgo inherente.

En la administración de riesgos se genera la resiliencia (la capacidad 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 mecanismo 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 la institución cuenta con los recursos necesarios y es capaz de organizarse tanto antes como durante una crisis o un desastre natural.

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

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

CONTROL, MONITOREO Y COMUNICACIÓN

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

- 1) Medir el rendimiento 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 del ente público.
- 4) Revisar la eficacia, eficiencia y economía de la administración de riesgos.

Por otro lado, el Municipio de San Sebastián Tlacotepec, 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 eficacia y resultados.

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

RESPONSABLES Y FUNCIONES

Coordinador de la administración de riesgos

El Presidente Municipal, en apego a sus atribuciones, 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 Cabildo el avance 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 que forman parte de la estructura orgánica del Ayuntamiento.

Los titulares de las áreas que conforman la Administración Pública del Municipio de San Sebastián Tlacotepec, Puebla, tendrán las siguientes funciones:

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

Titular del Órgano Interno de Control.

- Vigilar el cumplimiento del manual de administración de riesgos.
- Apoyar en las recomendaciones del proceso de administración de riesgos.

COMITÉ DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

El Comité de Administración de Riesgos es el órgano colegiado que tiene como finalidad evaluar las políticas, mecanismos y procedimientos de riesgos implementados por el Ayuntamiento de San Sebastián Tlacotepec, Puebla, 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 ante el H. Cabildo, los diagnósticos y estrategias para la administración de riesgos; así como vigilar y orientar a las unidades organizativas en la aplicación de los acuerdos que en dicha materia se emitan.

El objetivo de este Comité es fungir como órgano de consulta y asesoría en materia de administración de riesgos 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 orgánica del Ayuntamiento.

Las funciones del Comité de Riesgos son las siguientes:

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

Integración

El Comité de Riesgos estará integrado por los siguientes funcionarios:

Con voz y voto:

- El Presidente Municipal, quien presidirá el Comité.
- El Secretario del Ayuntamiento, quien fungirá como Secretario Técnico del Comité.
- Los Regidores del Honorable Ayuntamiento.

Con voz:

- El Titular del Órgano Interno de Control.
- El Titular del Departamento o área jurídica.

El quórum mínimo requerido para validez de la sesión se constituirá con el Presidente Municipal y la asistencia del 50% de sus integrantes con derecho a voto.

En caso de ausencia del Secretario del Ayuntamiento, el Presidente Municipal, podrá designar ante los integrantes con derecho a voto a quin funja como secretario técnico en la sesión correspondiente.

Se podrá invitar para participar con voz a invitados especiales, entendiéndose por este a la persona física o servidor público experto en la materia, tema o asunto a tratar cuando así se requiera.

Del Funcionamiento

- a) El Comité sesionará trimestralmente de manera ordinaria y en forma extraordinaria las veces que sea necesario a convocatoria del Presidente Municipal, dependiendo de la importancia, urgencia o falta de atención de los asuntos ya tratados.
- 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 desahogarán con punto último antes de la clausura de la sesión.

De las 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 debe indicar la 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 algún tema que pretendan tratar con cinco días hábiles anticipación.

Seguimiento de los acuerdos

- a) El Comité tomará sus acuerdos por mayoría de votos. En caso de empate el Presidente Municipal, tendrá voto de calidad.
- b) Las resoluciones tomadas por el Comité en sus sesiones son obligatorias para sus integrantes, incluso para los que están ausentes.

Actas de las Sesiones

- a) Se levantará el Acta de Sesión que contendrá por lo menos el nombre de los participantes y la descripción de los acuerdos tomados. En caso de tareas y/o proyectos, se debe 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 Sesión del Comité y la presentará para su firma a los integrantes del Comité posterior al cierre de la sesión.