


# H. AYUNTAMIENTO MUNICIPAL DE TLACOAPA, GRO.



## MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS Y ESTRUCTURA ORGÁNICA MUNICIPAL.

**ENERO 2022**

EL C. Amado Basurto Gálvez, Presidente Municipal Constitucional de Tlacoapa, Guerrero, en uso de las facultades que me confieren los Artículos 178 de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Guerrero, 61, 72 y 73 de La Ley Orgánica del Municipio Libre, a sus habitantes:

HACE SABER:

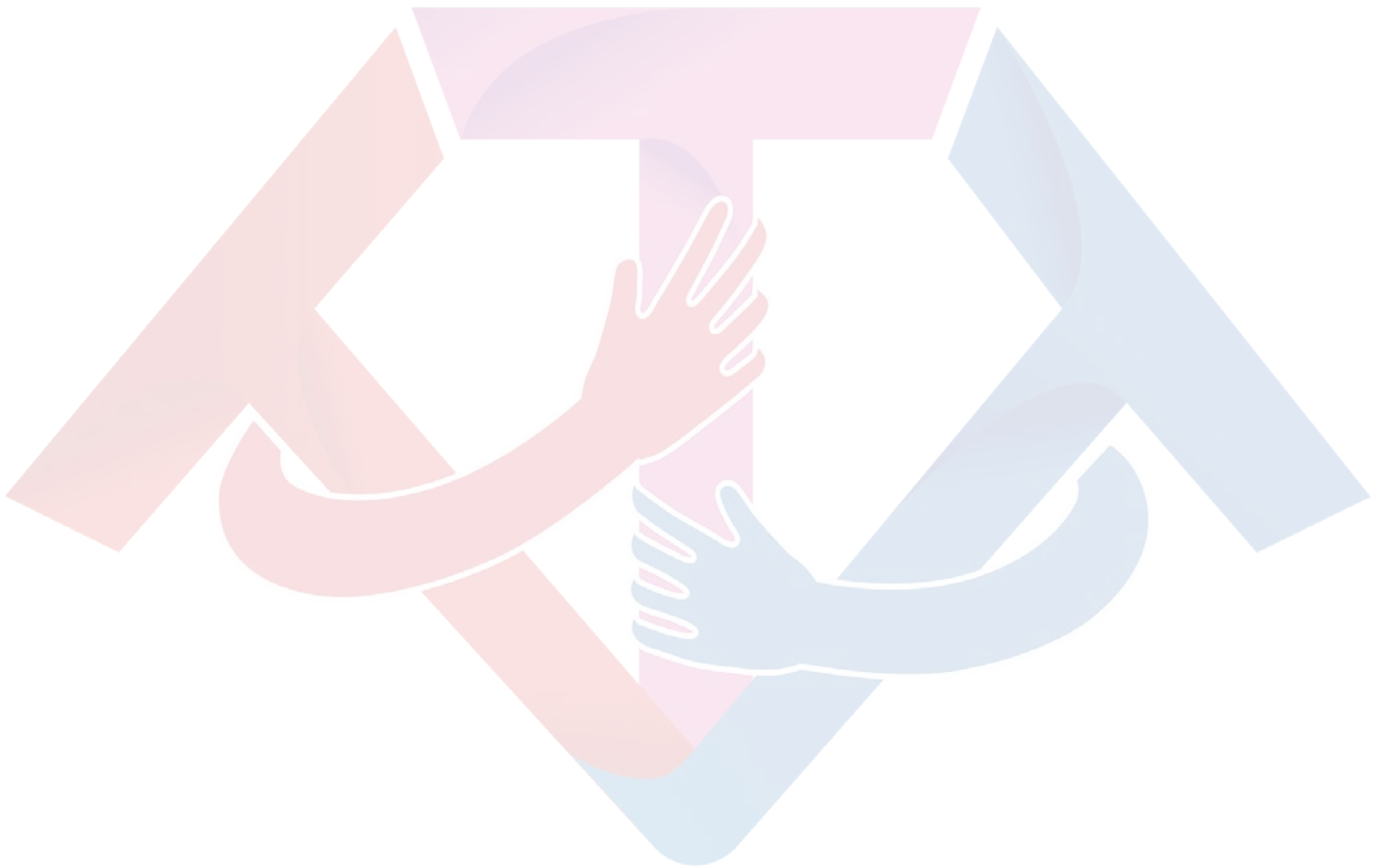
Que de conformidad con las bases normativas establecidas por el Honorable Congreso del Estado y en el ejercicio de las facultades que me confieren los Artículos 115 Fracción II de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 26 y 178 Fracción II de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Guerrero y demás relativos y aplicables de la Ley Orgánica del Municipio Libre del Estado de Guerrero, el Honorable Ayuntamiento Constitucional de Tlacoapa, Guerrero, ha tenido a bien expedir este **MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS Y ESTRUCTURA ORGÁNICA MUNICIPAL.**

## ÍNDICE

MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS Y ESTRUCTURA ORGÁNICA MUNICIPAL .....	5
INTRODUCCIÓN.....	5
OBJETIVO.....	7
I.OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	8
II. CONTEXTO EN EL CUAL SE MATERIALIZAN LOS RIESGOS.....	9
III. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS .....	10
IV. EVALUACIÓN DE RIESGOS .....	11
V. PRIORIZACIÓN DE RIESGOS.....	15
VI. EVALUACIÓN DE CONTROLES .....	17
VII. POLÍTICAS DE ADMINISTRACION DE RIESGOS .....	19
VIII. INFORME AL TITULAR DE LA INSTITUCION SOBRE LOS RIESGOS QUE SE DETECTARON.....	23
IX MATRIZ IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS .....	23
X. MAPA DE RIESGOS .....	26
XI. NIVEL DE TOLERANCIA AL RIESGO Y APETITO DE RIESGO .....	29

ESTRUCTURA ORGÁNICA MUNICIPAL .....37

TRANSITORIOS .....38



## **MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS Y ESTRUCTURA ORGÁNICA MUNICIPAL**

### INTRODUCCIÓN

Es común que, durante todos los días, personal del H. Ayuntamiento Municipal se enfrenten con la duda o incertidumbre de no llegar a cumplir con sus objetivos establecidos en tiempo y forma, a que las circunstancias son dinámicas y constantemente se están actualizando y eso implica constantes riesgos, el reto para sus directivos es determinar el grado de incertidumbre que se puede tolerar para fortalecer a tiempo sus sistemas de Control Interno.

La incertidumbre implica riesgos y a veces oportunidades, posee el potencial de erosionar o aumentar el valor. La administración de riesgos permite a la dirección tratar efectivamente la incertidumbre, los riesgos y las oportunidades asociadas, mejorando así la capacidad de generar valor. Por lo tanto, es responsabilidad del Presidente municipal hasta los directivos, valorar su probabilidad e impacto y diseñar estrategias para administrarlos.

La administración de riesgos se circunscribe en la búsqueda de mecanismos que impulsan gestiones más transparentes, con mejor desempeño, mayor responsabilidad y compromiso social, capaces de adaptarse a entornos cambiantes, para lo cual se requiere la generación de una cultura proactiva en todos los niveles y basada en resultados; la aplicación de técnicas de planeación estratégica y la generación de información oportuna, confiable, completa y

relevante, los cuales deberán incluirse como parte de los valores que definen el propio Municipio de Tlacoapa, Guerrero.

De igual forma resulta relevante sensibilizar a los funcionarios que manejan recursos públicos, sobre la importancia del Control Interno en el ejercicio de sus facultades, con el propósito de proporcionar una herramienta adicional para el manejo, custodia, control y aplicación de los recursos públicos del Municipio. Asimismo, para el cumplimiento de los objetivos contenidos en los presupuestos, planes y programas, de conformidad con las leyes y demás disposiciones jurídicas aplicables.

Apoya también a fortalecer la transparencia, rendición de cuentas y fiscalización de recursos públicos Municipales. Por lo que respecta al trabajo de los directores de las unidades administrativas, se pueden apoyar en el Modelo de Administración de Riesgos, el cual les permitirá planear la revisión de los controles para asegurar su efectividad y, en su caso, para recomendar a los subordinados las acciones necesarias para fortalecer los controles y mitigar los riesgos.

En este contexto, el presente manual tratará los siguientes temas:

- ☐ Normatividad. Se desglosan las directrices normativas locales que rigen el Municipio en materia de Control Interno;
- ☐ Modelo Municipal de Marco Integrado de Control Interno. Se determina en términos generales los componentes, principios, puntos de interés y requerimientos para fortalecer el Control Interno;
- ☐ La Evaluación de Riesgos. Se presenta la Metodología para Evaluar los Riesgos, lo que permitirá estandarizar el desarrollo de la metodología en el

Municipio y Acciones de Mejora, se explica la importancia de atender en tiempo y forma los riesgos con un adecuado Programa de Trabajo para Administrar los Riesgos.

## OBJETIVO

Presentar el marco de políticas y lineamientos que componen el Sistema Integral de Administración de Riesgos al interior del Municipio, definiendo las actividades que permiten la identificación, análisis, evaluación, tratamiento y monitoreo de los riesgos de manera eficiente y eficaz de las diferentes tipologías de riesgos a los que se ve expuesta, en desarrollo de su objeto social, buscando un equilibrio entre riesgo y oportunidad, de acuerdo con los lineamientos.

Fortalecer la implementación y desarrollo de las prácticas de la administración del riesgo en el Municipio de Tlacoapa, a través del adecuado tratamiento de los riesgos de gestión y de corrupción, controlando las situaciones que puedan impactar en el cumplimiento de la misión y los objetivos institucionales.

## I. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Generar una visión sistémica acerca de la administración y evaluación de riesgos, consolidada en un ambiente de control adecuado a la Institución. Continuar con el Direccionamiento Estratégico que fije la orientación clara y planeada de la gestión dando las bases para el adecuado desarrollo de las Actividades de Control.
- Proteger los recursos del Municipio de Tlacoapa, resguardándolos contra la materialización de los riesgos de gestión y corrupción.
- Asegurar el cumplimiento de normas, leyes y regulaciones vigentes sobre Administración del Riesgo.
- Involucrar y comprometer a todos los servidores Públicos del H. Ayuntamiento de Tlacoapa en la búsqueda de acciones encaminadas a prevenir y controlar los riesgos.
- Fomentar entre los servidores de las diferentes áreas administrativas la actitud preventiva encaminada a identificar, analizar su contexto y administrar los riesgos.



## II. CONTEXTO EN EL CUAL SE MATERIALIZAN LOS RIESGOS

El riesgo Operacional se define como el riesgo de pérdida debido a la inadecuación a fallos de los procesos, el personal y los sistemas internos o bien a causa de acontecimientos externos. Esta definición incluye el riesgo legal el cual involucra la pérdida potencial por sanciones derivadas del incumplimiento de las disposiciones legales y administrativas o la emisión de resoluciones judiciales desfavorables en relación con las operaciones que la institución lleva a cabo.

La mayoría de los riesgos operacionales más frecuentes se pueden minimizar con el correcto funcionamiento de sistemas de control de gestión, así como asegurando la aplicación de apropiados manuales de Organización y Funciones, de Procedimientos Administrativos, por lo que el principal centro de atención en la gestión de riesgos operacionales se centra en riesgos cuyo impacto económico y político puede ser significativo. Entre estos podemos enumerar los siguientes:

### Contexto Estratégico

Una vez desarrolladas las actividades de preparación del grupo de trabajo, se inicia el análisis del contexto estratégico del proceso, que es la base para la identificación de los riesgos y es el elemento de control que permite establecer el lineamiento estratégico que orienta las decisiones de la Institución, frente a los riesgos que generan eventos que originen oportunidades o afecten el cumplimiento de su función, misión y objetivos institucionales.

El análisis se realiza a partir del conocimiento de situaciones del entorno de la Institución, tanto de carácter social, económico, cultural, de orden público, político, legal y/o cambios tecnológicos, entre otros.

Con la realización de esta etapa se busca que la Institución obtenga los siguientes resultados:

### III. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

#### Factor de riesgo

Es toda circunstancia o situación que aumenta las probabilidades de una organización de que llegue a materializarse un riesgo. Por ello es importante realizar un análisis a la serie de factores internos o externos que pudiera contribuir a que el riesgo se llegara a materializar, por ejemplo:

#### a) Factores Internos

- La ética e integridad de los empleados y los métodos de formación y motivación.
- Los cambios de responsabilidades de los directivos.
- La naturaleza de las actividades del Municipio.
- Normas, políticas y estrategias.

#### b) Factores Externos

- Las leyes y reglamentos.
- Los desastres naturales.
- Los cambios económicos.
- Entorno político.

En general los H. Ayuntamientos independientemente de su tamaño, estructura, naturaleza o sector al que pertenecen, tienen riesgos en todos los niveles de su estructura orgánica.



#### IV. EVALUACIÓN DE RIESGOS

El componente evaluación de riesgos abarca el proceso de identificación y análisis de los riesgos a los que está expuesta la entidad para el logro de sus objetivos y la elaboración de una respuesta apropiada a los mismos. La evaluación de riesgos es parte del proceso de administración de riesgos, e incluye: planeamiento, identificación, valoración o análisis, manejo o respuesta y el monitoreo de los riesgos de la entidad. La administración de riesgos es un proceso que debe ser

ejecutado en todas las entidades. El titular o funcionario designado debe asignar la responsabilidad de su ejecución a un área o unidad orgánica de la entidad.

Asimismo, el titular o funcionario designado y el área o unidad orgánica designada deben definir la metodología, estrategias, tácticas y procedimientos para el proceso de administración de riesgos. Adicionalmente, ello no exime a que las demás áreas o unidades orgánicas, de acuerdo con la metodología, estrategias, tácticas y procedimientos definidos, deban identificar los eventos potenciales que pudieran afectar la adecuada ejecución de sus procesos, así como el logro de sus objetivos y los de la entidad, con el propósito de mantenerlos dentro de margen de tolerancia que permita proporcionar seguridad razonable sobre su cumplimiento. A través de la identificación y la valoración de los riesgos se puede evaluar la vulnerabilidad del sistema, identificando el grado en que el control vigente maneja los riesgos.

Para lograr esto, se debe adquirir un conocimiento de la entidad, de manera que se logre identificar los procesos y puntos críticos, así como los eventos que pueden afectar las actividades de la entidad. Dado que las condiciones gubernamentales, económicas, tecnológicas, regulatorias y operacionales están en constante cambio, la administración de los riesgos debe ser un proceso continuo. Establecer los objetivos institucionales es una condición previa para la evaluación de riesgos. Los objetivos deben estar definidos antes que el titular o funcionario designado comience a identificar los riesgos que pueden afectar el logro de las metas y antes de ejecutar las acciones para administrarlos. Estos se fijan en el nivel estratégico, táctico y operativo de la entidad, que se asocian a decisiones de largo, mediano y corto plazo respectivamente.

Se debe poner en marcha un proceso de evaluación de riesgos donde previamente se encuentren definidos de forma adecuada las metas de la entidad, así como los métodos, técnicas y herramientas que se usarán para el proceso de administración de riesgos y el tipo de informes, documentos y comunicaciones que se deben generar e intercambiar. También deben establecerse los roles, responsabilidades y el ambiente laboral para una efectiva administración de riesgos.

Esto significa que se debe contar con personal competente para identificar y valorar los riesgos potenciales. El Control Interno solo puede dar una seguridad razonable de que los objetivos de una entidad sean cumplidos. El componente del Control Interno y juega un rol esencial en la selección de las actividades apropiadas de control que se deben llevar a cabo. La administración de riesgos debe formar parte de la cultura de una entidad. Debe estar incorporada en la filosofía, prácticas y procesos de negocio de la entidad, más que ser vista o practicada como una actividad separada. Cuando esto se logra, todos en la entidad pasan a estar involucrados en la administración de riesgos.

Este componente comprende: Planeamiento de la gestión de riesgos, Identificación de los riesgos, Valoración de los riesgos, Respuesta al riesgo.

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

A continuación, se muestra un ejemplo de la matriz de evaluación de riesgos:

Escala de evaluación del impacto en caso de materializarse el riesgo

Valor	Categoría	Impacto
10	<b>Catastrófico</b>	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	<b>Grave</b>	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	<b>Moderado</b>	Causaría una pérdida importante en el patrimonio o un daño en la imagen institucional.
5		
4	<b>Bajo</b>	No afecta el cumplimiento de los objetivos estratégicos y que en caso de materializarse podría causar daños al patrimonio o imagen, que se puede corregir en poco tiempo.
3		
2	<b>Menor</b>	Podría tener efectos muy pequeños en la institución.
1		

Evaluación de riesgos			
Probabilidad	Impacto	Valor del Riesgo	Prioridad del Riesgo
1	3	2.2	Bajo
7	6	6.4	Alto
10	10	10	Muy alto
2	9	6.2	Alto
6	3	4.2	Medio
4	7	5.8	Alto

## V. PRIORIZACIÓN DE RIESGOS

Una vez realizada la valoración de la probabilidad e impacto, es necesario priorizar los riesgos, este proceso lo realiza de manera automática el Sistema Automatizado de Administración de Riesgos y permite determinar cuáles riesgos requieren un tratamiento inmediato, de acuerdo con el siguiente mapa de calor (Ver figura 9) que ubica cada riesgo identificado en la zona del mapa que le corresponda de acuerdo con su evaluación; de esta forma la institución está en posibilidades de establecer sus niveles de tolerancia a los riesgos.

La escala para priorizar riesgos se muestra a continuación y determina la gravedad del riesgo de acuerdo con la probabilidad e impacto determinados al momento de la evaluación.

Escala para priorizar los riesgos:

Riesgo bajo 1-2.4	<b>Zona de riesgo tolerable.</b> Determinar si los riesgos ubicados en esta zona se aceptan, previenen o mitigan.
Riesgo moderado 2.5-4.9	<b>Zona de riesgo moderado.</b> 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	<b>Zona de riesgo alto.</b> 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	<b>Zona de riesgo significativo.</b> Tomar las medidas necesarias para mitigar los riesgos que se encuentran en esta zona, es recomendable establecer un plan para tales fines.

### Actividades De Control

El componente actividades de control comprende políticas y procedimientos establecidos para asegurar que se están llevando a cabo las acciones necesarias en la administración de los riesgos que pueden afectar los objetivos del Municipio, contribuyendo a asegurar el cumplimiento de estos. El titular o funcionario designado debe establecer una política de control que se traduzca en un conjunto de procedimientos documentados que permitan ejercer las actividades de control. Los procedimientos son el conjunto de especificaciones, relaciones y ordenamiento sistémico de las tareas requeridas para cumplir con las actividades y procesos del Municipio.

Los procedimientos establecen los métodos para realizar las tareas y la asignación de responsabilidad y autoridad en la ejecución de las actividades. Las actividades



de control tienen como propósito posibilitar una adecuada respuesta a los riesgos de acuerdo con los planes establecidos para evitar, reducir, compartir y aceptar los riesgos identificados que puedan afectar el logro de los objetivos del Municipio. Con este propósito, las actividades de control deben enfocarse hacia la administración de aquellos riesgos que puedan causar perjuicios.

Las actividades de control se dan en todos los procesos, operaciones, niveles y funciones, Incluyen un rango de actividades de control de detección y prevención tan diversas como: procedimientos de aprobación y autorización, verificaciones, controles sobre el acceso a recursos y archivos, conciliaciones, revisión del desempeño de operaciones, segregación de responsabilidades, revisión de procesos y supervisión.

Para ser eficaces, las actividades de control deben ser adecuadas, funcionar consistentemente de acuerdo con un plan y contar con un análisis de costo-beneficio. Asimismo, deben ser razonables, entendibles y estar relacionadas directamente con los objetivos de la entidad. Este componente comprende: Procedimientos de autorización y aprobación; Segregación de funciones; Evaluación costo-beneficio; Controles sobre el acceso a los recursos o archivos; Verificaciones y conciliaciones; Evaluación de desempeño; Rendición de cuentas; Revisión de procesos, actividades y tareas; Controles para las Tecnologías de la Información y Comunicaciones.

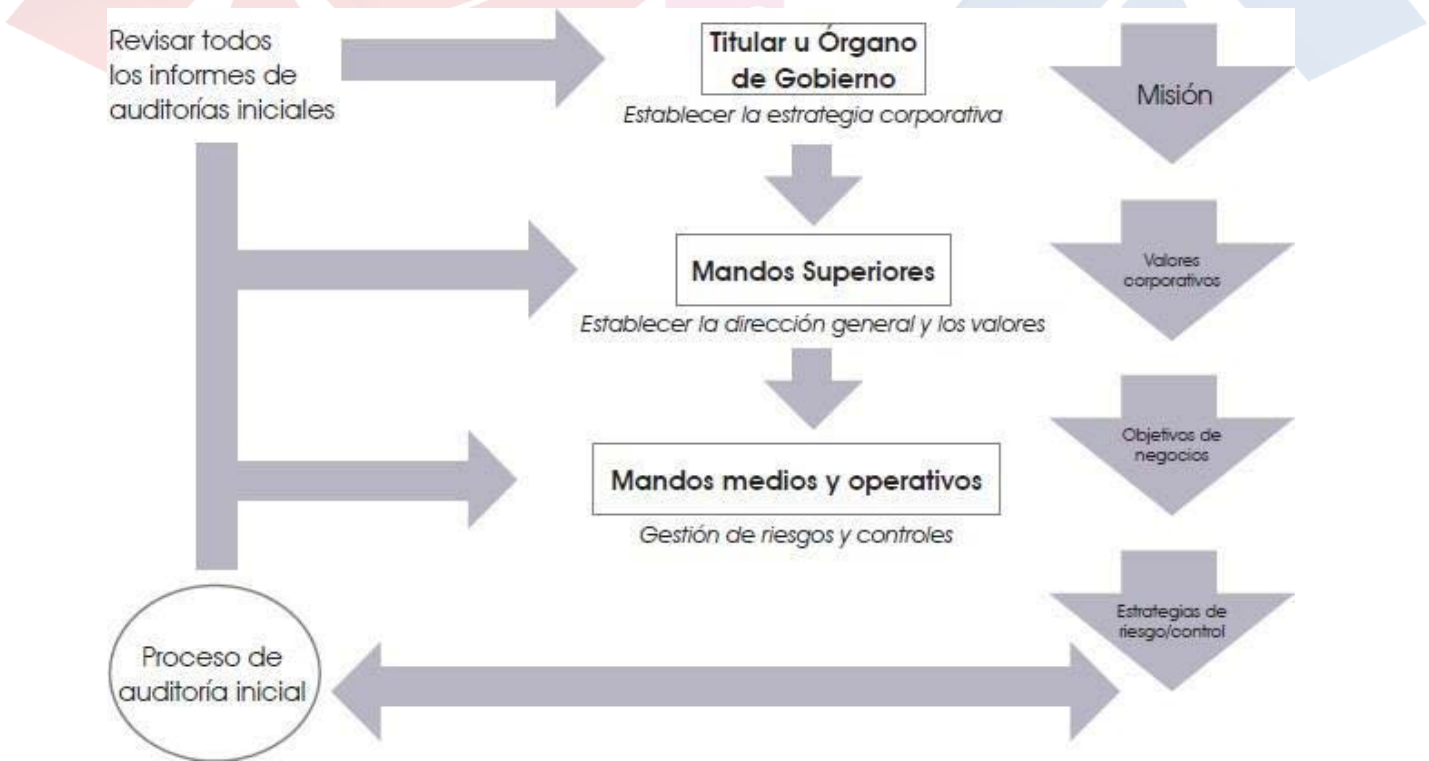
## VI. EVALUACIÓN DE CONTROLES

Una vez que se han identificado, evaluado y priorizado los riesgos; es necesario revisar las actividades de control que existen para mitigarlos; asimismo, es

importante evaluar qué tan efectivos son los controles que se encuentran establecidos tanto en su operatividad como en su diseño; esta actividad es clave, ya que la existencia de controles inadecuados o inefectivos manifiestan una gestión de riesgos nula.

A continuación, se muestra la matriz de valoración básica de los controles asociados a los riesgos identificados y evaluados, ya que, en el corto plazo, se emitirá la Guía de Autoevaluación de Controles.

CONTROLES									
Número de control	Nombre de 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?



## VII. POLÍTICAS DE ADMINISTRACION DE RIESGOS

La Alta Dirección y particularmente la Dirección de Control Interno y Evaluación de Gestión se compromete a:

- Liderar y apoyar la Administración de Riesgos en todos los procesos, programas, proyectos, y/o dependencias de la institución; todas las acciones conducentes a ello, estarán acordes con la legislación vigente y la normatividad interna. Pondrá especial atención en el manejo de los riesgos de corrupción que puedan afectar a la Institución.
- Establecer y mantener metodologías para la medición y monitoreo de los riesgos, que sean de conocimiento y difusión por parte de los líderes de proceso.
- Establecer, dar a conocer y mantener las estrategias de mitigación o tratamiento de los riesgos, como pilares fundamentales en la administración de los riesgos.
- Divulgar en toda la Institución la misión, visión, estrategias, políticas, responsabilidades y procedimientos de manera que todos los funcionarios se sientan involucrados y compartan su responsabilidad en el proceso de administración de riesgos.
- Vigilar el cumplimiento y entendimiento de las normas, políticas y procedimientos tendientes a minimizar el riesgo en cada una de las áreas expuestas en la Institución.

Fomentar y mantener canales de comunicación que generen conciencia en toda la Institución sobre la importancia y relevancia de la efectiva administración del riesgo en la Institución.

## Riesgos a controlar

El control se efectuará a todos los riesgos que queden consignados en los Mapas de Riesgos de Gestión y Corrupción, una vez se hayan realizado todas las etapas de identificación, análisis y valoración de riesgos. Se prestará especial atención a aquellos de alto impacto y probabilidad de ocurrencia, con el fin de mantener actualizado el estado de dichos riesgos y prevenir situaciones que pongan en peligro el logro de la misión, objetivos, planes y proyectos de la Institución.

## Acciones a desarrollar

Los líderes de proceso serán responsables de aplicar la metodología para el desarrollo de la identificación, análisis y valoración de los riesgos de gestión por cada uno de los procesos, y de los riesgos de corrupción, para aquellos procesos más vulnerables. De igual forma cada líder de proceso propondrá y ejecutará las acciones necesarias para mitigar sus riesgos y el equipo auditor de la Dirección de Control Interno y Evaluación de Gestión hará seguimiento al cumplimiento de las acciones formuladas.

## Monitoreo

Todos los responsables de la Administración de Riesgos deben monitorear la efectividad de las medidas de respuesta diseñadas y aplicadas para tratarlos.

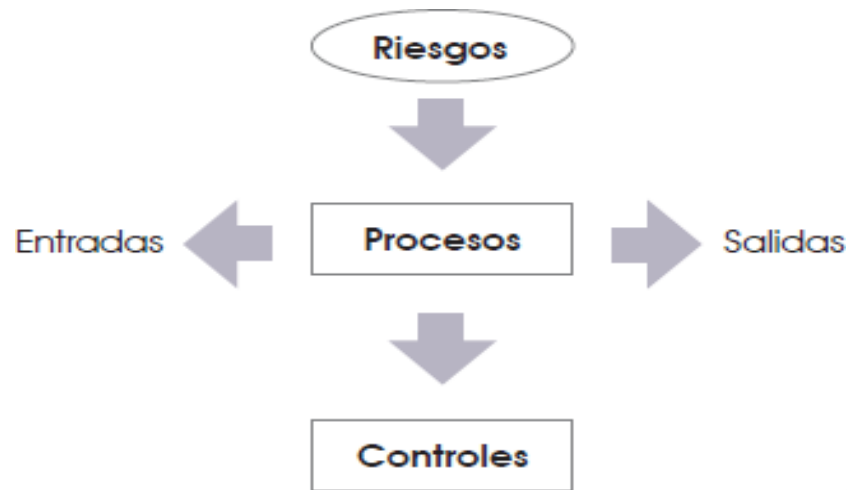
Para el diseño de controles en los procesos, debe tenerse en cuenta los siguientes lineamientos:

- Preferir entre dos controles el que, ofreciendo el mismo beneficio que el otro, incurra en un menor costo.

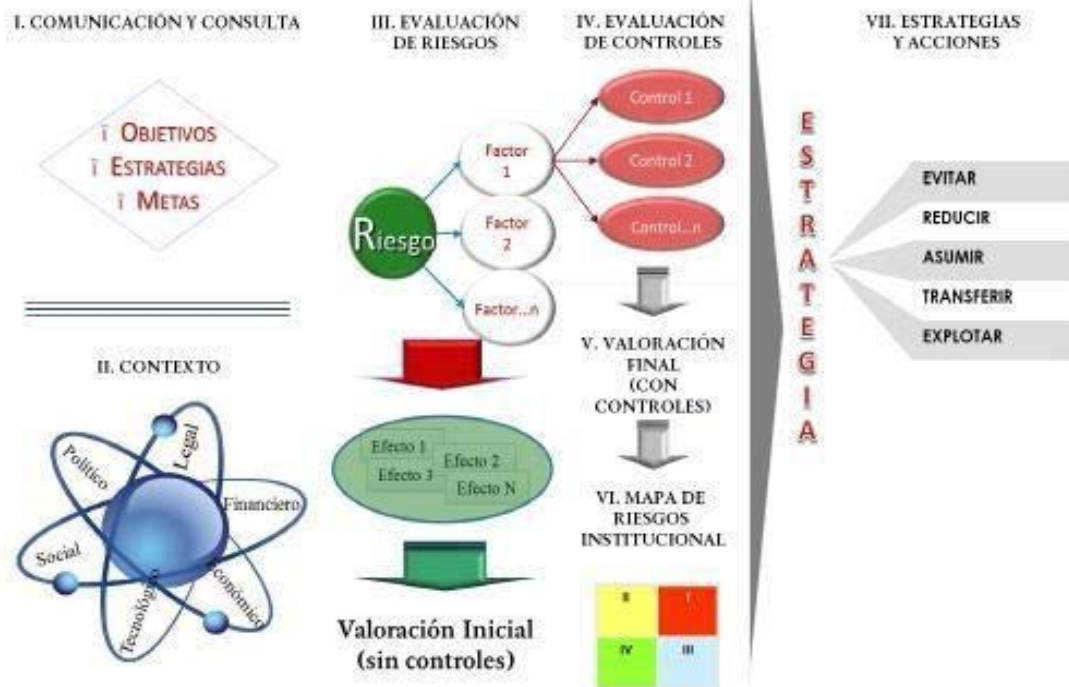
- Preferir entre dos controles el que, teniendo igual costo, preste un mayor beneficio.
- Preferir entre dos controles que tengan igual costo y beneficio, el que sea más fácil de implementar.
- Para un mejor conocimiento y apropiación de la responsabilidad de todos los funcionarios en la administración de los riesgos, el Mapa de Riesgos de Gestión será publicado en la Intranet y el Mapa de Riesgos de Corrupción, en la página web de la Institución. Será responsabilidad de la Dirección de Control Interno y Evaluación de Gestión, actualizar el estado de cumplimiento de las acciones allí formuladas; para el caso de los riesgos de gestión, se realizará una vez al año, y para los riesgos de corrupción, tres (3) veces al año.

El resultado de la medición de los Indicadores de Riesgos de gestión será reportado periódicamente, en el Informe de Desempeño de los Procesos FSE.10, que se presenta a la Coordinación de Calidad, según la frecuencia de medición establecida.

La Política General de Administración de Riesgos se debe preservar en el tiempo. Sin embargo, se debe realizar una revisión anual o ante cambios estructurales u operacionales, para asegurar que se ajuste a las necesidades de la Institución, lo que se hará con el apoyo de la Revisión por la Dirección, quien integrará la Administración de Riesgos en el diseño de los procesos.



Respuesta al riesgo residual				
Respuesta al riesgo	Acciones de respuesta	Entregable de acciones	Área responsable de la respuesta	Fecha de entrega



## VIII. INFORME AL TITULAR DE LA INSTITUCION SOBRE LOS RIESGOS QUE SE DETECTARON

Posterior a la identificación, evaluación, análisis y priorización de los riesgos, se procederá a informar al Titular de la institución los resultados más relevantes, como se describe a continuación:

- Los resultados se comentarán en reunión con el Titular de la institución.
- Debe presentarse la matriz de identificación de riesgos con el objetivo de determinar las acciones correspondientes para la administración de riesgos.
- Los resultados deberán informarse también al comité de riesgos o su equivalente.

## IX MATRIZ IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

Para facilitar la identificación de los innumerables riesgos estratégicos, administrativos y operativos que afectan el normal funcionamiento de la misión y gestión de la municipalidad, así como el cumplimiento de sus roles y la proveeduría eficaz del abanico de sus servicios,

Por gerencias o unidades administrativas y operativas. Se recomienda que cada unidad elabore esta matriz en base a los procedimientos descritos en el manual de procedimientos administrativos elaborado, de manera que puedan identificar las principales actividades y sus riesgos inherentes, y del mismo modo colaborar en el perfeccionamiento de los procesos, ya sea identificando cuellos de botella,

simplificando o desburocratizando los mismos, y por aporte de un consciente manejo de mitigación de sus riesgos a través de este mecanismo.

Toda entidad pública está expuesta a riesgos que están determinados por factores de carácter externo, y que atentan contra la naturaleza misma de la entidad; igualmente hay factores de carácter interno que pueden en un momento determinado afectar el cumplimiento de los objetivos.

### Factores Externos

Entre los Factores Externos encontramos: el entorno social, cultural, económico, Tecnológico, político y legal entre otros. Por ejemplo: cambio en las políticas y prioridades del gobierno, en la normatividad que se hace parte de un estado social de derecho; Se pueden mencionar cambios jurisprudenciales como los que se expresan en sentencias que declaran sin efecto normas que venían aplicándose y que en un momento determinado pueda afectar las funciones específicas de una entidad pública y por lo tanto sus objetivos.

También pueden mencionarse las reformas a la administración y los constantes recortes presupuestales que contribuyen a minimizar la capacidad de gestión de las entidades públicas, lo cual, sumado a la reducción o eliminación total del presupuesto de inversión, obliga a considerar en todo momento el riesgo en que incurre la entidad de no poder cumplir con su objeto social.

### Factores Internos

En los Factores Internos encontramos: el manejo de los recursos, los controles existentes, los procesos y procedimientos, la disponibilidad presupuestal, la forma



como se vinculan las personas en la entidad, los intereses de los directivos, el nivel del talento humano, la motivación y los niveles salariales, entre otros.

Matriz de riesgos												Evaluación de riesgos			
Identificación del riesgo															
Número de riesgo	Proceso	Objetivo del proceso	Tipo de proceso	Nombre del riesgo	Descripción del riesgo	Tipo de riesgo	Clasificación del riesgo	Causa del riesgo	Tipo de factor	Consecuencia del riesgo	Área del riesgo	Probabilidad	Impacto	Valor del riesgo	Prioridad del riesgo
												1	3	2.2	Bajo
												7	6	6.4	Alto
												10	10	10	Muy alto
												2	9	6.2	Alto
												6	3	4.2	Medio
												4	7	5.8	Alto
												3	8	6	Alto
												8	7	7.4	Alto
												6	5	5.4	Alto

Controles											Respuesta al riesgo				
Número 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?	Respuesta al riesgo	Acciones de Respuesta	Entregable de acciones	Área responsable de la respuesta	Fecha de entrega	

IMPACTO	VALORACION	CARACTERISTICAS
<b>BAJO</b>	<b>1</b>	No afecta la operación del proceso ni su desempeño. Significa que aún podemos alcanzar nuestros objetivos, pero no tan bien ni tan oportuna.
<b>MEDIO</b>	<b>2</b>	Permite la operación del proceso, pero bajo condiciones de desempeño reducido. Significa que el evento perjudica nuestros objetivos o sistemas.
<b>ALTO</b>	<b>3</b>	Significa que los sistemas podrían ser bloqueados o que el evento podría ser una potencial amenaza para el logro de los objetivos, lo que afectaría la operación de los procesos e incurrir en incumplimientos de regulaciones gubernamentales y legales.

## X. MAPA DE RIESGOS

El Mapa de Riesgos es un instrumento que permite visualizar los riesgos en relación con otros, valorar su impacto y planear la revisión de los controles para asegurar su efectividad y, en su caso, recomendar su fortalecimiento para mitigarlos, o sea es la representación gráfica de uno o más riesgos que permite vincular la probabilidad de ocurrencia y su impacto en forma clara y objetiva; medición de los Riesgos de acuerdo a la probabilidad de ocurrencia y al impacto que posiblemente genere el riesgo si se llega a materializar.

Probabilidad de Ocurrencia:

Se miden de acuerdo a su posibilidad de ocurrencia del riesgo en una escala de 1 a 10, en la cual el 1 representa que el riesgo es improbable y el 10 que el riesgo seguramente se materializará.

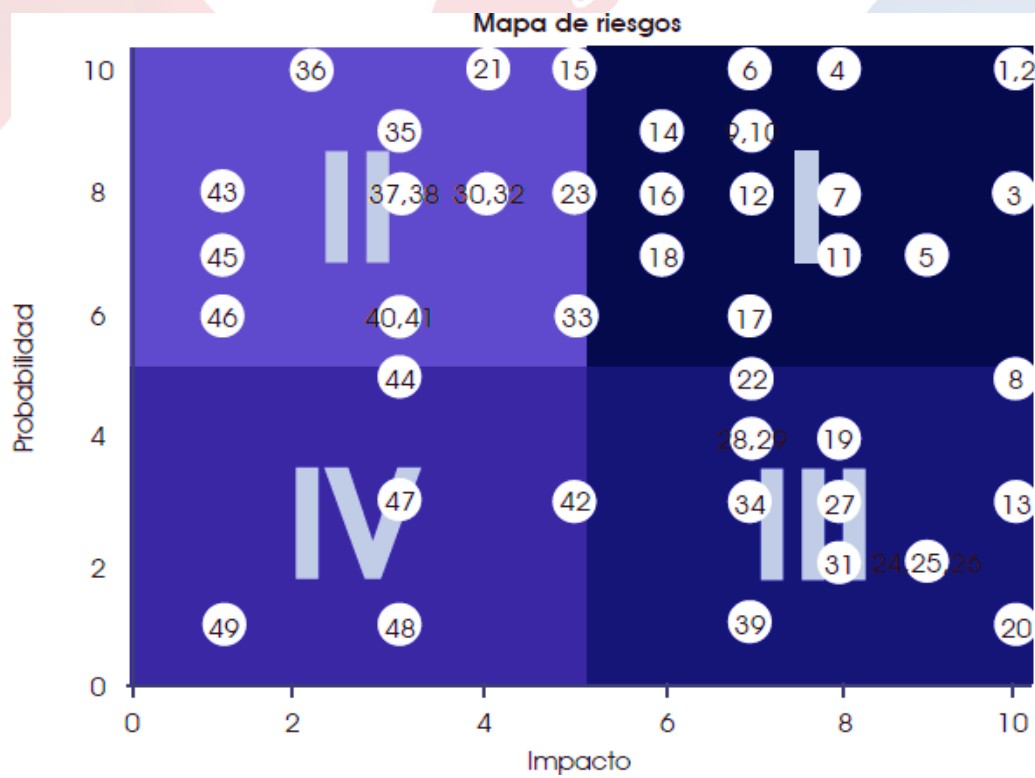
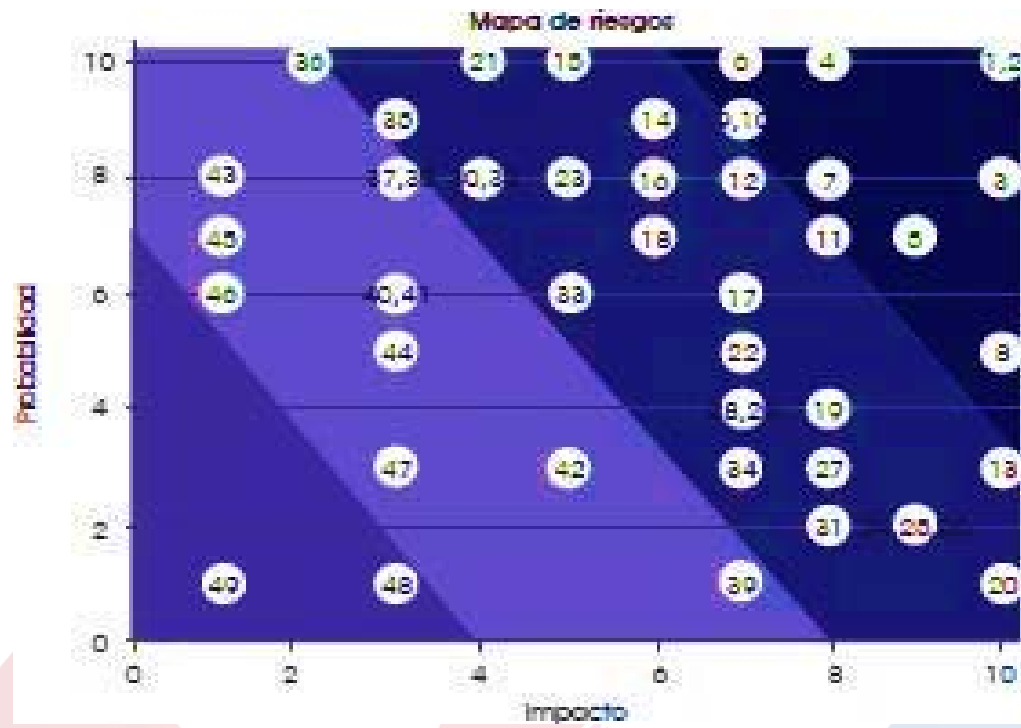
Impacto del Riesgo:

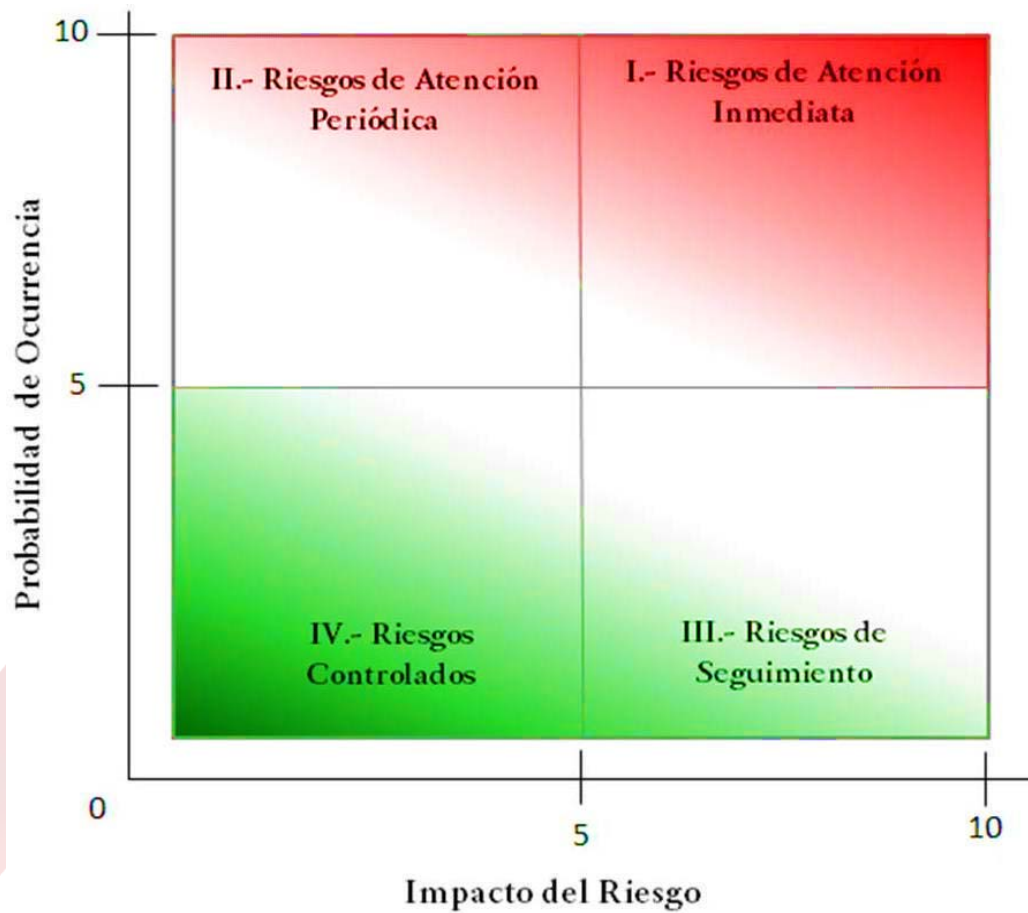
Valor que se asigna en una escala del 1 al 10, donde el de mayor jerarquía equivale al 10 y el de menor a 1.

Grado de impacto	Factor / Criterio
10	Magnitud de recursos financiero-presupuestales.
9	Complejidad de los procesos (sustantivos) y/o magnitud de los cambios realizados a esos procesos.
8	Grado de liquidez (o convertibilidad) de los activos
7	Integridad y/o compromiso de los directores con respecto al Control Interno
6	Competencia profesional de los directores
5	Tiempo transcurrido desde la última revisión (auditoría) y sus resultados
4	Fortaleza del sistema de Control Interno
3	Confiabilidad de la tecnología de información y grado de sistematización de los procesos
2	Nivel de actualización de manuales y procedimientos
1	Perfil profesional del personal operativo

El mapa permite ubicar qué riesgos tienen mayor grado de frecuencia e impacto; a partir de esto deberá decidirse que respuesta para los riesgos ubicados con niveles altos deben llevarse a cabo.

El SAAR también permite visualizar la ubicación de los riesgos de la forma siguiente:





### XI. NIVEL DE TOLERANCIA AL RIESGO Y APETITO DE RIESGO

La tolerancia y el apetito de riesgo son términos muy usados, y que a menudo se utilizan de manera indistinta; sin embargo, existe diferencia entre ambos términos.

El apetito de riesgo de acuerdo con el COSO 2013, es el riesgo que la institución está dispuesta a aceptar en la búsqueda del logro de sus objetivos y metas institucionales.

Por otro lado, la tolerancia al riesgo es el nivel aceptable de variación en los resultados o actuaciones de la institución relacionada con la consecución o logro de los objetivos. La tolerancia al riesgo es la cantidad máxima de un riesgo que una institución puede soportar sin causar graves daños al logro de los propósitos del ente.

### Apetito de Riesgo

Es una aprobación de alto nivel de aceptación de un riesgo en el logro de los objetivos. Principales

características:

- Establecer el apetito de riesgo a nivel de institución.
- Es posible expresarlo o establecerlo mediante un mapa de calor.

### Tolerancia al Riesgo.

Es el nivel aceptable de diferencia respecto al logro de los objetivos. A continuación, se muestran sus principales características:

- Es posible medir y contrastarla con los objetivos (en los mismos términos).
- Debe mantener coherencia con el apetito al riesgo (qué nivel de riesgo está dispuesto a aceptar).
- Establecer riesgos que la institución no está dispuesta a aceptar (por ejemplo: en el cumplimiento del marco legal).

I El Titular propondrá los niveles de tolerancia necesarios para la gestión del riesgo, mismos que someterá al Comité de Riesgos o su equivalente para su aprobación.

II El Titular revisará los niveles de tolerancia aprobados al menos una vez al año o cuando se requiera, con la finalidad de asegurar que se encuentran en los niveles razonables y cualquier cambio que se requiera se someterá a aprobación del Comité de Riesgos o su equivalente.

III Una vez aprobados los niveles de tolerancia, serán comunicados a las áreas involucradas.

IV El Titular instruirá realizar la supervisión periódica, ya sea mensual o de acuerdo con la frecuencia establecida en los indicadores, y el comportamiento de los niveles de tolerancia se informará al Comité de Riesgos o su equivalente de manera trimestral por medio del reporte de riesgo emitido.

V Los responsables de cada riesgo deben supervisar el comportamiento de los niveles de tolerancia mediante indicadores de riesgos establecidos por el Titular y autorizados por el Comité de Riesgos o su equivalente.

VI En caso de que el nivel de riesgo observado exceda el nivel de tolerancia autorizado, los responsables del riesgo, informarán del riesgo al Comité de Riesgos o su equivalente inmediatamente después de haberla detectado.

El Marco de Control denominado amplía la visión del riesgo a eventos negativos o positivos, o sea, a amenazas u oportunidades; a la localización de un nivel de tolerancia al riesgo; así como al manejo de estos eventos mediante portafolios de riesgos.



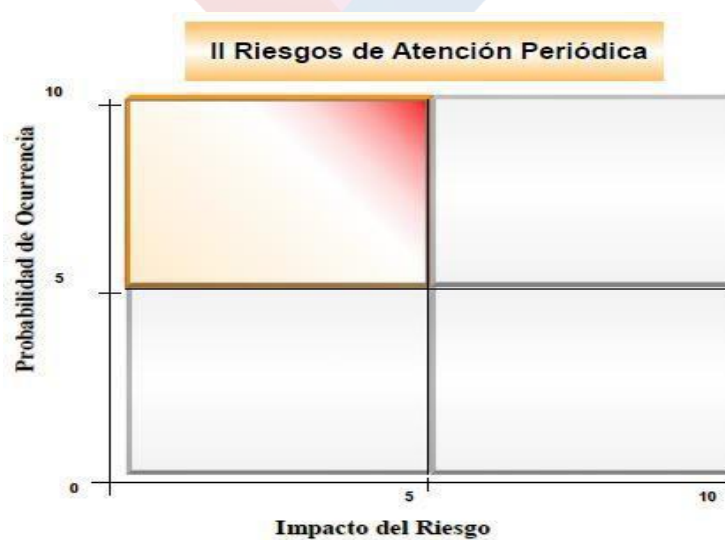
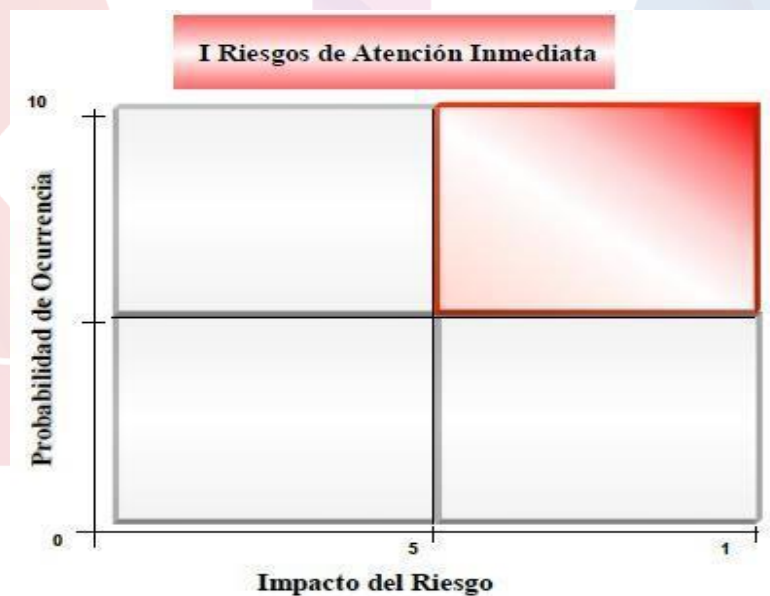
- Para Garantizar:**
1. Operaciones Eficientes y Eficaces.
  2. Confiabilidad de la Información Contable.
  3. Cumplimiento de las leyes y las normas.
  4. La Salvaguarda de los recursos.



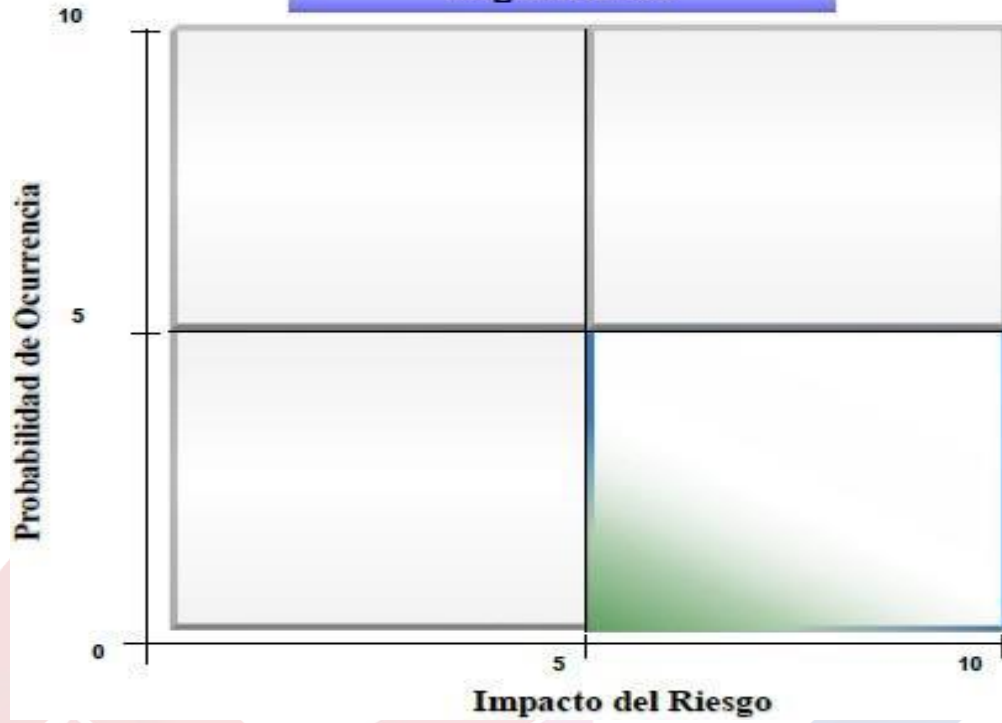
## Cuadrante de Atención Inmediata

Se caracterizan por:

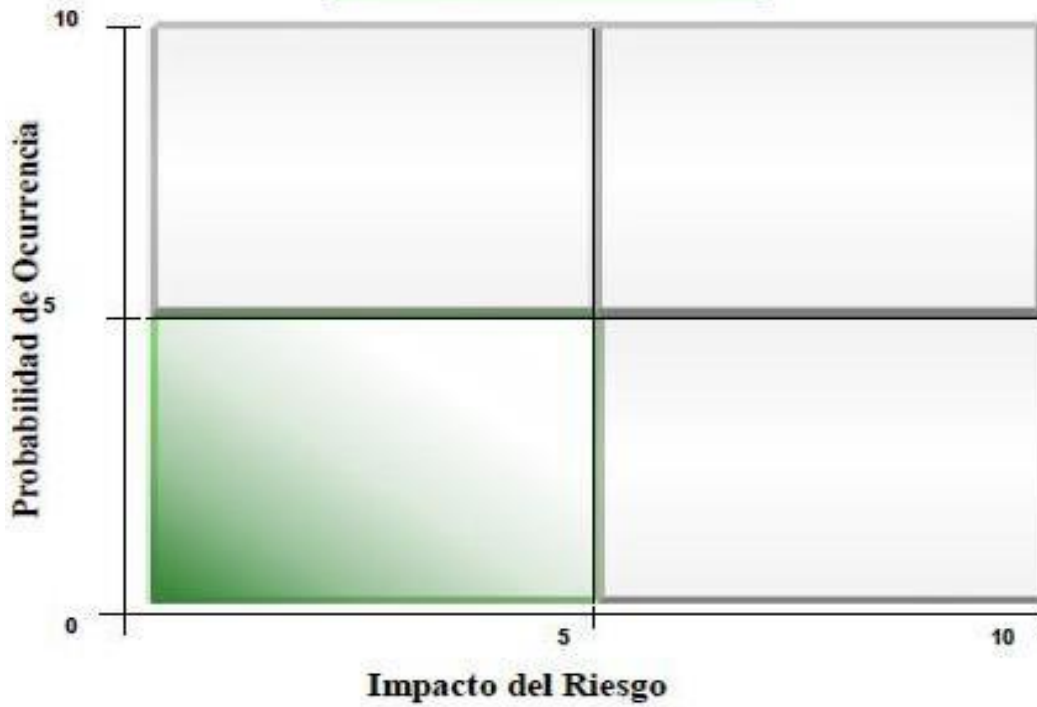
- Ser relevantes y de alta prioridad
- Ser críticos porque de materializarse, no permitirían el cumplimiento de objetivos
- Ser significativos por su gran impacto y sus efectos en caso de su materialización, así como por la alta probabilidad de ocurrencia



**III Riesgos de Seguimiento**



**IV Riesgos Controlados**



## Acciones de mejora para Administrar los Riesgos

El tratamiento de los riesgos necesita ser adecuado o apropiado de acuerdo con la significancia del riesgo y la importancia de la política el programa proceso o actividad.

Como pauta general se puede mencionar:

- Los riesgos de bajo nivel pueden ser aceptados y puede no ser necesaria una acción adicional estos riesgos deben ser controlados.
- Los niveles de riesgo significativos o más importantes deben ser tratados.
- Los niveles altos de riesgo requieren de una cuidadosa administración o gestión y de la preparación de un plan formal para administrar los riesgos.
- Las opciones para el tratamiento de los riesgos se ilustran a continuación.
- Una combinación de estas acciones puede ser apropiada para el tratamiento de los riesgos, Esas acciones pueden estar enfocadas a:
  1. Asumir los riesgos
  2. Controlar los riesgos
  3. Transferir los riesgos

### Asumir los riesgos

Aceptar y retener los riesgos dentro de la Administración Municipal donde estos no pueden ser eludidos, reducidos o transferidos o donde el costo de eludir o transferir un riesgo no se justifica usualmente por que la probabilidad e impacto son bajos. Estos riesgos deben ser controlados o monitoreados.

## Controlar los riesgos

Al haber analizado los riesgos en términos de probabilidad y ocurrencia y se determina que éstos pueden controlarse se establecen actividades encaminadas a:

- Evitarlo: Se toman acciones de modo de eliminar las actividades que generar el riesgo.
- Reducirlo: Se toman acciones de modo de reducir el impacto, la probabilidad de ocurrencia del riesgo o ambos.

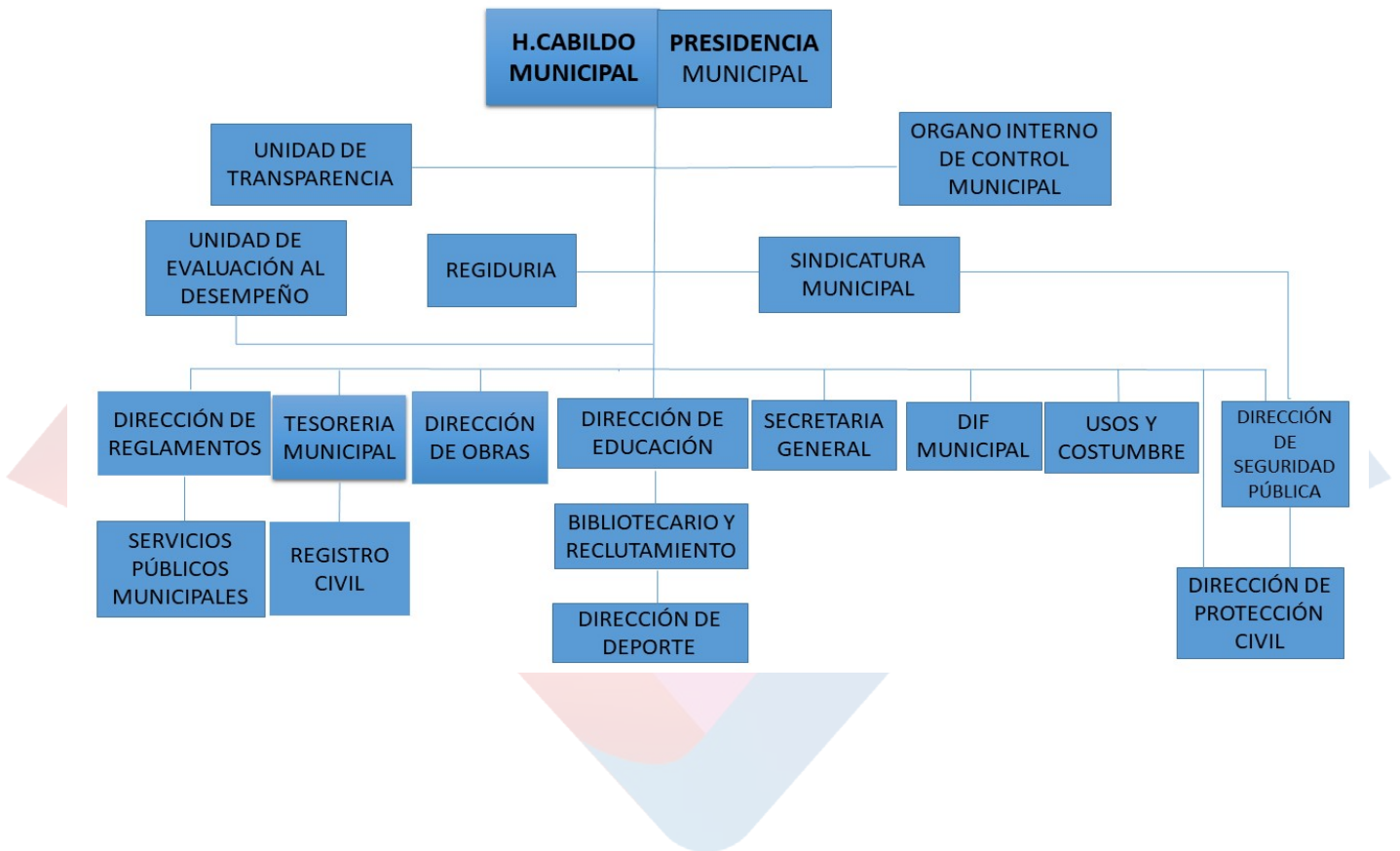
## Transferir los riesgos:

Se toman acciones a modo de reducir el impacto o la probabilidad de ocurrencia al transferir o compartir una porción del riesgo.

## Supervisión y Mejora Continua:

Durante esta etapa se vigila el estado de los riesgos y las acciones implantadas para administrarlos. Este seguimiento es esencial para mantener a los riesgos en un nivel aceptable, al determinar que las acciones siguen siendo suficientes y efectivas y contar con información oportuna para la toma de decisiones a nivel estratégico y con ello soportar el cumplimiento de los objetivos Municipales.

## ESTRUCTURA ORGÁNICA MUNICIPAL



## TRANSITORIOS

ARTÍCULO PRIMERO. El presente Reglamento, entrará en vigor al día siguiente de su publicación en la Gaceta Pública del Municipio de Tlacoapa, Guerrero.

ARTÍCULO SEGUNDO. Las disposiciones contenidas en el presente reglamento son de observancia general para todos los habitantes del Municipio.

ARTÍCULO TERCERO. Se abrogan todas las disposiciones que se opongan al presente reglamento.

Dado en la Sala de Cabildo recinto oficial del H. Ayuntamiento del Municipio de Tlacoapa, Guerrero, el día 03 del mes de enero del año 2022 y publicado en la Gaceta Municipal, el día 10 de enero del año 2022.

Por tanto, mando se imprima, publique, circule y se le dé el debido cumplimiento.

Atentamente

El Presidente Municipal Constitucional

PROFR. AMADO BASURTO GÁLVEZ

El Secretario General del H. Ayuntamiento

C. CLAUDIO GÁLVEZ ROSENDO