



H. AYUNTAMIENTO DE YECAPIXTLA, MORELOS

MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

CONTRALORÍA MUNICIPAL

Clave: CM-MAR-2022-2024



Sección: Control Interno

MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS DEL H. AYUNTAMIENTO DE YECAPIXTLA, MORELOS.

YECAPIXTLA

Gobierno Municipal
2022 - 2024



H. AYUNTAMIENTO DE YECAPIXTLA, MORELOS

MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

CONTRALORÍA MUNICIPAL

Clave: CM-MAR-2022-2024



Sección: Control Interno



H. Ayuntamiento de Yecapixtla, Morelos, 2022-2024.

**Contraloría Municipal
Boulevard Las Palmas S/N
Colonia Centro, Yecapixtla, Morelos.
Teléfono: 735 356 9200 Ext. 120**

**Impreso y Hecho en Yecapixtla, Morelos.
Agosto, 2024.**



H. AYUNTAMIENTO DE YECAPIXTLA, MORELOS

MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

CONTRALORÍA MUNICIPAL

Clave: CM-MAR-2022-2024



Sección: Control Interno

Con fundamento en los artículos 38 fracción III y 41 fracción I de la Ley Orgánica Municipal y 68 fracción II del Reglamento Interior del H. Ayuntamiento de Yecapixtla, Morelos, se expide el Manual de Administración de Riesgos del H. Ayuntamiento de Yecapixtla, Morelos, cuyo objetivo es constituirse como un instrumento de consulta para el personal.

APROBÓ



PRESIDENCIA MUNICIPAL
H. AYUNTAMIENTO
YECAPIXTLA, MORELOS
2022 - 2024

C. Heladio Rafael Sánchez Zavala
Presidente Municipal

REVISÓ



SECRETARÍA DE ADMINISTRACIÓN
H. AYUNTAMIENTO
YECAPIXTLA, MORELOS
2022 - 2024

C.P. Jesús Edrei Cortés Espino
Secretario de Administración

ELABORÓ



CONTRALORÍA MUNICIPAL
AYUNTAMIENTO
YECAPIXTLA, MORELOS
2022 - 2024

Lic. Karina Fabiola Rendón Sánchez
Contralora Municipal



CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	5
I. OBJETIVO.....	6
II. ALCANCE.....	7
IV. MARCO CONCEPTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS.	9
V. COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO.....	11
VI. METODOLOGÍA DE ADMINISTRACIONES DE RIESGOS.....	12
VI.I IDENTIFICAR LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	13
VI.II IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS.....	14
VI.III EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE RIESGOS.....	17
VI.III.I VALORACIÓN INICIAL DE LOS RIESGOS.....	17
VI.III.II EVALUACIÓN DE CONTROLES.....	19
VI.III.III VALORACIÓN FINAL DE LOS RIESGOS.....	20
VI.III.IV MAPA DE RIESGOS.....	20
VI.III.V MATRIZ CONSOLIDADA DE RIESGOS.....	21
VI.III.VI TABLA DE NIVELES DE RIESGO.....	21
VI.IV ELABORACIÓN DEL PROGRAMA DE TRABAJO DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS.....	22
VI.IV.I RESPUESTAS A LOS RIESGOS.....	22
VI.V CONTROL, MONITOREO Y COMUNICACIÓN.....	24
VII. COMITÉ DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS.....	24
VIII. INTEGRACIÓN.....	24
IX. ÓRGANO INTERNO DE CONTROL.....	25



H. AYUNTAMIENTO DE YECAPIXTLA, MORELOS

MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

CONTRALORÍA MUNICIPAL

Clave: CM-MAR-2022-2024



Sección: Control Interno

INTRODUCCIÓN

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

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

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

En este sentido, el presente documento se constituye como una guía para la identificación, análisis y evaluación de riesgos y su propósito es que las áreas del H. Ayuntamiento de Yecapixtla, Morelos, cuente con una herramienta metodológica homogénea a partir de la cual identifiquen los factores internos y externos que pueden impedir o limitar el cumplimiento de los objetivos contemplados en sus programas operativos de actividades, lo que a su vez afectaría el alcance de los objetivos institucionales contemplados en el Plan Municipal de Desarrollo, así como en las disposiciones de organización, ética y conducta establecidas por el Gobierno Municipal para normar el desempeño de las y los servidores públicos municipales. La determinación de los riesgos por área permitirá integrar el Sistema de Control de Riesgos del Ayuntamiento de Yecapixtla Morelos.

En tal situación el gobierno Municipal del H. Ayuntamiento Yecapixtla, Morelos, con el propósito de fortalecer la Administración Municipal ha definido acciones objetivas que buscan lograr una gestión íntegra y transparente, orientada a la participación y atención del ciudadano, comprometida con el desarrollo social, cultural, económico y político del Municipio.



H. AYUNTAMIENTO DE YECAPIXTLA, MORELOS

MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

CONTRALORÍA MUNICIPAL

Clave: CM-MAR-2022-2024



Sección: Control Interno

I. OBJETIVO.

El Comité de Administración de Riesgos, es una instancia de análisis y valoración de los riesgos, a fin de facilitar la toma de decisiones requeridas para atender y disminuir los riesgos a los que el Gobierno Municipal está expuesto, con la finalidad de asegurar el cumplimiento de los objetivos, metas y el marco legal aplicable.

El objetivo de este manual es servir como guía a los servidores públicos miembros del Comité para sistematizar todo el proceso desde el análisis de la Matriz de Riesgos hasta la resolución de acuerdos para corregir, mitigar o prevenir los riesgos administrativos y operativos del Gobierno Municipal.

YECAPIXTLA
Gobierno Municipal
2022 - 2024



H. AYUNTAMIENTO DE YECAPIXTLA, MORELOS

MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

CONTRALORÍA MUNICIPAL

Clave: CM-MAR-2022-2024



Sección: Control Interno

II. ALCANCE.

El manual de Administración de Riesgos del H. Ayuntamiento de Yecapixtla, Morelos, establece la metodología para evaluar, valorar, analizar, controlar, resolver y dar seguimiento a los riesgos identificados como urgentes a atender en el mapa de riesgos; que pudiesen obstaculizar o impedir el cumplimiento a los objetivos y metas institucionales.





H. AYUNTAMIENTO DE YECAPIXTLA, MORELOS

MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

CONTRALORÍA MUNICIPAL

Clave: CM-MAR-2022-2024



Sección: Control Interno

III. MARCO LEGAL Y NORMATIVO.

-) Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
-) Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Morelos.
-) Ley Orgánica Municipal del Estado de Morelos.
-) Ley General de Responsabilidades Administrativas.
-) Ley de Responsabilidades Administrativas para el Estado de Morelos.
-) Ley General de Protección de Datos Personales en Posesión de Sujetos Obligados.
-) Ley de Protección de Datos Personales en Posesión de Sujetos Obligados del Estado de Morelos.
-) Código de Ética para las y los Servidores Públicos del Municipio del H. Ayuntamiento de Yecapixtla, Morelos.
-) Código de Conducta para las y los Servidores Públicos del Municipio del H. Ayuntamiento de Yecapixtla, Morelos.
-) Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública.
-) Ley de Transparencia y acceso a la Información Pública del Estado de Morelos.
-) Reglamento Interior del H. Ayuntamiento de Yecapixtla, Morelos.
-) Bando de Policía y Buen Gobierno del Municipio de Yecapixtla, Morelos.

YECAPIXTLA
Gobierno Municipal
2022 - 2024



IV. MARCO CONCEPTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS.

Para el mejor desarrollo de las actividades del Comité de Administración de Riesgos, se entenderá por:

Sistema de control interno. Se define, en sentido amplio, como un proceso efectuado por la alta dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivo.

Unos de los componentes del sistema de control interno es la evaluación de riesgos, lo que significa establecer una metodología para analizar, identificar, evaluar y mitigar los riesgos que se presentan en una organización.

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

Riesgos Son aquellos eventos adversos e inciertos, externos o internos, que derivado de la combinación de sus probabilidad de ocurrencia y el imposible impacto pudiera obstaculizar o impedir el logro de los objetivos y metas institucionales.

Riesgo es la definición de que suceda algún evento que tendrá un impacto sobre el cumplimiento de los objetivos. Se expresa en términos de probabilidad y consecuencias.

Los riesgos involucran dos características:

- a) **Incertidumbre:** se desconoce si va a suceder.
- b) **Impacto o consecuencias:** los resultados que se obtienen si se llega a materializar.

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

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

Riesgo residual: Nivel de riesgo que permanece luego de tomar medidas de tratamiento del riesgo.

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



Análisis de Riesgo: Revisión de procesos y resultados para la identificación de posibles riesgos en el que la información se clasifica e interpreta con criterio de probabilidad (recurrente, probable, posible, inusual, remota) que determina el grado de ejecución de la Dependencia o Unidad Administrativa para actuar y reducir la vulnerabilidad.

Gestión de riesgos: es parte de la administración del riesgo, la evaluación, control y seguimiento de las acciones preventivas y correctivas, a fin de mejorar de manera continua la metodología de diagnóstico, análisis y valoración de los riesgos, reducción de tiempos y especificidad de los datos recopilados.

Administración de riesgo: Es un proceso efectuado por el alto nivel jerárquico del ente público y por todo el personal, para proporcionar a la administración un aseguramiento razonable con respecto al logro de los objetivos.

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

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

- a) **Compromiso.-** Para el éxito de la administración de riesgos, es indispensable el compromiso de los titulares de la institución y los mandos superiores de estimular la cultura de la identificación y prevención del riesgo y de definir la política de la gestión de riesgo; así mismo establecer los canales directos de comunicación y el apoyo a todas las acciones emprendidas en este sentido, asignando los recursos necesarios.
- b) **Conformación de un Comité de Administración de Riesgos.-** Es el responsable de la implementación del proceso de administración de riesgos y las personas que lo integren deberán ser de diferentes niveles jerárquicos y procesos y tengan conocimientos sobre la entidad y control interno.
- c) **Capacitación en la metodología.-** Es necesario generar un plan de capacitación del proceso de la administración del riesgo para el personal del ente público. La administración del riesgo está comprendida en el sistema del control interno como un componente denominado *Evaluación de Riesgos*.

Control interno: Es un proceso efectuado por el Órgano de Control Interno municipal, las áreas ejecutivas y técnicas y el resto del personal de la entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos de las operaciones, de los informes y del cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables.



Mapa de Riesgos Institucional: La representación gráfica de uno o más riesgos que permita vincular la probabilidad de ocurrencia y su impacto en forma clara y objetiva.

Matriz de Administración de Riesgos Institucional (MARI): Herramienta de gestión que permite registrar y conocer los riesgos relevantes que podrían afectar el logro de las metas y objetivos de las Dependencias y Unidades Administrativas, y que proporcionan un panorama general de los mismos, identificando sus áreas de oportunidad. Una vez concluida permite la generación del Programa de Trabajo de Administración de Riesgos (PTAR).

Programa de Trabajo de Administración de Riesgos (PTAR): Programa ordenado y estructurado de las actividades necesarias a realizar para el logro de metas y objetivos, interrelacionando los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos disponibles.

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

V. COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO.

El control interno consta de cinco componentes interrelacionados, que se derivan de la forma como administración maneja el ente, y están integrados a los procesos administrativos, los cuales se clasifican como:

- a) Ambiente de control
- b) Evaluación de Riesgos
- c) Actividades de Control
- d) Información y Comunicación
- e) Supervisión y Seguimiento

A continuación se puntualizan cada uno de los componentes:

- a) **Ambiente de Control.-** Comprende la integridad, los valores éticos y la conducta institucional en la organización; determinar la estructura orgánica y la asignación de autoridad y responsabilidad; administrar los recursos humanos y la mejora del desempeño.
- b) **Evaluación de Riesgos.-** Es identificar los riesgos a los que está expuesta la institución en el desarrollo de sus actividades y analizar los factores que los están generando.



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

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

- c) **Actividades de Control.-** Comprende las medidas establecidas en las políticas y manuales de procedimientos para asegurar que la administración pueda mitigar los riesgos que afectan el cumplimiento y logro de los objetivos institucionales. Se llevan a cabo en todos los niveles y procesos de la institución.
- d) **Información y Comunicación.-** La información es necesaria para que las instituciones lleven a cabo las responsabilidades de control interno en apoyo al logro de sus objetivos. La comunicación proporciona a la organización la información necesaria para llevar a cabo el control diario, y permite el personal comprender las responsabilidades del control interno y su importancia para el logro de los objetivos institucionales.
- e) **Supervisión.-** Busca asegurar que los controles operen como se requiere y que sean modificados de acuerdo con los cambios en las condiciones de cada institución a fin de cumplir con oportunidad y eficiencia las metas y objetivos previstos en sus respectivos programas, conforme a lo dispuesto en la normativa aplicable.

VI. METODOLOGÍA DE ADMINISTRACIONES DE RIESGOS.

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



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



VI.I IDENTIFICAR LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

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

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

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

-) Documentos básicos como el Programa Operativo Anual, con el propósito de conocer la misión, visión, valores y directrices generales de la Administración Municipal.
-) La estructura orgánica de la Administración, así como las atribuciones en el ámbito de su competencia (reglamento y manual de organización).



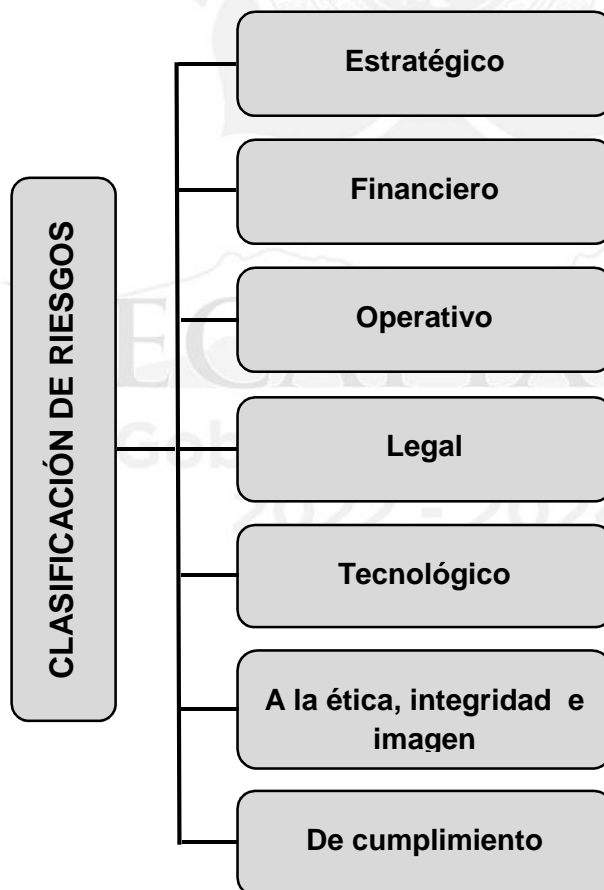
) La alineación de las metas y objetivos particulares de cada unidad organizativa.

VI.II IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS.

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

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

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





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

- a) **Estratégico:** Se asocia a los asuntos relacionados con la misión y el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- b) **Financiero:** Se relaciona con los recursos económicos de la institución, principalmente de la eficiencia y transparencia en el manejo de los recursos.
- c) **Operativo:** Este rubro considera los riesgos relacionados con fallas en los procesos, en los sistemas o en la estructura de la institución.
- d) **Legal:** Afecta la capacidad de la institución para dar cumplimiento a la legislación y obligaciones contractuales.
- e) **Tecnológico:** Se relaciona con la capacidad de la institución para que las herramientas tecnológicas soporten el logro de los objetivos estratégicos.
- f) **A la ética, integridad e imagen:** Son aquellas situaciones o eventos que, en caso de materializarse, impactarían en mayor o menor medida al entorno de valores y principios éticos de la institución, reflejando en un impacto de la materialización de cualquier tipo de riesgo, pues podría implicar presencia en cualquiera de las categorías de riesgo descritas anteriormente.
- g) **De cumplimiento:** Se refieren a la posibilidad de que una institución se vea afectada por cumplir u omitir ciertas leyes, regulaciones o políticas internas.

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

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

Las técnicas para identificar los riesgos son:

1. **Talleres de autoevaluación.** Consisten en reuniones de servidores municipales de diferentes niveles jerárquicos que desempeñan actividades clave, con el objetivo de identificar los riesgos, analizar y evaluar su posible impacto en el cumplimiento de los objetivos y proponer acciones para su mitigación.
2. **Mapeo de procesos.** Consiste en revisar el diagrama del proceso operativo e identificar los puntos críticos que podrían implicar un riesgo. La condición es que se encuentren documentados todos los procesos del ente público.
3. **Análisis de entorno.** Consiste en la revisión de cambios en el marco legal, entorno económico o cualquier factor externo que podría amenazar el cumplimiento de los objetivos.



4. **Lluvia de ideas.** Técnica grupal en la que participan actores de diferentes niveles jerárquicos para generar ideas relacionadas con los riesgos, causas, eventos o impactos que pueden poner en peligro el logro de los objetivos.
5. **Entrevistas.** Éstas consisten en realizar una serie de preguntas relacionadas con los eventos que amenazan el logro de los objetivos.
6. **Análisis de indicadores de gestión, de desempeño o de riesgos.** Deberán establecerse con anterioridad y evaluar sus desviaciones, es decir, que su comportamiento está por encima o debajo del rango normal; esto se realiza para determinar si esa desviación se debe a algún riesgo.
7. **Cuestionarios.** Consisten en una serie de preguntas enfocadas a detectar las preocupaciones de los servidores públicos de mandos superiores, medios u operativos sobre riesgos que se perciben en las actividades que desempeñan.
8. **Análisis comparativo.** Comprenden el análisis entre instituciones que desarrollan actividades similares, con el fin de identificar riesgos que podrían afectar al órgano electoral.
9. **Registros de Riesgos Materializados.** Consiste en base de datos históricos en el pasado del municipio de Yecapixtla, Morelos. Estos registros deben contener la descripción del evento, fecha, monto de pérdida, si se llevó a cabo alguna recuperación y qué control se estableció para mitigar el riesgo y que cierta situación vuelva a repetirse.

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

Las técnicas que se centran en eventos futuros pueden considerar temas tales como cambios demográficos, nuevas condiciones laborales y cambios futuros en el ambiente político.

Para aplicar las técnicas de identificación de riesgos es necesario elaborar una relación de los procesos sustantivos, adjetivos y estratégicos de la municipalidad para ubicar los tipos de riesgos; ejemplo de riesgos son errores humanos, fallas de sistemas institucionales, fallas de procesos, riesgos de integridad (soborno, desviación de recursos), integridad de la información, disponibilidad de los sistemas institucionales y caída de sistema tecnológicos.

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



MATRIZ DE RIESGOS



IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO									EVALUACIÓN DEL RIESGO			
No. de riesgo	Nombre del riesgo	Objetivo del proceso	Descripción del riesgo	Nombre del proceso	Clasificación del riesgo	Tipo de factor	Consecuencia de riesgos	Área del riesgo	Probabilidad	Impacto	Valor de riesgo	Prioridad del riesgo

Esta matriz permite llevar un registro de los riesgos detectados en los procesos, su clasificación, los factores que lo originan y los posibles efectos en caso de materializar uno de ellos.

VI.III EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE RIESGOS.

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

VI.III.I VALORACIÓN INICIAL DE LOS RIESGOS.

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

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

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

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



ESCALA DE EVALUACIÓN DE LA PROBABILIDAD DE OCURRENCIA DEL RIESGO

Valor	Categoría	Probabilidad
10	Recurrente	Muy alta, se tiene plena seguridad que éste se materialice, tiende a estar entre 95% y 100%.
9		
8	Muy probable	Alta, se tiene entre 75% a 94% de seguridad que éste se materialice.
7		
6	Poco probable	Media, se tiene entre 51% a 74% de seguridad que éste se materialice.
5		
4	Inusual	Baja, se tiene entre 25% a 50% de seguridad que éste se materialice.
3		
2	Rara	Muy baja, se tiene entre 1% a 24% de seguridad que este se materialice.
1		

ESCALA DE EVALUACIÓN DEL IMPACTO EN CASO DE MATERIALIZARSE EL RIESGO

Valor	Categoría	Probabilidad
10	Catastrófico	Influye directamente en el cumplimiento de la misión, visión y objetivos del municipio; asimismo, puede implicar pérdidas patrimoniales o parcialmente por un periodo importante de tiempo, afectando los programas o servicios que entrega la municipalidad.
9		
8	Grave	Podría dañar de manera significativa el patrimonio institucional, daño a la imagen o logro de los objetivos estratégicos. Asimismo se necesita un periodo de tiempo considerable para restablecer la operación o corregir los daños.
7		
6	Moderado	Causaría una pérdida importante en el patrimonio o en un daño en la imagen institucional.
5		
4	Bajo	No afecta el cumplimiento de los objetivos estratégicos y que en caso de materializarse podría causar daño al patrimonio o imagen, que se puede corregir en poco tiempo.
3		
2	Menor	Podría tener afectos muy pequeños en la municipalidad.
1		



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

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

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

VI.III.II EVALUACIÓN DE CONTROLES.

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

1. **Los controles son suficientes.** La valoración del riesgo pasa a una escala inferior. El desplazamiento depende si el control incide para disminuir el impacto y/o la probabilidad de ocurrencia.
2. **Los controles son deficientes.** Se mantiene el mismo resultado de la valoración del riesgo.
3. **Inexistencia de controles.** La municipalidad, no asume la responsabilidad y persiste y/o aumentan los riesgos para el logro de objetivos y metas institucionales.

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



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

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

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

Detectivos.- Se diseñan para identificar si resultados indeseables han ocurrido “después de un acontecimiento”.

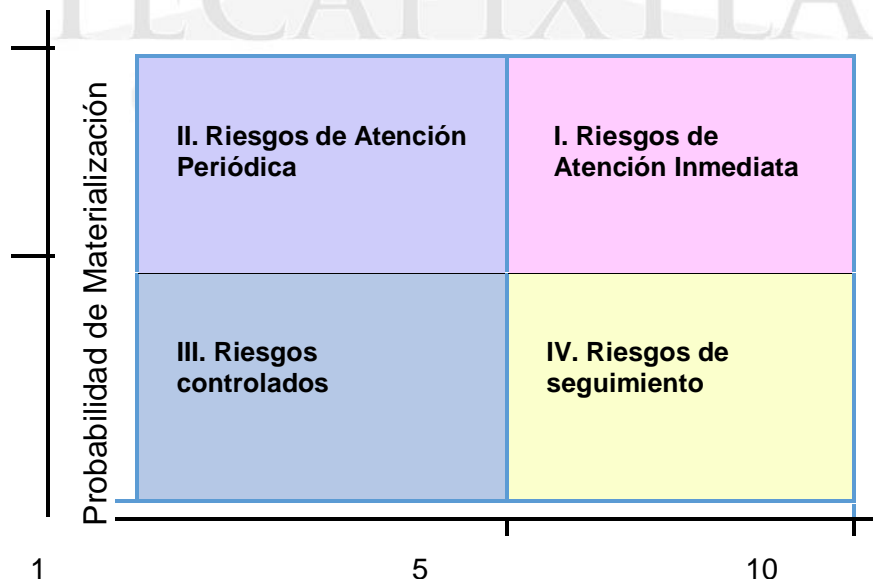
Correctivos.- Se diseñan para corregir los resultados indeseables que se han observado.

VI.III.III VALORACIÓN FINAL DE LOS RIESGOS.

Se da valor final al impacto y probabilidad de ocurrencia del riesgo con la confronta de los resultados de la evaluación de riesgos y de controles.

Derivado del resultado de la valoración final se elabora una representación gráfica denominada mapa de riesgos, el cual vincula la probabilidad de ocurrencia y su impacto en forma clara y objetiva.

VI.III.IV MAPA DE RIESGOS.





VI.III.V MATRIZ CONSOLIDADA DE RIESGOS.

<p>II. Riesgos de Atención Periódica</p> <ul style="list-style-type: none">- Ser de alta probabilidad- Ser significativos (pero su grado de impacto es menor que el cuadrante anterior)	<p>I. Riesgos de Atención Inmediata</p> <ul style="list-style-type: none">- Ser relevantes y de alta prioridad- Ser críticos porque de materializarse, no permitirían el cumplimiento de objetivos.- Ser significativos por su gran impacto y sus efectos en caso de su materialización, así como por la alta probabilidad de ocurrencia.
<p>III. Riesgos controlados</p> <ul style="list-style-type: none">- Ser poco probables y de bajo impacto	<p>IV. Riesgos de seguimiento</p> <ul style="list-style-type: none">- Ser de baja probabilidad de ocurrencia- Ser menos significativos pero tienen alto grado de impacto.

VI.III.VI TABLA DE NIVELES DE RIESGO.

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

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

Tabla de Nivel de Riesgo	
Nivel de Riesgo	Descripción
Riesgo Bajo 1-6	Zona de riesgo bajo. Se debe determinar si estos riesgos se aceptan, previenen o mitigan. Se deben administrar con procedimientos de rutina. Se requiere de monitoreo y de controles mínimos.



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

VI.IV ELABORACIÓN DEL PROGRAMA DE TRABAJO DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS.

El objetivo de este programa es documentar las estrategias de administración de riesgos que se diseñarán e implementarán en las áreas del Municipio de Yecapixtla Morelos.

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

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

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

Así, de lo anterior se genera una toma de decisiones para emprender respuestas a los riesgos, los cuales pueden ser: una toma de decisiones para emprender respuestas a los riesgos, y estos pueden ser: asumirlos, vigilarlos, evitarlos, transferirlos, reducirlos y compartirlos. Esto implica realizar un análisis de costo -beneficio antes de establecer las políticas de administración de riesgos.

VI.IV.I RESPUESTAS A LOS RIESGOS.

Asumir el riesgo	Una vez analizado el grado de impacto que el riesgo tiene sobre los objetivos estratégicos y que se concluye que no está en condiciones de mitigarlo razonablemente, se decide retenerlo y no ejecutar acción alguna. Esta estrategia deberá usarse solo para riesgos de bajo impacto y baja probabilidad de ocurrencia.
-------------------------	--



Vigilar el riesgo	En ese caso, deberá darse seguimiento periódico al riesgo para determinar su probabilidad de ocurrencia conforme transcurre el tiempo. Es aplicable para riesgos de bajo impacto y baja probabilidad de ocurrencia. Se recomienda crear un plan para mitigarlo solo si aumenta la probabilidad de ocurrencia.
Evitar el riesgo	Se refiere a eliminar el factor o factores que están provocando el riesgo; es decir, si una parte del proceso tiene alto riesgo, el segmento completo recibe cambios sustanciales por mejora, rediseño o eliminación, resultado de contratos suficientes y acciones emprendidas.
Transferir el riesgo	Consiste en trasladar el riesgo mediante la responsabilización de un tercero, quien asumirá los impactos o pérdidas derivadas de su materialización. Cuenta con tres dimensiones: protección o cobertura, aseguramiento y diversificación.
Reducir el riesgo	Aplica cuando un riesgo ha sido identificado y representa una amenaza para el cumplimiento de objetivos estratégicos, proceso o áreas, por lo que se deberá establecer acciones a disminuir la probabilidad de ocurrencia y el impacto, tales como medidas específicas de control interno y optimización de procedimientos.
Compartir el riesgo	Se refiere a distribuir el riesgo y las posibles consecuencias, también pueden entenderse como transferencias parciales, en las que el objetivo no es deslindarse completamente, sino segmentarlo y canalizarlo a diferentes unidades administrativas o entes públicos análogos.

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

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

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

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

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



VI.V CONTROL, MONITOREO Y COMUNICACIÓN.

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

- 1) Medir el riesgo con indicadores de gestión, y periódicamente revisados.
- 2) Evaluar los progresos y la desviación del programa de trabajo de administración de riesgos.
- 3) Revisar periódicamente si el marco de la administración de riesgos, las estrategias, las políticas y el programa siguen siendo pertinentes, considerando el contexto externo e interno de la institución.
- 4) Revisar la eficacia, eficiencia y economía de la administración de riesgos.

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

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

VII. COMITÉ DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS.

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

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

VIII. INTEGRACIÓN.

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



CARGO	FACULTAD
Presidente del Comité	Voz y voto
Secretario Técnico	Voz y voto
Vocal Primero	Voz y voto
Vocal Segunda	Voz y voto
Vocal Tercero	Voz y voto
Vocal Cuarto	Voz y voto
Vocal Quinto	Voz y voto
Vocal Sexto	Voz y voto
Vocal Séptima	Voz y voto
Vocal Octava	Voz y voto

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

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

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

IX. ÓRGANO INTERNO DE CONTROL.

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

-) Vigilar el cumplimiento del Manual de Administración de Riesgos.
-) Apoyar en las recomendaciones del proceso de administración de riesgos.