

PROGRAMA DE TRABAJO DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS (PTAR)



SAN SEBASTIÁN
TLACOTEPEC
FUTURO Y BIENESTAR PARA TODOS
H. AYUNTAMIENTO 2024 - 2027

**HONORABLE AYUNTAMIENTO
DE SAN SEBASTIÁN
TLACOTEPEC, PUEBLA
EJERCICIO FISCAL 2025**

PTAR 2025

Conforme a lo dispuesto en el
Marco Integrado de Control
Interno para el Sector Público.
Componente 2 Administración
de Riesgos

PROGRAMA DE TRABAJO DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

**H. AYUNTAMIENTO DE
SAN SEBASTIÁN TLACOTEPEC,
DEL ESTADO DE PUEBLA**

EJERCICIO FISCAL 2025



Contenido

PRESENTACIÓN	2
MARCO NORMATIVO	4
OBJETIVOS	5
Objetivo General	5
Objetivos Específicos	5
INTRODUCCIÓN METODOLÓGICA	5
1. AMBIENTE DE CONTROL	6
2. ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS	9
3. ACTIVIDADES DE CONTROL	14
4 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	15
5. SUPERVISIÓN	17
METODOLOGÍA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS	21
Identificación de los objetivos estratégicos	21
MATERIALIZACIÓN LOS RIESGOS	22
EVALUACIÓN DE RIESGOS	28
EVALUACION DE CONTROLES	32
ESTABLECIMIENTO DE CONTROLES	34
POLÍTICA DE RESPUESTA AL RIESGO	35
MATRIZ GENERAL DE RIESGOS	39
MAPA DE RIESGOS	46
NIVEL DE TOLERANCIA AL RIESGO Y APETITO DE RIESGO	49
Tolerancia al Riesgo	50
COMUNICACIÓN DE RESULTADOS DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS	51
CONSIDERACIONES FINALES	57



PRESENTACIÓN

La administración pública municipal enfrenta múltiples desafíos relacionados con la gestión eficiente de los recursos públicos, la atención oportuna a las necesidades ciudadanas, el cumplimiento de la normatividad vigente y la consolidación de una cultura de integridad, transparencia y rendición de cuentas. Ante este contexto, la implementación de un sistema de control interno se convierte en una herramienta estratégica que permite a los gobiernos locales identificar, prevenir y gestionar riesgos que puedan afectar el logro de sus objetivos institucionales.

El Marco Integrado de Control Interno (MICI) es un modelo diseñado para fortalecer los procesos institucionales mediante la incorporación de principios, componentes y elementos orientados a generar valor público y confianza en las instituciones. Este modelo, promovido por la Secretaría de la Función Pública (SFP), busca establecer condiciones que faciliten la prevención de actos de corrupción, la mejora en la toma de decisiones, la eficiencia en la utilización de recursos y la transparencia en el actuar gubernamental.

En el caso del municipio de San Sebastián Tlacotepec, Puebla, adoptar este enfoque resulta fundamental para mejorar el desempeño administrativo, fortalecer la gobernanza local y garantizar que las acciones de gobierno estén alineadas con los principios de legalidad, honradez, eficacia, economía y eficiencia. Asimismo, el MICI permite institucionalizar procesos de evaluación y mejora continua que reducen los márgenes de improvisación y discrecionalidad, promoviendo una gestión pública basada en evidencias, planeación estratégica y responsabilidad social.

Este documento ha sido elaborado con base en los lineamientos establecidos en la Guía de Autoevaluación de Riesgos en el Sector Público, la cual proporciona una metodología clara para el reconocimiento, análisis y valoración de riesgos dentro de los procesos institucionales. Su aplicación práctica en el municipio permitirá establecer mecanismos para la toma de decisiones informadas, mejorar el control y seguimiento de las funciones administrativas, y asegurar el cumplimiento de los fines del gobierno municipal en beneficio de la ciudadanía.

Importancia del Control Interno en el Contexto Municipal

El control interno representa una función esencial dentro de cualquier organización del sector público, especialmente en el ámbito municipal, donde los recursos son limitados y las demandas sociales son cada vez más complejas y urgentes. En este



nivel de gobierno, el control interno no solo cumple una función de vigilancia, sino que es un mecanismo integral que incide directamente en la calidad del gasto público, la ejecución de programas y proyectos, y la capacidad del gobierno local para responder con oportunidad, legalidad y eficacia a las necesidades de la comunidad.

Implementar un sistema de control interno permite establecer procesos sistemáticos para identificar riesgos, definir medidas preventivas, fortalecer el cumplimiento normativo y fomentar la eficiencia administrativa. De igual manera, permite asegurar que los objetivos de cada área o dependencia estén claramente definidos y alineados con los objetivos generales del Ayuntamiento, lo cual redundará en una mejor coordinación institucional y en una ejecución más efectiva de los recursos.

En un entorno como el de San Sebastián Tlacotepec, caracterizado por condiciones geográficas y sociales particulares, el control interno adquiere una dimensión estratégica, ya que contribuye a mejorar los mecanismos de planeación, supervisión y evaluación de la gestión pública. Asimismo, genera confianza entre la ciudadanía al ofrecer garantías de que los servidores públicos actúan con responsabilidad, apego a la ley y en beneficio del interés general.

Además, el control interno promueve una cultura organizacional basada en valores éticos, en la observancia de principios como la transparencia, la rendición de cuentas y la equidad. Estos principios no solo fortalecen la legitimidad institucional, sino que también contribuyen a la consolidación de gobiernos locales más abiertos, participativos y orientados a resultados.

Finalmente, el control interno permite a los entes municipales adaptarse a un entorno regulatorio en constante evolución, fortaleciendo su capacidad para cumplir con sus responsabilidades legales, atender auditorías y evaluaciones externas, y responder con eficiencia a situaciones imprevistas. En suma, el control interno no es un fin en sí mismo, sino un medio para garantizar el buen gobierno, la sostenibilidad institucional y el bienestar de la población.

ALCANCE

Este documento aplica a todas las áreas que conforman la estructura organizacional del H. Ayuntamiento, incluidas sus dependencias administrativas, operativas y de apoyo. Su contenido sirve de base para la implementación, seguimiento y evaluación



del control interno en todos los procesos municipales, y su observancia es obligatoria para todos los servidores públicos del municipio, independientemente de su nivel jerárquico.

MARCO NORMATIVO

El presente documento se sustenta en las leyes y reglamentos jurídicos y normativos: y

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, artículo 134.
- Ley General de Responsabilidades Administrativas, artículos 1, 7, 9 y 13.
- Ley de Disciplina Financiera de las Entidades Federativas y los Municipios.
- Ley General de Contabilidad Gubernamental.
- Ley Orgánica Municipal del Estado de Puebla.
- Lineamientos para la Implementación del Marco Integrado de Control Interno en el Ámbito de la Administración Pública Federal.
- Guía de Autoevaluación de Riesgos en el Sector Público, emitida por la Secretaría de la Función Pública.

Con base en los fundamentos y consideraciones anteriores, he tenido a bien emitir en mi carácter de Contralor Municipal del H. Ayuntamiento de San Sebastián Tlacotepec, Puebla, el:

**Programa de Trabajo de Administración de Riesgos (PTAR) del
H. Ayuntamiento de San Sebastián Tlacotepec, Puebla,
para el Ejercicio Fiscal 2025.**



OBJETIVOS

Establecer un marco de referencia para la aplicación del control interno en el ámbito del H. Ayuntamiento de San Sebastián Tlacotepec, que permita identificar, evaluar y gestionar los riesgos institucionales, con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales, fortalecer la rendición de cuentas y mejorar el desempeño de la administración pública municipal.

Objetivo General

Implementar acciones que permitan la institucionalización de la igualdad laboral y no discriminación al interior de Honorable Ayuntamiento de San Sebastián Tlacotepec, Puebla, mediante el diseño de políticas institucionales en las que se establezcan las acciones que permitan fortalecer los procesos de gestión y de recursos humanos y prácticas, que coadyuven a la disminución de las brechas de desigualdad entre hombres y mujeres dentro de todas sus estructuras, prácticas, procesos y funciones ejecutadas.

Objetivos Específicos

- Promover y garantizar la igualdad sustantiva entre mujeres y hombres para prevenir y atender la discriminación y la violencia de género, con el fin de fortalecer la participación activa y equitativa de toda la población en el desarrollo del municipio.

INTRODUCCIÓN METODOLÓGICA

El presente documento tiene como finalidad establecer las bases y lineamientos que orientan la implementación y fortalecimiento del sistema de control interno en el H. Ayuntamiento de San Sebastián Tlacotepec, Puebla, en conformidad con la Guía de Autoevaluación de Riesgos en el Sector Público, emitida por la Secretaría de la Función Pública (SFP).

Este marco se estructura en cinco componentes fundamentales, que permiten evaluar el funcionamiento institucional, detectar áreas de mejora, mitigar riesgos



operativos y financieros, y consolidar una cultura organizacional orientada a resultados, legalidad y rendición de cuentas:

- Ambiente de control
- Evaluación de riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión y mejora continua

Cada componente será desarrollado en capítulos independientes, con una visión práctica, adaptada al ámbito municipal, integrando evidencia documental cuando sea aplicable como códigos de conducta, manuales, formatos, procedimientos o enlaces al portal web del Ayuntamiento, así como acciones sugeridas para consolidar un sistema de control interno sólido, eficiente y con enfoque preventivo.

1. AMBIENTE DE CONTROL

El ambiente de control constituye el eje fundamental sobre el cual se construyen los demás componentes del control interno. Este componente hace referencia a los valores, normas y estructuras organizacionales que dan sustento a una gestión pública ética, transparente y orientada al cumplimiento de objetivos institucionales.

En el contexto del H. Ayuntamiento de San Sebastián Tlacotepec, el ambiente de control se fortalece mediante instrumentos normativos, estructuras funcionales definidas y el compromiso institucional de las autoridades municipales. A continuación, se describen los elementos que integran este componente:

1.1 Código de Ética y Código de Conducta

El municipio cuenta con un Código de Ética y un Código de Conducta para los servidores públicos, alineados con lo dispuesto en la Ley General de Responsabilidades Administrativas. Estos documentos establecen los principios rectores del actuar institucional (legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad y eficiencia) y regulan el comportamiento esperado de las y los servidores públicos.

Enlace a la sección del sitio web donde se encuentra publicado el Código de Ética y el Código de Conducta:

- <https://sansebastiantlacotepec.org/wp-content/uploads/2025/03/CODIGO-DE-CONDUCTA-DEL-MSSTP.pdf>



HONORABLE AYUNTAMIENTO DE SAN SEBASTIÁN TLACOTEPEC, PUEBLA

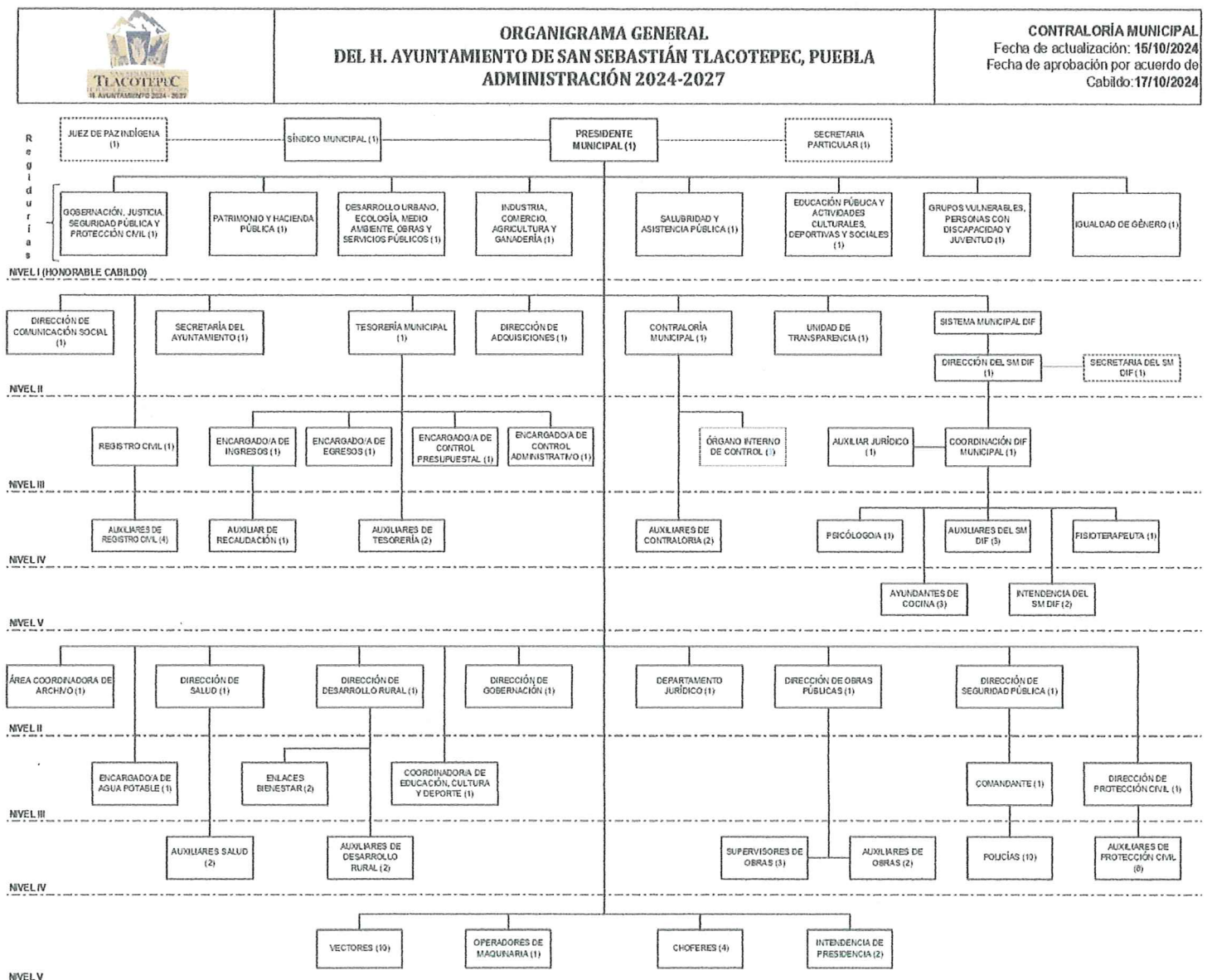
ADMINISTRACIÓN 2024-2027

- <https://sansebastiantlacotepec.org/wp-content/uploads/2025/03/CODIGO-DE-ETICA-DEL-MSSTP.pdf>

Anexo 1. Versión descargable en PDF firmada por la Contraloría Municipal.

1.2 Estructura Organizacional Clara

La estructura organizacional del Ayuntamiento está definida en su Manual de Organización, el cual establece los órganos administrativos, sus atribuciones y la jerarquía funcional entre dependencias. Este instrumento es clave para delimitar responsabilidades, evitar duplicidad de funciones y promover la rendición de cuentas.





1.3 Compromiso de la Alta Dirección

La Presidencia Municipal y las direcciones generales deben actuar como promotores del sistema de control interno, participando activamente en la toma de decisiones estratégicas, impulsando la ética pública y garantizando el cumplimiento de normativas.

Este compromiso se refleja en:

- La firma institucional de códigos y manuales
- La emisión de lineamientos internos por parte de la Contraloría Municipal
- La asistencia a capacitaciones y auditorías internas
- El impulso a la transparencia y acceso a la información pública

Consulte: Normatividad Municipal

<https://sansebastiantlacotepec.org/index.php/transparencia/>

1.4 Manual de Organización

El Manual de Organización permite establecer con claridad las tareas, procesos y límites de actuación de cada servidor público. Esto contribuye a reducir riesgos administrativos, evitar responsabilidades compartidas y mejorar el desempeño institucional.

- Manual General de Organización: <https://sansebastiantlacotepec.org/wp-content/uploads/2025/03/MANUAL-GENERAL-DE-ORGANIZACION-DEL-H.-AYUNTAMIENTO-MSSTP.pdf>

Resumen de Acciones del Componente 1 – Ambiente de Control

Elemento	Documento o Evidencia	Estado Actual	Acción Requerida
Código de Ética y Conducta	Enlace y versión firmada en PDF	Vigente y Publicado	Revisión anual
Manual de Organización	Manual actualizado y Estructura Orgánica	Vigente	Revisión anual



Elemento	Documento o Evidencia	Estado Actual	Acción Requerida
Compromiso de la Dirección	Actas, lineamientos, códigos y reglamentos	Vigentes y Publicados	Revisión anual
Manual de procesos	Enlace y versión actualizada formato PDF	Vigente	Revisar, actualizar y distribuir

2. ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

La evaluación de riesgos es un proceso esencial del control interno que permite identificar, analizar y valorar los riesgos que podrían afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales del H. Ayuntamiento. Este componente ayuda a priorizar esfuerzos, asignar recursos y diseñar estrategias de mitigación que fortalezcan la gestión pública.

En el ámbito municipal, la evaluación de riesgos cobra especial importancia debido a los retos que enfrentan los gobiernos locales: limitación presupuestal, alta rotación de personal, cambios en las prioridades comunitarias y presión social para el uso eficiente y transparente de los recursos públicos.

2.1 Identificación de riesgos en áreas críticas

En San Sebastián Tlacotepec se identifican riesgos relevantes en áreas estratégicas:

Área	Riesgo identificado
Contraloría Municipal	Falta de seguimiento efectivo a denuncias ciudadanas; deficiencia en auditorías internas.
Tesorería Municipal	Errores en la planeación presupuestal; retrasos en rendición de cuentas; deficiente control del gasto.
Unidad de Transparencia	Incumplimiento de obligaciones de la PNT
Dirección de Obras Públicas	Retrasos en la ejecución de obras; deficiente supervisión de proyectos, expedientes de obras incompletos



Área	Riesgo identificado
Secretaría del Ayuntamiento	Falta de actualización de reglamentos; emisión tardía de actas y acuerdos oficiales.

- Acción recomendada: Realizar talleres de identificación de riesgos con los titulares de cada área, integrando el análisis de procesos clave.

2.2 Análisis de probabilidad e impacto

Cada riesgo debe evaluarse considerando dos factores:

Probabilidad de ocurrencia: ¿Qué tan posible es que el riesgo se materialice?

Impacto: ¿Qué nivel de afectación tendría el riesgo en el cumplimiento de los objetivos?

Código	Área	Riesgo	Probabilidad	Impacto	Nivel de Riesgo
R-01	Contraloría Municipal	Falta de seguimiento a denuncias	Alta	Alto	Alto
R-02	Tesorería Municipal	Planeación inadecuada del presupuesto	Alta	Alto	Alto
R-03	Tesorería Municipal	Retraso en rendición de cuentas	Media	Medio	Medio
R-04	Unidad de Transparencia	Omisión en la publicación de la PNT	Media	Alto	Medio
R-05	Obras Públicas	Retraso en ejecución de obras	Alta	Alto	Alto
R-06	Obras Públicas	Deficiencia en supervisión técnica	Media	Medio	Medio
R-07	Secretaría del Ayuntamiento	Reglamentos desactualizados	Baja	Alto	Medio



2.3 Estrategias de mitigación

Se definen estrategias específicas para los riesgos priorizados:

Código	Estrategia de mitigación sugerida
R-01	Implementar bitácora de denuncias con seguimiento en plazos definidos y auditoría de avances.
R-02	Capacitar en presupuesto basado en resultados y validación técnica de anteproyectos.
R-03	Automatizar reportes financieros con cronogramas y alertas de vencimiento.
R-04	Establecer responsables por fracción y calendarización interna de publicaciones.
R-05	Fortalecer planeación técnica, establecer cronogramas detallados con responsables.
R-06	Diseñar formatos de supervisión y checklist para visitas de obra.
R-07	Integrar programa anual de actualización normativa y revisión de reglamentos.

Evidencias sugeridas:

- Matriz de riesgos en archivo Excel o Word.
- Actas de reuniones de identificación y análisis de riesgos.
- Mapas de riesgo graficados.
- Enlace a sección en el portal donde se publique el mapa de riesgos institucional (si se decide difundir).



HONORABLE AYUNTAMIENTO DE SAN SEBASTIÁN TLACOTEPEC, PUEBLA
ADMINISTRACIÓN 2024-2027

FORMATO DE MATRIZ DE RIESGOS DEL H. AYUNTAMIENTO DE SAN SEBASTIÁN TLACOTEPEC, PUEBLA

Código	Área / Dependencia	Riesgo identificado	Objetivo institucional afectado	Probabilidad (Alta / Media / Baja)	Impacto (Alto / Medio / Bajo)	Nivel de riesgo (Alto / Medio / Bajo)	Estrategia de mitigación propuesta	Responsable del seguimiento	Plazo de acción
R-01	Contraloría Municipal	Falta de seguimiento a denuncias ciudadanas	Garantizar transparencia y rendición de cuentas	Alta	Alto	Alto	Implementar bitácora de denuncias con seguimiento y auditorías	Contralor Municipal	Trimestral
R-02	Tesorería Municipal	Planeación inadecuada del presupuesto	Ejercicio responsable del gasto público	Alta	Alto	Alto	Capacitación en presupuesto basado en resultados	Tesorero Municipal	Semestral
R-03	Tesorería Municipal	Retraso en rendición de cuentas	Cumplir con obligaciones de fiscalización externa	Media	Medio	Medio	Automatizar reportes financieros y cronogramas	Tesorero Municipal	Trimestral
R-04	Unidad de Transparencia	Omisión en publicación de obligaciones de PNT	Garantizar acceso a la información pública	Media	Alto	Medio	Calendarizar y asignar responsables por fracción normativa	Titular de Transparencia	Bimestral



HONORABLE AYUNTAMIENTO DE SAN SEBASTIÁN TLACOTEPEC, PUEBLA
ADMINISTRACIÓN 2024-2027

Código	Área / Dependencia	Riesgo identificado	Objetivo institucional afectado	Probabilidad (Alta / Media / Baja)	Impacto (Alto / Medio / Bajo)	Nivel de riesgo (Alto / Medio / Bajo)	Estrategia de mitigación propuesta	Responsable del seguimiento	Plazo de acción
R-05	Dirección de Obras Públicas	Retraso en ejecución de obras	Cumplimiento de programas de obra pública	Alta	Alto	Alto	Establecer cronogramas detallados con responsables por etapa	Director de Obras Públicas	Trimestral
R-06	Dirección de Obras Públicas	Deficiencia en supervisión técnica de obras	Asegurar calidad de infraestructura	Media	Medio	Medio	Diseñar checklist y formatos de supervisión por avance de obra	Director de Obras Públicas	Trimestral
R-07	Secretaría del Ayuntamiento	Falta de actualización de reglamentos municipales	Adecuar el marco normativo municipal	Baja	Alto	Medio	Integrar programa de actualización normativa anual	Secretario General del Ayuntamiento	Anual

Observaciones para el uso del formato:

- Este formato debe actualizarse al menos una vez al año o cuando se identifique un cambio significativo en el entorno institucional.
- Se recomienda integrarlo en un archivo Excel con filtros por área, nivel de riesgo o plazo de acción.
- Puede complementarse con un campo adicional de avance o estatus (por ejemplo: en proceso / concluido / pendiente).



3. ACTIVIDADES DE CONTROL

Las Actividades de Control constituyen el conjunto de políticas, procedimientos y mecanismos que el H. Ayuntamiento de San Sebastián Tlacotepec, Puebla, implementa para asegurar que las acciones y operaciones se realicen conforme a los objetivos institucionales, la normatividad aplicable y los principios de legalidad, eficiencia, eficacia, economía, honradez y transparencia.

Estas actividades forman el puente entre la identificación de riesgos y la respuesta operativa del control interno, permitiendo reducir la probabilidad de ocurrencia de los riesgos o mitigar sus impactos.

El Ayuntamiento se compromete a que los controles se encuentren debidamente documentados, aplicados, supervisados y actualizados de forma periódica, siguiendo los lineamientos de la Guía de Autoevaluación de Riesgos en el Sector Público.

Para establecer y formalizar actividades de control adecuadas a las características y necesidades del municipio, se proponen actividades clave para el correcto alcance de este componente:

Controles financieros

- Conciliaciones bancarias y presupuestales mensuales.
- Autorización y registro oportuno de ingresos y egresos.
- Supervisión del uso de recursos conforme a partidas presupuestales aprobadas.

Controles administrativos

- Documentación y aplicación de manuales de organización, procedimientos y funciones (actualizados y publicados en el sitio web oficial, cuando corresponda).
- Autorización jerárquica de trámites y procesos administrativos.
- Control documental y archivo de actas, contratos y expedientes.

Controles operativos

- Supervisión de avances físicos y financieros de obras públicas mediante reportes periódicos.
- Integración de expedientes técnicos completos por obra o acción.
- Aplicación de procedimientos en licitaciones y adjudicaciones con base en la Ley.



- Inventarios físicos de bienes muebles e inmuebles, y su conciliación con registros contables.

Controles tecnológicos (cuando los existan)

- Resguardo de claves y contraseñas de sistemas de gestión financiera y administrativa.
- Respaldos periódicos de información crítica.

ANEXO 3. Manual de procedimientos

RECOMENDACIONES: (ELABORACION DE POLITICAS DE CONTROL PRESUPUESTAL)

4 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

La Información y Comunicación es un componente esencial del Marco Integrado de Control Interno (MICI), ya que constituye el mecanismo mediante el cual se asegura el flujo oportuno, confiable y suficiente de información entre los distintos niveles del H. Ayuntamiento de San Sebastián Tlacotepec, Puebla.

Este componente permite que los servidores públicos cuenten con los elementos necesarios para desempeñar sus funciones con base en información veraz y pertinente, además de garantizar que la ciudadanía pueda acceder a datos relevantes de la gestión municipal, en apego a los principios de transparencia, acceso a la información pública y rendición de cuentas.

El Ayuntamiento reconoce que una comunicación adecuada, tanto interna como externa, es un factor clave para la prevención de riesgos y el fortalecimiento de la confianza ciudadana.

ALCANCE	
Comunicación Interna	Servidores públicos, áreas y órganos del Ayuntamiento.
Comunicación Externa	Ciudadanía, organismos fiscalizadores y otras autoridades.

Áreas Involucradas

- Secretaría del Ayuntamiento
- Contraloría Municipal



- Unidad de Transparencia
- Tesorería Municipal
- Dirección de Obras Públicas

Elementos clave del componente	
Canales de comunicación internos	Órdenes de trabajo, oficios y circulares internas.
	Reportes periódicos (financieros, operativos, de obra pública).
	Reuniones de trabajo con actas y minutas documentadas.
	Sistemas de gestión (en caso de que existan).
Comunicación externa y transparencia	Portal de Transparencia oficial del Ayuntamiento (publicación de información de interés público).
	Difusión de códigos de ética, conducta y manuales organizacionales en el sitio web.
	Publicación de programas, presupuestos y resultados de gestión.
	Mecanismos de denuncia ciudadana: buzón físico en instalaciones municipales, correo electrónico, y/o plataforma digital (si aplica).

Obligaciones normativas de información

- Cumplimiento del Artículo 7 de la Ley General de Responsabilidades Administrativas: publicación y difusión de los códigos de ética y conducta.
- Cumplimiento de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública para el Estado de Puebla: publicación de las obligaciones de la PNT (Plataforma Nacional de Transparencia).

Contacto Ciudadano

- Portal de transparencia del Ayuntamiento (Normatividad, Códigos, Manuales)
<https://sansebastiantlacotepec.org/index.php/transparencia/>
- Mecanismo de contacto ciudadano
<https://sansebastiantlacotepec.org/index.php/contacto/>



ANEXO 4. Formato de Reporte Interno

5. SUPERVISIÓN

La supervisión y mejora continua constituye el componente que garantiza la eficacia del control interno en el tiempo. Este elemento implica la implementación de mecanismos formales e informales que permitan verificar el cumplimiento de los objetivos institucionales, evaluar los controles existentes y propiciar acciones correctivas o preventivas que favorezcan el fortalecimiento institucional.

En el contexto del H. Ayuntamiento de San Sebastián Tlacotepec, Puebla, este componente es esencial para asegurar que los recursos públicos se administren con integridad, que los servicios se brinden de manera eficiente y que las metas planteadas en los planes y programas municipales se cumplan conforme a la normatividad aplicable y las expectativas ciudadanas.

Este componente establece procesos sistemáticos y permanentes de **seguimiento, evaluación, retroalimentación y mejora**, que permitan:

- Detectar desviaciones y áreas de oportunidad en la gestión municipal.
- Verificar la eficacia y eficiencia de los controles implementados en cada área.
- Promover la transparencia, rendición de cuentas y la toma de decisiones basada en evidencias.
- Impulsar la actualización y modernización de los procesos institucionales.

Alcance

Este componente aplica a todas las áreas y unidades administrativas del Ayuntamiento, en especial aquellas que gestionan recursos financieros, materiales o humanos, tales como:

- Contraloría Municipal
- Tesorería Municipal
- Dirección de Obras Públicas
- Unidad de Transparencia
- Secretaría del Ayuntamiento
- Otras áreas operativas y administrativas

Incluye los procesos de auditoría interna, autoevaluaciones, revisión de controles, seguimiento de recomendaciones y actualización de políticas y procedimientos.



Elementos clave del componente

AUDITORÍAS INTERNAS PERIÓDICAS	
La Contraloría Municipal, como órgano de control interno, debe programar y ejecutar auditorías y revisiones periódicas en las áreas críticas del Ayuntamiento.	
Estas auditorías evaluarán la gestión financiera, el cumplimiento normativo, la transparencia en procesos de adquisiciones y obras, y el uso adecuado de los recursos públicos.	Las auditorías deben documentarse y sus resultados ser comunicados a la alta dirección, generando planes de acción para la atención de hallazgos.

EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE METAS E INDICADORES	
Las áreas responsables deben presentar reportes periódicos sobre el avance en el cumplimiento de los objetivos establecidos en:	
El Plan Municipal de Desarrollo (PMD)	El Programa Anual de Evaluación (PAE)

Planes de mejora institucional

- Las recomendaciones derivadas de auditorías, autoevaluaciones y revisiones deben traducirse en planes de mejora, con acciones específicas, responsables designados y plazos definidos.
- Estos planes deben ser aprobados por la alta dirección y su ejecución debe ser supervisada por la Contraloría Municipal.

Autoevaluación de los sistemas de control interno

- Al menos una vez al año, las áreas deben participar en ejercicios de autoevaluación del control interno, utilizando el formato y metodología sugeridos en la Guía de Autoevaluación de Riesgos en el Sector Público.
- Esta práctica permite identificar brechas y actualizar el mapa de riesgos del municipio.



TABLERO DE INDICADORES DE DESEMPEÑO

ÁREA/ DEPENDENCIA	INDICADOR	META PROGRAMADA	AVANCE	DESVIACIÓN	ACCIONES CORRECTIVAS / PREVENTIVAS	OBSERVACIONES
Contraloría Municipal	Cumplimiento del plan anual de auditorías (%)	100%				
Tesorería Municipal	Nivel de ejecución presupuestal (%)	100%				
Obras Públicas	Avance físico de obras programadas (%)	100%				
Unidad de Transparencia	Cumplimiento de obligaciones de transparencia (%)	100%				
Secretaría del Ayuntamiento	Avance en el cumplimiento del PMD (%)	100%				

Parámetros para el llenado del tablero

Columna	Indicaciones para su llenado
Área / Dependencia	Anotar el nombre del área responsable (ya viene precargado: Contraloría, Tesorería, Obras Públicas, etc.).
Indicador	Describir el indicador clave a evaluar (ya viene sugerido, puede ajustarse si aplica otro).
Meta programada	Anotar el porcentaje o valor objetivo a alcanzar en el periodo (ej. 100%, 95%).
Avance actual	Registrar el porcentaje real alcanzado al corte de la fecha del reporte (con sustento documental).
Desviación detectada	Calcular y anotar la diferencia entre la meta programada y el avance actual (en porcentaje o valor). Si no hay desviación, poner "0" o "Sin desviación".



Columna	Indicaciones para su llenado
Acciones correctivas / preventivas	Describir las medidas adoptadas o propuestas para atender desviaciones o prevenir incumplimientos. Deben ser concretas y con responsable asignado.
Observaciones	Incluir comentarios adicionales, incidencias, factores externos, limitantes o aspectos relevantes que expliquen los resultados.

Consideraciones adicionales:

- Los datos deben basarse en evidencias verificables (reportes, actas, informes técnicos, registros contables, etc.).
- La Contraloría Municipal debe coordinar el llenado y validación de la información.
- El tablero debe actualizarse de manera trimestral o semestral, según el plan de seguimiento del control interno.

Nota Técnica para el Uso y Llenado del Tablero de Indicadores de Seguimiento

El Tablero de Indicadores de Seguimiento es una herramienta de control interno diseñada para monitorear y evaluar el cumplimiento de metas e indicadores clave en las áreas críticas del H. Ayuntamiento de San Sebastián Tlacotepec, Puebla. Su uso permite detectar desviaciones, proponer acciones correctivas y fortalecer la rendición de cuentas.

El tablero deberá actualizarse trimestral o semestralmente, de acuerdo con el Programa Anual de Supervisión y Mejora Continua del Ayuntamiento.



METODOLOGÍA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

Las instituciones del sector público, como el H. Ayuntamiento de San Sebastián Tlacotepec, tienen la responsabilidad de cumplir con su misión mediante el logro de los objetivos institucionales, los cuales se derivan de la planeación y ejecución de sus planes, programas y proyectos. Sin embargo, el cumplimiento de dichos objetivos puede verse afectado por la presencia de diversos riesgos que, de no ser identificados, evaluados y administrados oportunamente, podrían comprometer el desarrollo y los resultados de la gestión pública.

En este contexto, la administración de riesgos se constituye como un componente esencial del Marco Integrado de Control Interno (MICI), al establecer un enfoque sistemático y estructurado que permite al Ayuntamiento anticipar, mitigar y gestionar las amenazas que podrían impedir el cumplimiento de sus fines. La adopción de acciones específicas para la administración de riesgos no solo fortalece la capacidad institucional para responder ante eventos adversos, sino que contribuye de manera directa al desarrollo sostenible del municipio y a la confianza de la ciudadanía en el ejercicio de los recursos públicos.

La presente metodología se basa en los lineamientos de la Guía de Autoevaluación de Riesgos en el Sector Público, promoviendo un proceso ordenado que facilite la identificación, análisis, valoración, respuesta y monitoreo de los riesgos inherentes a las actividades municipales.

Identificación de los objetivos estratégicos

La identificación de los objetivos estratégicos es el punto de partida para una adecuada administración de riesgos, ya que define el marco sobre el cual se analizarán las amenazas y oportunidades que pueden afectar el logro de los fines institucionales. Este proceso permite establecer un vínculo directo entre la gestión de riesgos y los propósitos fundamentales del H. Ayuntamiento de San Sebastián Tlacotepec.

En concordancia con la misión y visión municipales, se identifican los siguientes objetivos estratégicos que orientan las acciones del gobierno local y sobre los cuales debe centrarse el análisis de riesgos:



- **Impulsar el desarrollo integral del municipio y sus comunidades:** mediante la ejecución de programas y proyectos que fortalezcan la infraestructura, el crecimiento económico y la cohesión social.
- **Garantizar el bienestar social y el orden público:** promoviendo condiciones de seguridad, paz y convivencia armónica entre los habitantes.
- **Atender de manera eficaz y eficiente las problemáticas y necesidades prioritarias:** asegurando una gestión pública cercana, equitativa y comprometida con los sectores más vulnerables.
- **Fomentar la identidad cultural y la equidad social:** preservando las tradiciones y costumbres del municipio y promoviendo la inclusión de todos los grupos de la población.
- **Elevar la calidad y cobertura de los servicios públicos municipales:** mediante la mejora continua de los procesos administrativos y operativos para garantizar un entorno digno y saludable para la ciudadanía.
- **Fortalecer la confianza ciudadana y la rendición de cuentas:** asegurando el uso responsable, transparente y eficiente de los recursos públicos en beneficio de la comunidad.

MATERIALIZACIÓN LOS RIESGOS

Es fundamental establecer el contexto en el que se presentan los riesgos, con el propósito de identificar de manera integral los elementos que intervienen cuando estos se materializan. Para ello, resulta necesario distinguir entre las causas y los efectos de un riesgo. Las causas representan el origen o factor que da lugar al riesgo y permiten precisar su naturaleza y la categoría a la que pertenece. Por su parte, los efectos corresponden a las consecuencias generadas por dichas causas, y reflejan los impactos o resultados que afectan el logro de los objetivos institucionales.





Criterios de identificación:		
Factores/ causas	Internos	Fallas en procesos, sistemas y personas
		Corrupción
	Externos	Políticas gubernamentales
		Legislación
		Fallas, caídas de sistemas, virus
		Daños a activos materiales
	Riesgo potencial	Categorías de riesgos
Operativos		
Financieros		
Legales		
Tecnológicos		
Ambientales / Naturales		
Políticos		
Integridad a la reputación o imagen		
Impacto/ consecuencia	Financieros	Recursos públicos mal utilizados
		Desvío de presupuesto
		Pérdidas por actos de corrupción
	No financieros	Daño reputacional

La identificación de riesgos es una de las actividades clave dentro del proceso de administración de riesgos, ya que permite reconocer los tipos de riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales y su impacto en los procesos y subprocesos mediante los cuales estos se alcanzan. Este paso resulta esencial, pues sin una identificación adecuada de los riesgos es difícil implementar una gestión eficaz que contribuya al desarrollo de la institución.



El proceso de identificación implica conocer las fuentes que originan los riesgos, realizar un inventario que los documente y analizar las causas que los generan. Asimismo, requiere clasificar los riesgos en categorías que faciliten su análisis y gestión, tales como: estratégicos, financieros, operativos, legales, tecnológicos, riesgos a la integridad y riesgos a la reputación o imagen institucional.

En este contexto, es necesario revisar tanto los factores internos como los externos que puedan incidir en la correcta ejecución de las estrategias y en el logro de los objetivos municipales. La participación activa de los responsables del proceso, con el respaldo de los mandos superiores, resulta indispensable para establecer relaciones claras entre los riesgos identificados y su clasificación, lo que contribuye a generar un lenguaje común en la institución sobre la gestión de riesgos.

Finalmente, la identificación de riesgos debe apoyarse en un enfoque técnico-metodológico que permita avanzar de un análisis cualitativo a uno más cuantitativo, mediante el uso de sistemas que faciliten la retroalimentación, el control de los procesos y la reducción de los riesgos que lleguen a materializarse.

Para asegurar una correcta ejecución del proceso de administración de riesgos, los responsables de su implementación, en coordinación con las autoridades directivas del Ayuntamiento, identifican las relaciones entre los riesgos y su clasificación mediante un proceso estructurado y el uso de técnicas específicas. Esto permite establecer un lenguaje común sobre riesgos dentro de la institución, que facilite su análisis, gestión y seguimiento. Entre las principales técnicas utilizadas para este fin se encuentran:

1. **Talleres de autoevaluación:** en el Ayuntamiento, esta técnica se aplica mediante reuniones de trabajo en las que participan servidoras y servidores públicos de distintas áreas y niveles, cuyas actividades son clave para el cumplimiento de los objetivos institucionales. En estos talleres, se identifican y analizan los riesgos relacionados con los procesos municipales, se evalúa su impacto potencial en el logro de los objetivos y se proponen acciones para su prevención o mitigación. Su desarrollo requiere coordinación entre áreas y un facilitador que guíe la dinámica.
2. **Mapeo de procesos:** esta técnica se realiza a partir de la revisión de los diagramas de los procesos operativos municipales, previamente documentados. El personal responsable analiza dichos procesos para identificar puntos críticos o vulnerables que puedan representar un riesgo para la correcta prestación de servicios o la gestión administrativa. Este



ejercicio permite visualizar claramente dónde se concentran los riesgos dentro de los procedimientos institucionales.

3. **Análisis de entorno:** el Ayuntamiento lleva a cabo esta técnica mediante la revisión periódica de los cambios en el marco legal, las condiciones económicas, políticas, sociales o ambientales que pudieran afectar sus actividades. Esta revisión permite anticipar riesgos externos que podrían comprometer el cumplimiento de los objetivos municipales y planear medidas de respuesta.
4. **Lluvia de ideas:** se emplea en reuniones grupales con la participación de personal de distintos niveles y áreas del Ayuntamiento, donde se promueve la generación libre de ideas sobre posibles riesgos, sus causas, eventos asociados y efectos que podrían afectar los objetivos. Esta técnica facilita la identificación colectiva de riesgos y fomenta el consenso sobre las principales amenazas institucionales.
5. **Entrevistas:** consiste en aplicar preguntas previamente definidas a funcionarias y funcionarios de diversas áreas y niveles del Ayuntamiento, con el propósito de conocer su percepción sobre eventos que puedan poner en riesgo el logro de los objetivos. Las entrevistas permiten obtener información detallada y específica sobre riesgos particulares de cada área.
6. **Análisis de indicadores de gestión, desempeño o riesgos:** en el Ayuntamiento, se realiza mediante la revisión de indicadores previamente establecidos. Cuando se detectan desviaciones fuera del rango esperado, se analiza si estas se deben a la materialización de un riesgo o a otros factores. Este análisis contribuye a identificar riesgos emergentes o fallas en los controles existentes.
7. **Cuestionarios:** se aplican cuestionarios estructurados al personal de los distintos niveles del Ayuntamiento (directivos, mandos medios y operativos), con el fin de detectar preocupaciones o percepciones sobre los riesgos presentes en el desarrollo de sus funciones y actividades cotidianas.
8. **Análisis comparativo:** el Ayuntamiento realiza comparaciones con otras instituciones similares, ya sean de la región o de características semejantes, para identificar riesgos comunes o prácticas de control que puedan ser útiles para anticipar amenazas en los procesos municipales.



9. **Registros de riesgos materializados:** esta técnica consiste en la consulta y análisis de bases de datos que contienen información sobre riesgos que ya se han presentado en el pasado en el Ayuntamiento. Estos registros incluyen la descripción del evento, fecha, monto de pérdida, acciones de recuperación y controles implementados para evitar que el evento se repita. Su revisión es clave para el aprendizaje institucional y la mejora de los controles.

Una vez identificadas las relaciones entre los riesgos y su clasificación, resulta fundamental elaborar un listado de los procesos sustantivos, adjetivos y estratégicos de la institución. Esto permite determinar cuáles procesos deben incluirse dentro del alcance del análisis de riesgos. A continuación, se presenta una clasificación general de los procesos con mayor nivel de exposición a riesgos:

PROCESO	RIESGO
Procesos sustantivos	Errores humanos Fallas de sistemas institucionales Fallas de procesos
Procesos adjetivos	Errores humanos Fallas de sistemas institucionales Fallas de procesos Falta de cumplimiento al marco legal
Recursos materiales (compras generales, contratación de proveedores, licitaciones, etc.)	Riesgos de integridad (soborno, nepotismo, desviación de recursos)
Recursos humanos (nómina, bonos, incentivos, contratación de personal, etc.)	Riesgos de integridad (soborno, nepotismo, desviación de recursos)
Recursos financieros (tesorería, inversiones, contabilidad, finanzas, presupuestos, impuestos, gastos, etc.)	Riesgos de integridad (soborno, nepotismo, desviación de recursos)
Tecnologías de información (sistemas institucionales, telecomunicaciones, red, servidores, bases de datos, etc.)	Integridad de la información Disponibilidad de los sistemas institucionales Virus Caída de sistemas institucionales

Para garantizar la adecuada clasificación, gestión y aplicación de las actividades y directrices derivadas de esta metodología, se propone la designación de un equipo multidisciplinario, integrado por personal con conocimientos sobre los procesos y actividades que serán objeto de análisis. Este equipo deberá contar además con



experiencia en control interno y administración de riesgos. En este sentido, se plantea que el Comité de Administración de Riesgos y Cumplimiento de Control Interno asuma esta función, con el objetivo de asegurar la correcta aplicación y ejecución conforme a lo dispuesto en la normatividad vigente. De acuerdo con el Artículo 19 de la Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado de Puebla, este comité es el responsable de coordinar, evaluar y supervisar las acciones relacionadas con la identificación, análisis y administración de riesgos en el municipio.

Una vez identificados los procesos con mayor vulnerabilidad, es necesario revisar detalladamente cada una de sus actividades, con el propósito de determinar de manera conjunta los riesgos específicos a los que están expuestas. Este análisis se realiza con el acompañamiento de un moderador, quien guía el proceso. Para identificar los riesgos, se debe plantear la pregunta clave: ¿qué puede suceder?

El responsable del ejercicio tiene la tarea de registrar todos los riesgos mencionados por el grupo de trabajo. Posteriormente, se analizarán y priorizarán aquellos que resulten más relevantes, para enfocar los esfuerzos en los riesgos con mayor impacto potencial.

La identificación de riesgos representa una etapa crítica dentro de la administración de riesgos, ya que cualquier omisión o inconsistencia en este punto podría afectar el desarrollo y efectividad de los procedimientos posteriores. Este paso se basa en el conocimiento de los procesos y subprocesos institucionales, así como en la detección de los eventos que podrían poner en riesgo el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Para precisar los posibles fallos o problemas, el análisis debe partir de las actividades propias de los procesos sustantivos, adjetivos y estratégicos de la institución. Por ello, resulta indispensable contar con un mapeo completo y actualizado de los procesos municipales.

Proceso/ Subproceso	Actividad Específica	Descripción del Riesgo	Causa del Riesgo	Posibles Efectos	Clasificación del Riesgo	Prioridad del Riesgo	Responsable de Registro
Ejemplo: Provisión de servicios públicos	Mantenimiento de alumbrado	Falla en el suministro eléctrico	Insuficiente mantenimiento preventivo	Zonas sin iluminación, afectación a la seguridad	Operativo	Alta	Contraloría Municipal

A continuación, se presenta la matriz para el registro de los riesgos identificados:



Instrucciones para el llenado:

- **Proceso / Subproceso:** Indique el nombre del proceso o subproceso evaluado.
- **Actividad Específica:** Describa la actividad puntual dentro del proceso donde se detecta el riesgo.
- **Descripción del Riesgo:** Señale brevemente el riesgo identificado (¿qué puede suceder?)
- **Causa del Riesgo:** Indique el origen o factor que genera el riesgo.
- **Posibles Efectos:** Señale las consecuencias que podrían derivarse si el riesgo se materializa.
- **Clasificación del Riesgo:** Asigne la categoría del riesgo de acuerdo con su naturaleza.
- **Prioridad del Riesgo:** Defina el nivel de importancia o atención que debe darse al riesgo.
- **Responsable de Registro:** Indique el área o persona que documenta el riesgo.

En el H. Ayuntamiento de San Sebastián Tlacotepec, la identificación de riesgos se realizará considerando su causa primaria, es decir, el origen directo del riesgo dentro del proceso o subproceso correspondiente. Es fundamental evitar confusiones con eventos derivados de otras áreas o procesos, a fin de asegurar una correcta delimitación de responsabilidades y análisis.

Para este propósito, se utiliza la matriz de identificación de riesgos, la cual nos permite llevar un registro ordenado de los riesgos detectados, generando así un inventario institucional. Esta herramienta facilita la asociación entre cada riesgo y el objetivo, plan o proceso que podría verse afectado, permitiendo registrar tanto sus causas como el posible impacto, y sirviendo como base para una gestión más eficaz y preventiva.

EVALUACIÓN DE RIESGOS

La etapa de evaluación constituye la fase siguiente dentro del proceso de administración de riesgos. En esta se analiza y determina el nivel de riesgo mediante la estimación de dos factores principales: la probabilidad de ocurrencia y el impacto que generaría en caso de que el riesgo se materialice.



Para llevar a cabo esta evaluación, el Ayuntamiento utiliza principalmente técnicas cualitativas, las cuales permiten asignar un valor a la probabilidad y al impacto con base en criterios definidos. Estas técnicas consideran tanto los factores internos como los externos que pudieran influir en la ocurrencia del riesgo.

Asimismo, existen técnicas cuantitativas que permiten calcular el valor de un riesgo mediante modelos estadísticos, incluyendo la estimación de pérdidas esperadas. Sin embargo, el uso de estas herramientas requiere contar con información suficiente, confiable y oportuna para que los resultados sean válidos.

- **La probabilidad de ocurrencia** se determina con base en la frecuencia estimada; es decir, en cuántas ocasiones podría presentarse el riesgo dentro de un periodo determinado.
- **El impacto** se valora considerando las consecuencias que tendría para la institución si el riesgo llegara a concretarse.

A continuación, se presentan las escalas de valoración para la probabilidad e impacto, las cuales permiten clasificar los riesgos de manera estructurada. En el caso del impacto, debe tomarse como referencia el valor 10 como el nivel máximo, considerando criterios de juicio profesional.

ESCALA DE EVALUACIÓN DE LA PROBABILIDAD DE OCURRENCIA DEL RIESGO		
VALOR	CATEGORIA	PROBABILIDAD
10	Recurrente	Muy alta, se tiene plena seguridad que éste se materialice, tiende a estar entre 90% y 100%.
9		
8	Muy probable	Alta, se tiene entre 75% a 95% 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 25% de seguridad que éste se materialice
1		



ESCALA DE EVALUACIÓN DEL IMPACTO EN CASO DE MATERIALIZARSE EL RIESGO		
VALOR	CATEGORIA	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 la institución.
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 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 daños al patrimonio o imagen.
3		
2	Menor	Podría tener efectos muy pequeños en la institución.
1		

La evaluación de riesgos deberá de realizarse considerando las particularidades que presente el ayuntamiento, en este sentido, el orden y la prioridad de los factores o criterios utilizados en la evaluación pueden ajustarse según las circunstancias propias en que se aplique.

Este proceso de evaluación implica estimar tanto la probabilidad de ocurrencia como el impacto potencial que un riesgo podría tener en caso de materializarse. Para ello, se aplican las escalas de valoración previamente definidas para estos dos factores.

Es fundamental que esta evaluación se lleve a cabo de manera periódica, idealmente cada tres meses, con el propósito de mantener actualizada la matriz de riesgos. Esta actualización debe responder a los cambios que puedan surgir tanto en el entorno interno como en el contexto externo del Ayuntamiento, asegurando así una gestión oportuna y eficaz de los riesgos institucionales.



A continuación, se presenta un ejemplo de la matriz de evaluación de riesgos, la cual permite visualizar de forma estructurada el nivel de riesgo resultante de combinar la probabilidad de ocurrencia con el impacto potencial que tendría sobre la institución.

EVALUACIÓN DE RIESGOS			
Probabilidad	Impacto	Valor del Riesgo	Prioridad del Riesgo
1	3	0.3	Bajo
7	6	4.2	Medio
10	10	10	Muy alto
2	9	1.8	Bajo
6	3	1.8	Bajo
6	10	6.0	Alto

- **Valor del Riesgo = Probabilidad x Impacto**
10

VALOR DEL RIESGO	PRIORIDAD DEL RIESGO
0.1 – 3.9	Bajo
4.0 – 5.9	Medio
6.0 – 7.9	Alto
8.0 – 10	Muy Alto

Una vez concluida la valoración de la probabilidad e impacto de los riesgos identificados, es necesario proceder a su priorización, con el fin de determinar cuáles requieren atención inmediata por parte del Ayuntamiento.

Con base en esta ubicación, el Ayuntamiento puede definir sus niveles de tolerancia al riesgo y tomar decisiones informadas sobre su gestión.

A continuación, se presenta la escala de priorización de riesgos, la cual clasifica la gravedad del riesgo conforme a los niveles de probabilidad e impacto obtenidos en la evaluación:



ESCALA PARA PRIORIZAR LOS RIESGOS	
Riesgo bajo 0.1 – 3.9	Zona de riesgo tolerable.
	Determinar si los riesgos ubicados en esta zona se aceptan, previenen o mitigan.
Riesgo medio 4.0 – 5.9	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 6.0 – 7.9	Zona de riesgo alto.
	Determinar si las medidas para mitigar los riesgos ubicados en esta zona, se comparten o transfieren para gestionar los de manera adecuada.
Riesgo muy Alto 8.0 – 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.

EVALUACION DE CONTROLES

Una vez que los riesgos han sido identificados, evaluados y priorizados, es indispensable llevar a cabo una revisión de las actividades de control implementadas para su mitigación. Esta etapa tiene como finalidad verificar la existencia de mecanismos que contribuyan a reducir la probabilidad de ocurrencia o el impacto de los riesgos identificados.

Además, no basta con confirmar la existencia de controles; es igualmente importante evaluar su efectividad, tanto en términos de diseño (es decir, si el control está correctamente estructurado para cumplir su propósito), como de operación (si se aplica de manera adecuada y consistente en la práctica).

Esta actividad resulta fundamental dentro del proceso de administración de riesgos, ya que la presencia de controles inadecuados o ineficaces refleja una gestión de riesgos deficiente o incluso inexistente.

Para facilitar esta revisión, a continuación, se presenta una matriz básica que permite valorar los controles existentes en relación con los riesgos identificados.



Riesgo Asociado	Nombre del Control Existente	¿Existe?	Evaluación del Diseño	Evaluación de Operación	Observaciones / Mejoras Necesaria
Ejemplo: Pérdida de archivos en el sitio web	Respaldo quincenal de información	Si	Adecuado	Parcial	Aumentar frecuencia del respaldo
Ejemplo: Filtración de datos	Acceso restringido por contraseña	Si	Parcial	Eficaz	Revisar controles de acceso
Ejemplo: Retrasos en obra pública	Bitácora de avance con validación	No	N/A	N/A	Implementar control formal

Instrucciones para su llenado

1. **Riesgo Asociado:** Registrar el riesgo previamente identificado y evaluado.
2. **Nombre del Control Existente:** Indicar la acción, mecanismo o proceso que existe para mitigar ese riesgo.
3. **¿Existe?:** Señalar si dicho control actualmente está implementado (Sí/No).
4. **Evaluación del Diseño:** Valorar si el control está bien diseñado, es decir, si contempla los elementos necesarios para ser eficaz. Las opciones son:
 - Adecuado
 - Parcial
 - Inadecuado
5. **Evaluación de la Operación:** Evaluar si el control realmente funciona y se aplica como fue diseñado:
 - Eficaz
 - Parcial
 - Ineficaz
6. **Observaciones / Mejora Necesaria:** Anotar cualquier comentario, deficiencia detectada o acción de mejora recomendada.



ESTABLECIMIENTO DE CONTROLES

El diseño de estrategias eficaces para la administración de riesgos, alineadas con las mejores prácticas, debe fundamentarse en una gestión directiva comprometida, que adopte una filosofía de respaldo pleno al control interno como elemento esencial para el buen funcionamiento institucional.

A continuación, se presenta una estructura diseñada para fortalecer la capacidad institucional del Ayuntamiento frente a los riesgos, fomentar la responsabilidad compartida y generar una cultura de control que respalde la mejora continua.

N°	Área Responsable	Control Institucional Propuesto	Objetivo
1	Tesorería Municipal	Implementación de conciliaciones financieras mensuales y revisión de ingresos vs. egresos.	Prevenir errores o fraudes en el manejo de recursos y mejorar la transparencia presupuestal.
2	Tesorería Municipal	Validación documental y física antes de realizar pagos a proveedores o contratistas.	Asegurar la legalidad, oportunidad y justificación de los egresos públicos.
3	Contraloría Municipal	Auditorías internas programadas trimestralmente por procesos críticos.	Identificar desviaciones y fomentar la mejora continua en la gestión municipal.
4	Contraloría Municipal	Seguimiento al cumplimiento de recomendaciones derivadas de auditorías internas o externas.	Garantizar la corrección efectiva de hallazgos y minimizar riesgos recurrentes.
5	Obras Públicas	Supervisión técnica y administrativa semanal de obras en ejecución.	Reducir el riesgo de incumplimiento de metas físicas o desviación de recursos.
6	Obras Públicas	Bitácora digital y física de avances de obra con validación de firmas responsables.	Asegurar trazabilidad y control durante la ejecución de proyectos.
7	Unidad de Transparencia	Revisión mensual de obligaciones de transparencia en la Plataforma Nacional y sitio web local.	Cumplir con la normatividad en materia de acceso a la información pública.
8	Unidad de Transparencia	Registro y seguimiento de solicitudes de información y tiempos de respuesta.	Evitar sanciones por omisión o incumplimiento de plazos legales.
9	Secretaría del Ayuntamiento	Control de acuerdos de cabildo mediante actas registradas y actualizadas.	Garantizar la legalidad, seguimiento y archivo adecuado de decisiones administrativas.



Nº	Área Responsable	Control Institucional Propuesto	Objetivo
10	Secretaría del Ayuntamiento	Mecanismo de verificación y actualización de normatividad interna (reglamentos, manuales).	Evitar riesgos legales y mantener alineada la operación municipal con el marco normativo.

Notas para implementación

- Todos los controles deben contar con indicadores de desempeño para monitorear su efectividad.
- Es indispensable que el presidente municipal y su equipo directivo respalden activamente el sistema de control.
- Los titulares de área deben ser responsables de los riesgos identificados en su ámbito.
- La Contraloría Municipal debe fungir como ente coordinador, dando seguimiento técnico a la implementación de estos controles.

POLÍTICA DE RESPUESTA AL RIESGO

El Ayuntamiento de San Sebastián Tlacotepec reconoce que toda institución pública opera a través de procesos que involucran entradas, transformaciones y salidas. Durante el desarrollo de estos procesos, pueden presentarse riesgos que afecten su normal funcionamiento. Por ello, es fundamental contar con controles efectivos que mitiguen esos riesgos y mantengan la continuidad operativa.

Como parte del proceso de administración de riesgos, una vez que estos han sido identificados, evaluados y priorizados, se deben definir acciones concretas de respuesta. Estas respuestas se determinan con base en la probabilidad de ocurrencia y el impacto potencial de cada riesgo, buscando siempre alinear dichas acciones con:

- El nivel de tolerancia o apetito de riesgo institucional.
- Los objetivos estratégicos del gobierno municipal.
- La eficacia operativa y el uso eficiente de los recursos públicos.

Las políticas de respuesta al riesgo permiten seleccionar, entre diversas opciones, aquellas medidas más adecuadas para reducir, transferir, evitar o aceptar un riesgo



determinado, en función de su criticidad y del contexto específico en que se presenta.

Una vez evaluados y priorizados los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales, el Ayuntamiento debe analizar y seleccionar la estrategia más adecuada para responder a cada uno de ellos. Este proceso implica valorar distintas alternativas, tomando en cuenta tanto el impacto como la probabilidad de ocurrencia, así como el costo-beneficio de implementar medidas de mitigación.

Las políticas de respuesta al riesgo pueden clasificarse en las siguientes categorías:

1. Asumir el riesgo

Se decide aceptar el riesgo sin tomar medidas adicionales, una vez que se ha evaluado que su impacto es limitado o que no es posible mitigarlo razonablemente. Esta respuesta puede aplicarse cuando el riesgo se encuentra dentro del nivel de tolerancia institucional.

2. Vigilar el riesgo

Consiste en mantener un seguimiento constante del riesgo identificado. Esta estrategia es recomendable en riesgos de alto impacto, pero baja probabilidad, y requiere que los responsables estén preparados para actuar en caso de que aumente la posibilidad de ocurrencia.

3. Evitar el riesgo

Implica eliminar el riesgo desde su origen, ya sea rediseñando procesos, eliminando actividades o sustituyendo procedimientos. Aunque puede ser efectiva, no siempre es viable en el sector público, debido a la naturaleza de los servicios que se deben garantizar a la ciudadanía.

4. Transferir el riesgo

Esta estrategia consiste en delegar el riesgo a un tercero, normalmente a través de contratos, seguros o servicios especializados. Puede incluir tres modalidades:

- **Protección o cobertura:** Se reduce el riesgo, pero también se limita la posibilidad de beneficios.
- **Aseguramiento:** Implica contratar seguros para cubrir posibles pérdidas.



- **Diversificación:** Se distribuye la inversión o responsabilidad para no concentrar el riesgo en una sola área o actividad.

5. Reducir el riesgo

Aplicable cuando un riesgo representa una amenaza clara. Se implementan medidas preventivas para disminuir su probabilidad, así como planes de contingencia para mitigar sus efectos. Estas acciones se alinean con el fortalecimiento del control interno y la eficiencia administrativa.

6. Compartir el riesgo

Busca distribuir el riesgo entre varias áreas o unidades administrativas, asumiendo cada una parte proporcional de la responsabilidad. Esta estrategia no elimina el riesgo, pero lo fragmenta para facilitar su gestión.

Riesgo residual y su respuesta

El riesgo residual es aquel que persiste una vez que el Ayuntamiento ha implementado las acciones de respuesta previamente definidas para mitigar el riesgo identificado. Representa el nivel remanente de exposición, incluso después de aplicar controles, políticas, procedimientos o medidas correctivas.

Este tipo de riesgo refleja que, aunque se hayan ejecutado estrategias de prevención, mitigación o transferencia, no siempre es posible eliminar completamente el riesgo inherente a los procesos municipales. Su existencia se vincula directamente con la efectividad de los controles establecidos, tales como límites operativos, autorizaciones, revisiones periódicas, y demás mecanismos diseñados para reducir impactos.

En consecuencia, el riesgo residual debe ser evaluado de manera continua y monitoreado por los titulares de las áreas responsables, quienes deberán determinar si se encuentra dentro del nivel de tolerancia institucional. En caso contrario, deberán proponer ajustes o refuerzos a los controles existentes.

A continuación, se puede representar el tratamiento del riesgo residual en una matriz que relaciona el riesgo inicial, las acciones de respuesta implementadas y el nivel de riesgo residual resultante.



HONORABLE AYUNTAMIENTO DE SAN SEBASTIÁN TLACOTEPEC, PUEBLA
ADMINISTRACIÓN 2024-2027

Riesgo Identificado	Respuesta al Riesgo	Acciones de Respuesta	Entregable de Acciones	Área Responsable	Fecha de Entrega
Desvío o uso indebido de recursos públicos	Reducir el riesgo	Revisión diaria de movimientos, validación doble en autorizaciones	Reporte quincenal de revisión y conciliación	Tesorería Municipal	30 de junio de 2025
Incumplimiento de auditorías externas	Asumir y reducir el riesgo	Elaboración de plan de atención y seguimiento de observaciones	Plan de atención con cronograma y responsables	Contraloría Municipal	15 de julio de 2025
Retraso o mala calidad en ejecución de obra	Transferir y reducir el riesgo	Fortalecimiento de cláusulas contractuales y supervisión técnica continua	Acta de revisión contractual y bitácoras firmadas	Obras Públicas	20 de julio de 2025
Omisión en cargas de obligaciones de transparencia	Vigilar el riesgo	Verificación mensual del cumplimiento de cargas en la Plataforma Nacional de Transparencia	Bitácora de verificación y evidencia de cumplimiento	Unidad de Transparencia	10 de julio de 2025
Errores administrativos en actas o documentos	Reducir el riesgo	Implementación de revisión cruzada antes de emitir documentos oficiales	Registro de control interno de revisión documental	Secretaría del Ayuntamiento	25 de junio de 2025

Notas Técnicas para su aplicación:

- **Respuesta al riesgo:** Estrategia adoptada según el análisis (reducir, asumir, vigilar, transferir, evitar, compartir).
- **Acciones de respuesta:** Medidas concretas que se ejecutarán.
- **Entregable de acciones:** Producto verificable o evidencia del cumplimiento.
- **Área responsable:** Unidad administrativa municipal encargada de implementar la acción.
- **Fecha de entrega:** Límite para tener lista la acción o el entregable.



MATRIZ GENERAL DE RIESGOS

Cada uno de los elementos desarrollados en las etapas anteriores; identificación, evaluación, análisis, priorización, respuesta y control se integran en una herramienta fundamental para la gestión institucional: la **Matriz de Riesgos y Controles**.

Esta matriz representa un instrumento de planeación y seguimiento que permite a la administración municipal:

- Documentar los procesos y objetivos críticos de cada área o unidad administrativa.
- Vincular dichos objetivos con los riesgos que pueden comprometer su cumplimiento.
- Determinar el nivel de exposición al riesgo, con base en la evaluación de su probabilidad e impacto.
- Identificar los controles existentes y valorar su efectividad, tanto en diseño como en operatividad.
- Establecer la respuesta más adecuada para cada riesgo, en función de su prioridad y del nivel de tolerancia institucional.

De esta manera, la matriz consolidada se convierte en una herramienta práctica y visual para la gestión estratégica de los riesgos institucionales, al permitir una visión integral que facilite la toma de decisiones y el seguimiento continuo del comportamiento de los riesgos a lo largo del tiempo.



**HONORABLE AYUNTAMIENTO DE SAN SEBASTIÁN TLACOTEPEC, PUEBLA
ADMINISTRACIÓN 2024-2027**

A continuación, se presenta la Matriz Consolidada de Riesgos y Controles del Ayuntamiento de San Sebastián Tlacotepec, la cual reúne toda la información correspondiente al análisis realizado y será actualizada conforme a los resultados de monitoreo trimestral y anual.

MATRIZ DE RIESGOS														
IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO										EVALUACIÓN DE RIESGOS				
N°	Proceso	Objetivo del Proceso	Tipo de Proceso	Nombre del Riesgo	Descripción del Riesgo	Tipo de Riesgo	Causa del Riesgo	Tipo de Factor	Consecuencia del Riesgo	Área del Riesgo	Probabilidad (1-10)	Impacto (1-10)	Valor del Riesgo	Prioridad del Riesgo
1	Ejercicio presupuestal	Asegurar el uso eficiente del presupuesto asignado	Sustantivo	Desviación del gasto público	El presupuesto aprobado no se ejerce conforme a lo planeado	Operativo	Falta de seguimiento en el calendario de ejecución	Interno	Subutilización de recursos y observaciones por entes fiscalizadores	Tesorería Municipal	7	8	5.6	Medio
2	Licitación de obra pública	Garantizar la contratación transparente y eficiente de obra	Sustantivo	Fallas en la adjudicación de contratos	Los procesos de adjudicación no cumplen con la normatividad aplicable	Legal	Desconocimiento o falta de capacitación en la Ley de Obra Pública	Interno	Observaciones administrativas y sanciones	Obras Públicas	6	9	5.4	Medio
3	Rendición de cuentas	Transparentar el uso de recursos municipales	Sustantivo	Retraso en la entrega de información	La documentación para solventar auditorías no se entrega en tiempo	Legal	Procesos internos poco claros o manuales desactualizados	Interno	Observaciones, sanciones o falta de credibilidad institucional	Contraloría Municipal	8	8	6.4	Alto



**HONORABLE AYUNTAMIENTO DE SAN SEBASTIÁN TLACOTEPEC, PUEBLA
ADMINISTRACIÓN 2024-2027**

MATRIZ DE RIESGOS														
IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO										EVALUACIÓN DE RIESGOS				
N°	Proceso	Objetivo del Proceso	Tipo de Proceso	Nombre del Riesgo	Descripción del Riesgo	Tipo de Riesgo	Causa del Riesgo	Tipo de Factor	Consecuencia del Riesgo	Área del Riesgo	Probabilidad (1-10)	Impacto (1-10)	Valor del Riesgo	Prioridad del Riesgo
4	Atención a solicitudes de información	Dar respuesta a las peticiones de ciudadanas conforme a la ley	Sustantivo	Incumplimiento en plazos de respuesta	La información pública no se entrega dentro del plazo establecido	Legal	Saturación de trabajo o recursos humanos limitados	Interno	Infracciones al marco legal y sanciones por el órgano garante	Unidad de Transparencia	5	7	3.5	Bajo
5	Planeación institucional	Coordinar y dar seguimiento a las acciones del Ayuntamiento	Estratégico	Falta de alineación programática	La planeación operativa no se vincula con los objetivos institucionales	Estratégico	Ausencia de mecanismos de seguimiento y evaluación	Interno	Ineficiencia en la ejecución de políticas públicas	Secretaría del Ayuntamiento	6	6	3.6	Bajo
6	Entrega-recepción administrativa	Asegurar el cierre ordenado del periodo de gobierno	Estratégico	Omisiones en la entrega de información	La documentación no se encuentra completa ni sistematizada	Legal	Falta de organización documental o capacitación	Interno	Problemas en la transición institucional y observaciones legales	Contraloría Municipal	7	7	4.2	Medio

Notas Técnicas para su aplicación:

- Probabilidad e Impacto se califican del 1 al 10.
- **Valor del Riesgo = Probabilidad x Impacto**
10
- La Prioridad del Riesgo se determina con la siguiente escala:

VALOR DEL RIESGO	PRIORIDAD DEL RIESGO
0.1 – 3.9	Bajo
4.0 – 5.9	Medio
6.0 – 7.9	Alto
8.0 – 10	Muy Alto



INSTRUCCIONES PARA EL LLENADO DE LA MATRIZ DE RIESGOS	
CAMPO	INSTRUCCIÓN DE LLENADO
Número de riesgo (N°)	Asignar un número consecutivo para identificar y organizar cada riesgo dentro de la matriz.
Proceso	Indicar el nombre del proceso principal del área, por ejemplo: "Ejercicio presupuestal", "Contratación de obra pública", "Rendición de cuentas", etc.
Objetivo del proceso	Especificar el propósito general del proceso (qué se busca lograr). Debe estar alineado con las metas institucionales o planes operativos. Ejemplo: "Asegurar el uso eficiente del presupuesto asignado".
Tipo de proceso	Seleccionar una de las siguientes categorías: <ul style="list-style-type: none"> • Sustantivo: Procesos directamente relacionados con las funciones principales del Ayuntamiento (ej. obras públicas, ejercicio del gasto, licitaciones). • Estratégico: Procesos orientados a la planificación y seguimiento institucional (ej. planeación, programación, evaluación). • Adjetivo o de apoyo: Procesos administrativos o técnicos que facilitan los sustantivos (ej. gestión documental, compras, recursos humanos).
Nombre del riesgo	Enunciar brevemente el riesgo identificado, de forma clara y específica (ej. "Retraso en entrega de información", "Desviación del gasto público").
Descripción del riesgo	Describir de manera detallada en qué consiste el riesgo, cómo se presenta y en qué contexto (evitar generalidades).
Tipo de riesgo	Clasificar según su naturaleza: <ul style="list-style-type: none"> • Operativo • Legal • Financiero • Ambiental • Estratégico • Tecnológico • Reputacional o de imagen
Causa del riesgo	Describir cuál es el evento, omisión o condición que genera el riesgo. Ejemplo: "Desconocimiento de la Ley de Transparencia" o "Falta de capacitación".
Tipo de factor (interno/externo)	Identificar si la causa del riesgo está dentro del control del Ayuntamiento (interno) o proviene del entorno (externo). Ejemplos: <ul style="list-style-type: none"> • Interno: Procedimientos inadecuados, errores humanos, deficiencias organizativas.



INSTRUCCIONES PARA EL LLENADO DE LA MATRIZ DE RIESGOS	
CAMPO	INSTRUCCIÓN DE LLENADO
	<ul style="list-style-type: none"> • Externo: Cambios legislativos, factores climáticos, decisiones de otras instituciones.
Consecuencia del riesgo	<p>Describir los efectos posibles si el riesgo se materializa. Debe centrarse en el impacto sobre los objetivos o recursos institucionales. Ejemplo: "Observaciones por entes fiscalizadores", "Pérdida de confianza ciudadana".</p>
Área del riesgo	<p>Mencionar la unidad administrativa o dependencia donde se presenta el riesgo (ej. Tesorería, Contraloría, Obras Públicas, Unidad de Transparencia, Secretaría).</p>
Probabilidad (1-10)	<p>Asignar un valor numérico de 1 a 10 considerando la frecuencia esperada del riesgo. Guía aproximada:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1-3: Poco probable • 4-6: Probable • 7-10: Muy probable
Impacto (1-10)	<p>Asignar un valor numérico de 1 a 10 que indique el grado de afectación sobre los objetivos institucionales si el riesgo se materializa. Guía aproximada:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1-3: Bajo impacto • 4-6: Impacto moderado • 7-10: Alto impacto
Valor del riesgo	<p>Se calcula automáticamente con la fórmula: Valor del riesgo = $(\text{Probabilidad} \times \text{Impacto}) \div 10$</p>



**HONORABLE AYUNTAMIENTO DE SAN SEBASTIÁN TLACOTEPEC, PUEBLA
ADMINISTRACIÓN 2024-2027**

CONTROLES										RESPUESTA AL RIESGO				
Nº de Control	Nombre del Control	Tipo de Control	Frecuencia de Ejecución	Área Responsable del Control	Evidencia de la Ejecución	Evidencia del Control	Efectividad del Control	Diseño del Control	¿Existe Riesgo Residual?	Acciones de Respuesta	Entregable de Acciones	Área Responsable de la Respuesta	Fecha de Entrega	
1	Conciliación mensual del gasto ejercido	Preventivo	Mensual	Tesorería Municipal	Informe mensual de conciliación	Oficios firmados y sellados	Alta	Adecuado	Sí	Actualizar lineamientos de gasto	Lineamientos firmados	Tesorería Municipal	30/jun/202_	
2	Lista de verificación para adjudicaciones	Detectivo	Por evento	Obras Públicas	Lista firmada y archivada en expediente	Bitácora digital y física	Media	Parcialmente adecuado	Sí	Rediseñar el procedimiento de licitación	Procedimiento o actualizado	Obras Públicas	15/jul/202_	
3	Revisión de cumplimiento de plazos de transparencia	Detectivo	Trimestral	Unidad de Transparencia	Actas de revisión, reportes trimestrales	Archivo de cumplimiento SISAI	Alta	Adecuado	Sí	Seguimiento automatizado a plazos	Reporte automatizado	Unidad de Transparencia	10/jul/202_	
4	Formato único de captura de riesgos	Preventivo	Anual	Contraloría Municipal	Matriz de riesgos firmada	Formato validado por Comité	Alta	Adecuado	Sí	Capacitación sobre llenado del formato	Informe de capacitación	Contraloría Municipal	05/jul/202_	
5	Reuniones del Comité de Riesgos	Correctivo	Trimestral	Secretaría General	Minutas y acuerdos firmados	Reporte de acuerdos y compromisos	Alta	Adecuado	No	Supervisión y evaluación de acciones	Informe al Cabildo	Secretaría del Ayuntamiento	15/jul/202_	



Instrucciones para el llenado de la Matriz de Controles	
Campo	Descripción
Nombre del control	Denominación clara del mecanismo implementado para mitigar o tratar el riesgo.
Tipo de control	Puede ser: <ul style="list-style-type: none"> • Preventivo: Evita que ocurra el riesgo. • Detectivo: Identifica si el riesgo ya ocurrió o está ocurriendo. • Correctivo: Permite tomar acciones una vez que el riesgo se ha materializado.
Frecuencia de ejecución	Indicar la periodicidad con la que se aplica el control: diaria, mensual, trimestral, anual, o por evento.
Área responsable del control	Dependencia que implementa directamente el control.
Evidencia de la ejecución	Documentación que demuestra que el control ha sido aplicado (actas, informes, formatos, correos, etc.).
Evidencia del control	Prueba física o digital del propio control existente (política, reglamento, lista, sistema, documento institucional).
Efectividad del control	Evaluar si el control está cumpliendo su propósito: Alta Media Baja
Diseño del control	Evaluación del diseño del control: Adecuado Parcialmente adecuado Inadecuado.
¿Existe riesgo residual?	Indicar Sí o No, si persiste algún nivel de riesgo aún con el control implementado.
Acciones de respuesta	Medidas específicas que se implementarán para responder al riesgo.
Entregable de acciones	Documento o producto tangible resultante de la acción de respuesta.
Área responsable de la respuesta	Dependencia encargada de implementar la respuesta al riesgo.
Fecha de entrega	Fecha estimada de cumplimiento de la acción.



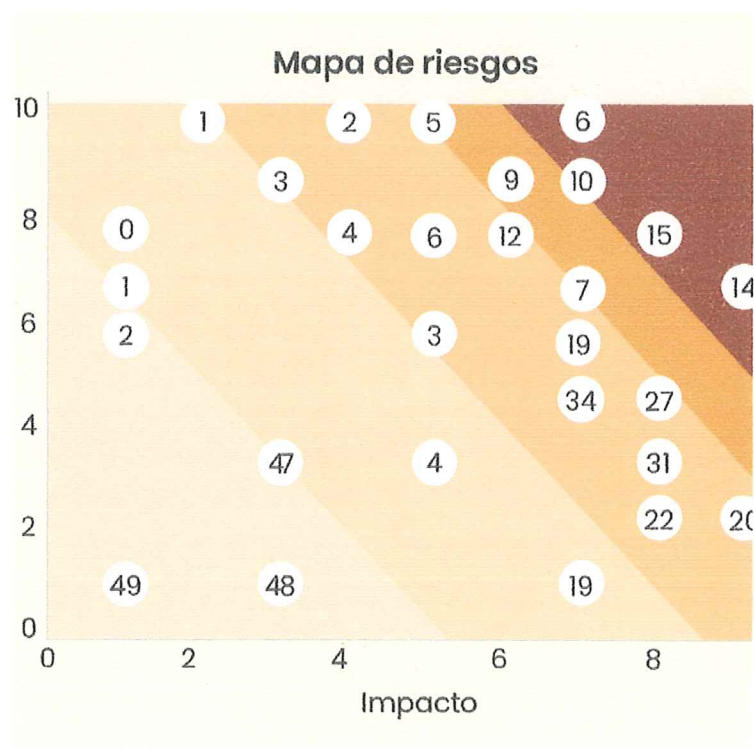
MAPA DE RIESGOS

El mapa de calor es una herramienta visual que facilita la interpretación del nivel de exposición al riesgo institucional, al permitir ubicar gráficamente aquellos riesgos que presentan mayores niveles de probabilidad e impacto.

Este instrumento clasifica los riesgos en una escala cromática que va desde niveles bajos hasta muy altos, lo cual permite identificar de manera clara y priorizada aquellos eventos que representan una mayor amenaza para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

A partir de esta visualización, se deberá determinar la respuesta más adecuada para cada riesgo. En particular, aquellos que se sitúan en las zonas de riesgo alto y muy alto del mapa deberán ser atendidos de forma prioritaria, definiendo acciones concretas para su mitigación, transferencia, reducción o, en su caso, vigilancia continua.

La utilización del mapa de calor permite al Comité de Administración de Riesgos y a las áreas responsables alinear los recursos y esfuerzos hacia los puntos críticos que podrían generar impactos significativos en los procesos sustantivos y estratégicos del Ayuntamiento.





DESCRIPCION TECNICA:

El mapa de riesgos se construye con base en una matriz de 10x10 que cruza dos dimensiones:

- Probabilidad de ocurrencia del riesgo (eje vertical).
- Impacto del riesgo en caso de materializarse (eje horizontal).

Cada punto de cruce representa un valor del riesgo calculado como:

$$\text{Valor del Riesgo} = \frac{\text{Probabilidad} \times \text{Impacto}}{10}$$

Este valor se clasifica en cuatro rangos, formando así cuatro cuadrantes o zonas de riesgo, los cuales determinan el nivel de atención y tratamiento requerido:

Cuadrante 1: Riesgo Bajo (Valor del riesgo entre 0.1 – 3.9)

Descripción: son riesgos que presentan baja probabilidad e impacto menor sobre los procesos institucionales.

Tratamiento recomendado:

- Pueden ser aceptados o asumidos por el área responsable.
- Se sugiere su monitoreo anual.
- No requieren asignación urgente de recursos.

Ejemplos típicos:

- Errores menores de captura.
- Fallas técnicas no críticas con respaldo disponible.

Cuadrante 2: Riesgo Medio (Valor del riesgo entre 4.0 – 5.9)

Descripción: riesgos que deben ser monitoreados periódicamente, ya que su impacto o probabilidad podrían aumentar.

Tratamiento recomendado:

- Diseño o fortalecimiento de controles preventivos.
- Evaluación de su tendencia y evolución semestral.
- Revisión en comité de riesgos.

Ejemplos típicos:

- Retrasos recurrentes en entregas de obra.
- Incumplimientos administrativos no intencionales.



Cuadrante 3: Riesgo Alto (Valor del riesgo entre 6.0 – 7.9)

Descripción: riesgos que pueden afectar seriamente el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Tratamiento recomendado:

- Se debe reducir o transferir mediante políticas específicas.
- Diseñar acciones inmediatas y asignar responsables.
- Seguimiento trimestral y reportes al Comité de Riesgos.

Ejemplos típicos:

- Mal uso de recursos públicos.
- Incumplimientos normativos frecuentes.
- Riesgos financieros no auditados.

Cuadrante 4: Riesgo Muy Alto (Valor del riesgo entre 8.0 – 10.0)

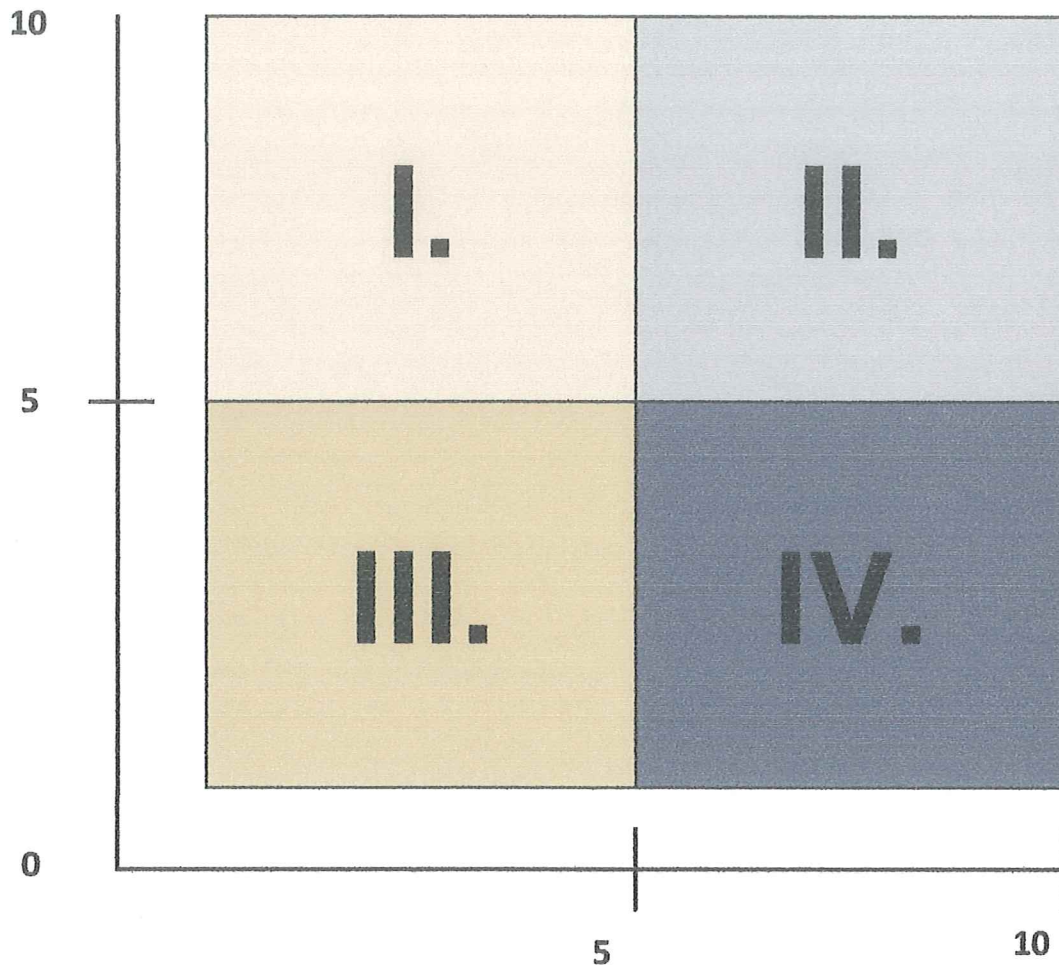
Descripción: riesgos que constituyen una amenaza crítica a la operación o legitimidad del Ayuntamiento.

Tratamiento recomendado:

- Actuar de manera urgente.
- Establecer planes de acción correctiva con plazo inmediato.
- Supervisión directa del Presidente Municipal o el Comité de Riesgos.
- Evaluación continua y medidas extraordinarias.

Ejemplos típicos:

- Casos de corrupción o desvío de recursos.
- Riesgos legales con repercusión externa.
- Colapso de sistemas administrativos o financieros.



NIVEL DE TOLERANCIA AL RIESGO Y APETITO DE RIESGO

En el marco de la administración de riesgos institucional, resulta fundamental distinguir entre los conceptos de **apetito de riesgo** y **tolerancia al riesgo**, términos que, aunque a menudo son utilizados de manera indistinta, representan enfoques complementarios pero distintos.

Apetito de Riesgo

El apetito de riesgo se refiere al nivel de riesgo que la institución está dispuesta a asumir de manera consciente, en función de sus metas, objetivos estratégicos y prioridades



institucionales. De acuerdo con el marco COSO 2013, este concepto representa una decisión de alto nivel y debe estar vinculado directamente a la visión, misión y capacidades operativas del Ayuntamiento.

Características del apetito de riesgo:

- Se establece a nivel general de la institución.
- Refleja el grado de exposición aceptable que se está dispuesto a permitir en la operación de programas, servicios o procesos.
- Puede representarse gráficamente mediante un mapa de calor, que permita visualizar la ubicación y severidad de los riesgos asumidos.
- Debe ser aprobado por la autoridad máxima (Presidencia Municipal o Cabildo) y validado por el Comité de Administración de Riesgos.

Tolerancia al Riesgo

Por su parte, la tolerancia al riesgo define el nivel de variación aceptable en el desempeño institucional frente al logro de objetivos específicos. Es decir, determina el margen dentro del cual un riesgo puede manifestarse sin comprometer gravemente el cumplimiento de las metas, normativas o procesos sustantivos.

Características de la tolerancia al riesgo:

- Es medible y puede contrastarse con los indicadores de cumplimiento o desempeño institucional.
- Debe estar alineada con el apetito de riesgo, actuando como una delimitación operativa de lo que se considera aceptable.
- Permite identificar los límites críticos que la institución no está dispuesta a superar, por ejemplo, en materia de integridad, legalidad, transparencia o cumplimiento normativo.
- Sirve como parámetro para establecer controles y medidas de mitigación ajustadas al nivel de riesgo permitido.

CONCEPTO	ENFOQUE	NIVEL DE DECISIÓN	REPRESENTACIÓN	EJEMPLO PRÁCTICO
Apetito de riesgo	Riesgo que se está dispuesto a aceptar para lograr objetivos	Estratégico / directivo	Mapa de calor	Aceptar riesgos medios en procesos administrativos para agilizar trámites
Tolerancia al riesgo	Variación aceptable en el desempeño antes de que	Operativo / táctico	Límites medibles	No aceptar ningún incumplimiento en la



CONCEPTO	ENFOQUE	NIVEL DE DECISIÓN	REPRESENTACIÓN	EJEMPLO PRÁCTICO
	haya consecuencias graves			aplicación de recursos federales

Consideraciones:

- Establecer el apetito de riesgo institucional a través de un acuerdo de Cabildo, respaldado por la metodología del control interno.
- Definir tolerancias específicas para cada área clave (Tesorería, Obras Públicas, Contraloría, Transparencia), con base en sus riesgos críticos.
- Capacitar a los titulares de área sobre cómo usar estos parámetros para diseñar o ajustar sus controles.
- Incorporar el apetito y la tolerancia al riesgo como criterios de evaluación dentro de la matriz general de riesgos.

Consúltense: *Modelo Base: Declaración de Apetito y Tolerancia al Riesgo (apartado de anexos)*

COMUNICACIÓN DE RESULTADOS DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

Una vez concluidas las etapas de identificación, evaluación, análisis y priorización de los riesgos, es fundamental garantizar una adecuada socialización de los resultados obtenidos. Esta fase tiene por objeto asegurar la toma de decisiones oportunas y fundamentadas por parte de los órganos competentes. Para ello, se deberán cumplir las siguientes acciones:

1. Presentación al Titular del Ayuntamiento

Se deberá realizar una presentación formal de los hallazgos más relevantes al Presidente Municipal, a fin de establecer directrices institucionales para la atención y tratamiento de los riesgos identificados. Esta presentación deberá incluir:

- La Matriz de Identificación de Riesgos, como evidencia principal del diagnóstico realizado.
- Una síntesis ejecutiva que exponga los riesgos clasificados por nivel de prioridad (muy alto, alto, medio o bajo) y las áreas involucradas.



2. Comunicación al Comité de Administración de Riesgos

Los resultados deberán ser informados al Comité de Administración de Riesgos, para su análisis técnico y la emisión de recomendaciones orientadas a la mejora continua de los mecanismos de control interno y la mitigación de riesgos institucionales.

- El comité deberá evaluar si las medidas actuales de respuesta son suficientes o si se requieren acciones adicionales.
- También podrá proponer ajustes a las políticas o metodologías empleadas en el análisis de riesgos.

3. Reunión de Trabajo y Seguimiento

Se programará una reunión de trabajo entre el Presidente Municipal y los responsables del proceso de administración de riesgos (incluido el Coordinador, el OIC y los titulares de áreas involucradas), para discutir:

- Las implicaciones operativas y estratégicas de los riesgos evaluados.
- Las acciones inmediatas o preventivas que deban implementarse con base en los niveles de riesgo detectados.
- La aprobación o validación de propuestas de tratamiento de riesgos, en caso de ser necesarias.

Este proceso de comunicación efectiva y participativa garantiza que las decisiones relacionadas con la gestión de riesgos sean adoptadas de forma informada, oportuna y con responsabilidad institucional.

RESPONSABLES Y FUNCIONES DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

La adecuada implementación y seguimiento del proceso de administración de riesgos requiere la participación activa y coordinada de diversas instancias del Ayuntamiento. A continuación, se describen las funciones específicas asignadas a los actores clave dentro de la estructura administrativa municipal.

I. Presidente Municipal

En cumplimiento de sus atribuciones y en el marco de la normatividad aplicable, el Presidente Municipal será responsable de designar formalmente a un servidor público que fungirá como Coordinador del Proceso de Administración de Riesgos, quien tendrá a su cargo las siguientes funciones:



- Coordinar, supervisar y dar seguimiento a todas las etapas del proceso de administración de riesgos institucional.
- Elaborar el Programa Anual de Administración de Riesgos, con base en los lineamientos establecidos en el Manual correspondiente.
- Evaluar anualmente el comportamiento de los riesgos identificados, con el propósito de actualizar las acciones y medidas preventivas.
- Informar al H. Cabildo de manera trimestral y anual sobre los avances, resultados y observaciones del proceso de administración de riesgos.
- Integrar y sistematizar toda la información y evidencia documental relacionada con el proceso (matrices, evaluaciones, formatos, tablas, reportes y anexos).

II. Titulares de las Áreas Administrativas

Los titulares de las unidades administrativas que integran la estructura orgánica del Ayuntamiento tienen la responsabilidad de participar activamente en la identificación, análisis, evaluación y tratamiento de riesgos institucionales. Sus funciones específicas incluyen:

- Elaborar los documentos y reportes requeridos para dar cumplimiento a las actividades del proceso de administración de riesgos.
- Aplicar y dar seguimiento a la metodología establecida en el Manual de Administración y Gestión de Riesgos, asegurando su adecuada implementación en su respectiva área.
- Proporcionar información oportuna y veraz al Coordinador del Proceso, con el fin de mantener actualizado el inventario de riesgos y las estrategias de mitigación.

III. Titular del Órgano Interno de Control (OIC)

El Órgano Interno de Control es una figura clave para fortalecer la integridad y el cumplimiento del proceso de administración de riesgos. En este sentido, el Titular del OIC será responsable de:

Vigilar el cumplimiento del Manual de Administración y Gestión de Riesgos por parte de todas las áreas administrativas.

Emitir observaciones, recomendaciones y propuestas de mejora derivadas de la revisión de los informes y evidencias del proceso.

Verificar que las acciones correctivas propuestas ante riesgos detectados se implementen conforme a lo establecido.



IV. Comité de Administración de Riesgos

El Comité de Administración de Riesgos es un órgano colegiado de carácter consultivo y de asesoría técnica, cuya función principal es evaluar, orientar y dar seguimiento a las estrategias y mecanismos implementados en la administración de riesgos del Ayuntamiento. Sus funciones incluyen:

- Revisar las políticas, mecanismos y procedimientos de gestión de riesgos implementados por las distintas unidades administrativas.
- Recomendar medidas correctivas, ajustes o mejoras con base en los resultados del análisis de riesgos, conforme al Manual y formatos oficiales.
- Presentar ante el H. Cabildo diagnósticos, propuestas de tratamiento y estrategias de mitigación de riesgos institucionales.
- Orientar a las unidades administrativas sobre la adecuada aplicación de los acuerdos y lineamientos emitidos por este Comité.
- Fomentar la mejora continua de los controles internos y coadyuvar al fortalecimiento institucional mediante la gestión eficaz de riesgos.

Nota: Las funciones, integración, funcionamiento y lineamientos del Comité de Administración de Riesgos pueden consultarse en el **Anexo 5** del **Manual de Administración y Gestión de Riesgos**, en el apartado correspondiente a dicho órgano colegiado.

ANEXOS

FORMATO OFICIAL DE REPORTE INTERNO H. AYUNTAMIENTO DE SAN SEBASTIÁN TLACOTEPEC, PUEBLA

DATOS GENERALES DEL REPORTE

Dependencia o área responsable:	(Nombre del área que elabora el reporte)
Número de reporte:	(Folio consecutivo o clave)
Fecha de emisión:	(dd/mm/aaaa)
Periodo que se reporta:	(Del __ al __)
Tipo de reporte:	<input type="checkbox"/> Financiero <input type="checkbox"/> Operativo <input type="checkbox"/> Administrativo <input type="checkbox"/> Obra pública <input type="checkbox"/> Otro: _____



OBJETIVO DEL REPORTE

(Describir en un párrafo breve el propósito del reporte: por ejemplo, informar avances, resultados, incidencias, etc.)

CONTENIDO DEL REPORTE

Actividad / Proyecto	Meta programada	Avance al periodo	Observaciones
(Descripción)	(%)	(%)	(Breve nota)
(Descripción)	(%)	(%)	(Breve nota)
(Descripción)	(%)	(%)	(Breve nota)

INCIDENCIAS O DESVIACIONES IDENTIFICADAS

(Enlistar y describir cualquier hallazgo, incidencia o desviación observada durante el periodo)

ACCIONES CORRECTIVAS O PREVENTIVAS

(Indicar las medidas adoptadas o recomendadas para corregir o prevenir problemas identificados)

FIRMA RESPONSABLE

Nombre y cargo	Firma
(Servidor público responsable del reporte)	(Espacio para firma)

ANEXOS

(Indicar si se adjuntan documentos, evidencias fotográficas, actas, gráficas, etc.)

H. Ayuntamiento de San Sebastián Tlacotepec, Puebla

Anexo Técnico del Manual de Administración y Gestión de Riesgos

Declaración de Apetito de Riesgo Institucional

El Ayuntamiento de San Sebastián Tlacotepec, en concordancia con su misión de brindar servicios públicos con integridad, eficiencia y transparencia, establece el siguiente apetito de riesgo:



“El municipio está dispuesto a aceptar riesgos de nivel bajo a medio en procesos operativos que no comprometan la legalidad, el ejercicio presupuestal, la rendición de cuentas ni el bienestar directo de la ciudadanía. Por el contrario, se asume cero tolerancia a riesgos relacionados con actos de corrupción, malversación de recursos, opacidad en la gestión pública o afectación directa a los derechos fundamentales de la población.”

Área / Eje de Gestión	Tipo de riesgo crítico	Nivel de tolerancia	Descripción operativa de la tolerancia
Tesorería Municipal	Financiero / Presupuestal	Baja	No se permite desviación de recursos ni retrasos en informes contables mayores a 3 días hábiles.
Contraloría Municipal	Normativo / Ético	Nula	Cero tolerancia a omisión en controles clave, faltas administrativas graves o conflictos de interés.
Obras Públicas	Técnico / Administrativo	Media	Se admite una variación de hasta 10% en tiempos de ejecución siempre que no se afecte la calidad ni la legalidad.
Unidad de Transparencia	Legal / de acceso a la información	Nula	No se aceptan incumplimientos en la entrega de información pública. Toda respuesta debe emitirse en los plazos de ley.
Secretaría del Ayuntamiento	Documental / Coordinación	Baja	Se tolera un margen de error documental del 5% en registros siempre que no altere el contenido legal o administrativo.

Criterios para Establecer el Apetito y la Tolerancia

- Ambos deben definirse considerando el nivel de exposición deseado, los recursos disponibles, las obligaciones normativas y la capacidad institucional de respuesta.
- El apetito de riesgo debe ser aprobado por el Cabildo Municipal, mientras que las tolerancias por área deben documentarse en los manuales específicos de operación y control.
- Se debe mantener coherencia entre el apetito general y las tolerancias específicas; ningún área puede exceder los límites establecidos sin autorización formal.

Revisión y Actualización

- El presente documento deberá ser revisado anualmente por el Comité de Administración de Riesgos, o en su caso, cuando haya:
 - Cambios estructurales en la administración municipal.
 - Reformas legales que modifiquen el nivel de exposición a riesgos.
 - Resultados de auditorías que recomienden ajustes al control de riesgos.



CONSIDERACIONES FINALES

El Cronograma de Actividades establecido en el presente Plan de Trabajo podrá complementarse o modificarse de acuerdo con las necesidades del Municipio de San Sebastián Tlacotepec, Puebla, en la materia que establece su objetivo general y los objetivos específicos planteados. Dichos cambios tendrán que ser publicados a la brevedad posible en el portal oficial de la Administración Pública Municipal: <https://www.sansebastiantlacotepec.org/> y en la Plataforma Nacional de Transparencia para su difusión y observancia general.

ATENTAMENTE

Tlacotepec de Porfirio Díaz, Municipio de San Sebastián Tlacotepec, Pue.,
A 16 de abril de 2025.

<p style="text-align: center;">Elaboró</p> <p style="text-align: center;"></p> <p style="text-align: center;"></p> <hr/> <p style="text-align: center;">C. Javier Claudio Delgado Carrera Contralor Municipal del H. Ayuntamiento de San Sebastián Tlacotepec LACOTEPEC, PUE. 2024 - 2027</p>	<p style="text-align: center;">Revisó</p> <p style="text-align: center;"></p> <p style="text-align: center;"></p> <hr/> <p style="text-align: center;">C. Alen Adair Trujillo Hernandez Tesorero Municipal del H. Ayuntamiento de San Sebastián Tlacotepec TLACOTEPEC, PUE. 2024 2027</p>
<p style="text-align: center;">Autorizó</p> <p style="text-align: center;"></p> <p style="text-align: center;"></p> <hr/> <p style="text-align: center;">C. Raymundo Atanacio Arciga Presidente Municipal del H. Ayuntamiento de San Sebastián Tlacotepec LACOTEPEC, PUE. 2024 - 2027</p>	

El presente Programa de Trabajo de Administración de Riesgos (PTAR) del H. Ayuntamiento de San Sebastián Tlacotepec, Puebla, para el ejercicio 2025, fue presentado, analizado, discutido y posteriormente aprobado de conformidad con los artículos 78 fracciones IV y VII, 102 fracciones IV y V, 105 fracciones VI y VII, 107 fracciones V, VI y VII, 168 y 169 fracción I y 195 de la Ley Orgánica Municipal, aprobado por unanimidad de votos con fundamento en los artículos 77 y 78 fracción I, de la misma Ley, en Sesión Extraordinaria de Cabildo del H. Ayuntamiento celebrada con fecha **dieciséis de abril de dos mil veinticinco**, en Tlacotepec de Porfirio Díaz, Municipio de San Sebastián Tlacotepec, Puebla.