



MANUAL DE ADMINISTRACION DE RIESGOS DEL MUNICIPIO DE CUETZALA DEL PROGRESO, GUERRERO.



INTRODUCCIÓN

El riesgo es un concepto fundamental, que inevitablemente está presente en todo que hacer, en la vida cotidiana de todas las personas y sobre todo en las organizaciones, sean públicas o privadas, así como en el Municipio de Cuetzala del Progreso.

El riesgo se considera como toda posibilidad de ocurrencia de aquella situación que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la entidad y le impidan el logro de sus objetivos.

En este contexto el Municipio no puede estar ajeno al tema de los riesgos y debe buscar cómo manejarlos partiendo de la base de su razón de ser y su compromiso con la sociedad, ya que esta presentes en cualquier gestión que se realice.

Objetivo General:

Fortalecer la gestión del Municipio, a través de la implementación de la política de Administración de Riesgos que permita un adecuado tratamiento de los mismos para garantizar el cumplimiento de la Misión y Visión del Municipio, así como sus objetivos institucionales.

Objetivos Específicos:

- a) Diseñar una herramienta que facilite al Ayuntamiento Municipal una adecuada administración de riesgos.
- b) Generar una Visión compartida acerca de la administración y evaluación de riesgos, así como del papel del Ayuntamiento Municipal, con relación a lo antes mencionado.
- c) Establecer los lineamientos estratégicos que orientan las decisiones de la administración municipal, frente a los riesgos que puedan afectar el cumplimiento.
- d) Proteger los recursos del municipio de Cuetzala del Progreso, resguardándolos contra la materialización de los riesgos.



- e) Introducir dentro de los procesos y procedimiento la administración del riesgo, y las medidas necesarias para para neutralizar la ocurrencia de los mismos.
- f) Involucrar y comprometer al Consejo Municipal y empleados del Municipio, en la búsqueda de acciones encaminadas a prevenir y administrar los riesgos.
- g) Asegurar el cumplimiento de las leyes, reglamentos, disposiciones administrativas y otras regulaciones aplicables.

I.- IDENTIFICACION DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS.			
Objetivo: Diligencia las preguntas, quejas-reclamos, sugerencias y felicitaciones de manera oportuna, confidencial y objetiva, con el fin de garantizar la mejora en las actividades desarrolladas de acuerdo con la normatividad vigente.			
CASUSAS	RIESGO	DESCRIPCION	CONSECUENCIAS POTENCIALES
Número de equipos insuficientes y algunos obsoletos.	Incumplimiento o en la generación de respuestas a los usuarios	No se generan las respuestas dentro de los términos legales	*Sanciones *Demandas
No se realizan las actualizaciones de software y hardware			
*Proceso manual que puede generar registros erróneos o falta de registros. *Información desactualizada.	Generación de respuestas inadecuadas o erróneas a los usuarios	Respuestas sin la competencia técnica o no acorde a lo requerido	Pérdida de imagen y alto nivel de quejas por parte de los usuarios.
Fallas en el seguimiento a los tiempos de respuesta a las PQRDSR que deben dar las áreas involucradas			



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

Es importante mencionar en qué contexto se materializan los riesgos, para identificar plenamente cada uno de los elementos que se encuentran presentes cuando ocurren.

En este apartado es necesario diferenciar entre las causas y los efectos de un riesgo. Aunque no siempre es fácil delimitar la frontera entre ambas, las causas definen el origen del riesgo y permiten identificar la esencia de lo que se considera como riesgo y su clasificación (categoría), mientras que los efectos son las consecuencias o resultados que las causas producen y tienen la característica particular de ser el detonador posteriormente.

Ejemplo:

Causa: Falta de segregación de funciones.

Un servidor público del área de adquisiciones tiene facultades para solicitar, tramitar y autorizar una compra de materiales.

Riesgo potencial: Corrupción.

Que un servidor público compre materiales de oficina innecesarios y además los sustraiga para posteriormente obtener un beneficio personal.



III. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS:

a) INTERNOS	b) EXTERNOS
Infraestructura: disponibilidad de activos, capacidad de los activos, acceso al capital.	Infraestructura: disponibilidad de activos, capacidad de los activos, acceso al capital.
Medioambientales: Emisiones de residuos, energía, catástrofes naturales, desarrollo sostenible.	Personal: Capacidad del personal, salud y seguridad.
Políticos: Cambios de gobierno, legislación, políticas públicas y regulación.	Procesos: Capacidad, diseño, ejecución, proveedores, entradas salidas y conocimiento.
Sociales: Demografía, responsabilidad, ética, información y social.	Tecnología: Integridad de datos, disponibilidad de datos y sistemas, desarrollo, producción y mantenimiento.
Tecnológicos: Interrupciones, comercio desarrollo, producción, mantenimiento electrónico, datos externos, y tecnología emergente.	



IV.- EVALUACIÓN DE RIESGOS.

Es el proceso de identificación, medición y análisis de los riesgos relevantes que pudieran afectar el logro de las metas y objetivos de una dependencia o entidad, estableciendo las bases para determinar cómo deben ser administrados.

Matriz de calificación, evaluación y respuesta a los riesgos

Probabilidad	Valor	Zona de riesgo		
Alta	3	15 Zona de riesgo Moderado -Evitar el riesgo -Reducir riesgo	30 Zona de riesgo Importante. -Reducir el riesgo. -Compartir o transferir	60 Zona de riesgo Inaceptable. -Evitar el riesgo Reducir el riesgo. -Compartir o transferir
Media	2	10 Zona de riesgo Tolerable. -Reducir el riesgo. -Asumir el riesgo	20 Zona de riesgo Moderado. -Reducir el riesgo. -Evitar el riesgo. - Compartir o transferir.	40 Zona de riesgo Importante. -Reducir el riesgo -Evitar el riesgo. -Compartir o transferir
Baja	1	5 Zona de riesgo Aceptable. - Asumir el riesgo	10 Zona de riesgo Tolerable. -Reducir el riesgo. -Compartir o transferir.	20 Zona de riesgo Moderado. -Reducir el riesgo Compartir.
	Impacto	Leve	Moderado	Grave
	Valor	5	10	20



Para realizar la evaluación del riesgo se debe tener en cuenta la posición del riesgo en la matriz, según la celda que ocupa, aplicando los siguientes criterios:

1.- Si el riesgo se ubica en la zona de riesgo aceptable (calificación 5), significa que su probabilidad es baja y su impacto es leve, lo cual permite a la institución asumirlo, es decir, el riesgo se encuentra en un nivel aceptable sin necesidad de tomar otras medidas de control diferentes a las existentes.

2.- Si el riesgo se ubica en la zona de riesgo inaceptable (calificación 60), su probabilidad es alta y su impacto grave, por tanto, es aconsejable eliminar la actividad que genera el riesgo en la medida que sea posible, de lo contrario se debe implementar controles de prevención para evitar la probabilidad del riesgo, de protección para disminuir el impacto o compartir o transferir el riesgo si es posible a través de pólizas de seguros u otras opciones que estén disponibles.

3.- Si el riesgo se sitúa en cualquiera de las otras zonas (riesgo tolerable, moderado o importante), se deben tomar medidas para llevar los riesgos a la zona aceptable o tolerable, en lo posible.

Las medidas dependen de la celda en la cual se ubica el riesgo, así: los riesgos de impacto leve y probabilidad alta se previenen; los riesgos con impacto moderado y probabilidad leve, se reduce o se comparte el riesgo cuando esté presente una probabilidad alta y media, y el impacto sea moderado o grave.

4.- Cuando la probabilidad del riesgo sea media y su impacto leve, se debe realizar un análisis del costo beneficio con el que se pueda decidir entre reducir el riesgo, asumirlo o compartir.

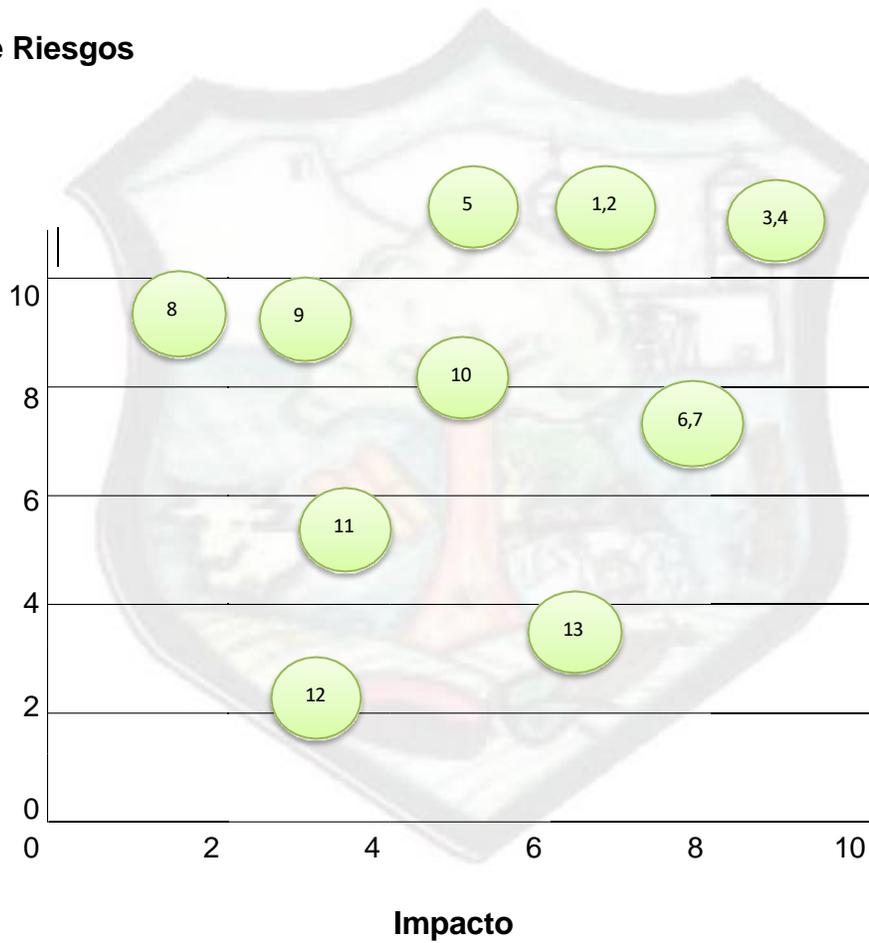
Con la realización de esta etapa se busca que la Institución obtenga los siguientes resultados:

- * Establecer la probabilidad de ocurrencia de los riesgos, que pueden disminuir la capacidad institucional de la institución, para cumplir su propósito.
- * Medir el impacto, las consecuencias del riesgo sobre las personas, los recursos o la coordinación de las acciones necesarias para llevar el logro de los objetivos institucionales o el desarrollo de los procesos.
- * Establecer criterios de calificación y evaluación de los riesgos que permiten tomar decisiones pertinentes sobre su tratamiento.

V. PRIORIZACION DE LOS 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 que ubica cada riesgo identificado en el cuadrante 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.

Mapa de Riesgos





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

Riesgo bajo 1 – 2.4	<p style="text-align: center;">Zona de riesgo tolerable.</p> <p>Después del análisis de riesgo se debe determinar si los riesgos ubicados en esta zona aceptan, previenen o mitigan.</p>
Riesgo Moderado 2.5 - 4.9	<p style="text-align: center;">Zona de riesgo moderado.</p> <p>Después del análisis de riesgo, se debe determinar si las medidas de prevención y vigilancia para los riesgos ubicados en esta zona, asimismo se debe determinar si estos riesgos se comparten o transfieren para mitigarlos de manera adecuada.</p>
Riesgo alto 5.0 - 7.5	<p style="text-align: center;">Zona de riesgo alto.</p> <p>Después del análisis de riesgo, se debe determinar si las medidas necesarias para mitigar los riesgos ubicados en esta zona, determinado si estos riesgos se comparten o transfieren para gestionarlos de manera adecuada.</p>
Riesgo Grave 7.6 – 10.0	<p style="text-align: center;">Zona de riesgo significativo.</p> <p>Después del análisis de riesgo, se debe tomar las medidas necesarias para mitigar los riesgos que se encuentran en esta zona, mediante la mitigación y prevención; es recomendable establecer un plan tales fines.</p>

VI. EVALUACION DE CONTROLES

Una vez que se han identificado, evaluado y priorizado los riesgos; es necesario revisar las actividades de control que existen para mitigarlos; así mismo, es importante evaluar que 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 manifiestas 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, el Sistema Nacional de Fiscalización emitirá la Guía de Autoevaluación de Controles.

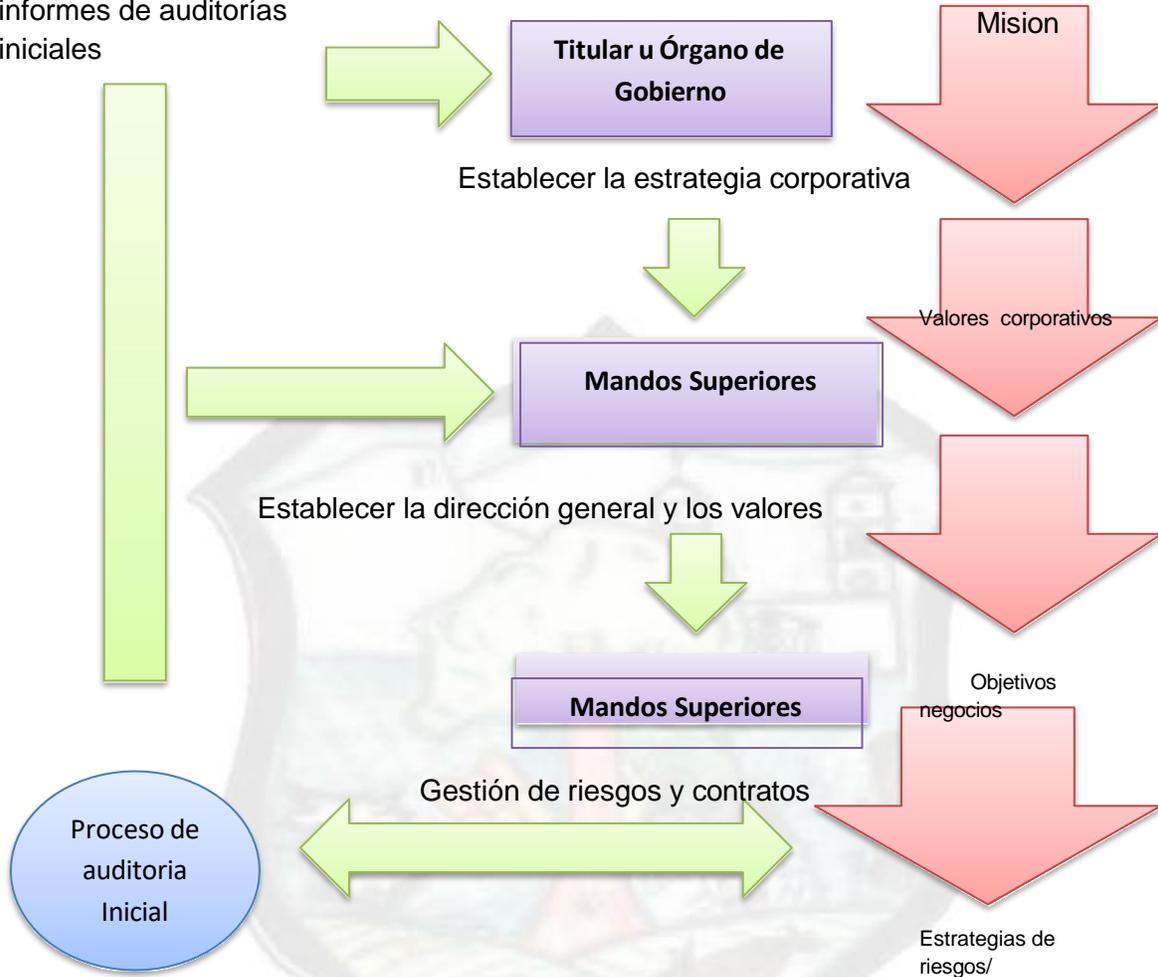
CONTROLES								
Núm. de control	Nombre de control	Tipo de control	Área Responsable del control	Evidencia de la ejecución	Evidencia del control	Efectividad del control	Diseño del control	¿Existe riesgo residual ?

Fuente: Elaborada por la ASF

VI.I ESTABLECIMIENTO DE CONTROLES PARA EL ÉXITO

1. Enfocarse en la necesidad de generar o aumentar un rendimiento.
2. Contribuir a que los titulares trabajen de forma efectiva.
3. Compararse con entidades similares es crucial para una gestión exitosa.
4. Trabajar apropiadamente y dar apoyo a los colegas en todos los niveles de responsabilidad.
5. Establecer indicadores de gestión del desempeño significativo y útiles.
6. Identificar y enfrenar los problemas eficientes.
7. Consultar a los auditores, y que ellos cuenten con las competencias necesarias.
8. Entender el riesgo y considerarlo como propio en las distintas unidades administrativas.
9. Buscar objetivos desafiantes y que beneficien a la organización.
10. Entender y mejorar continuamente el sistema de administración de riesgos.

Revisar todos los
informes de auditorías
iniciales

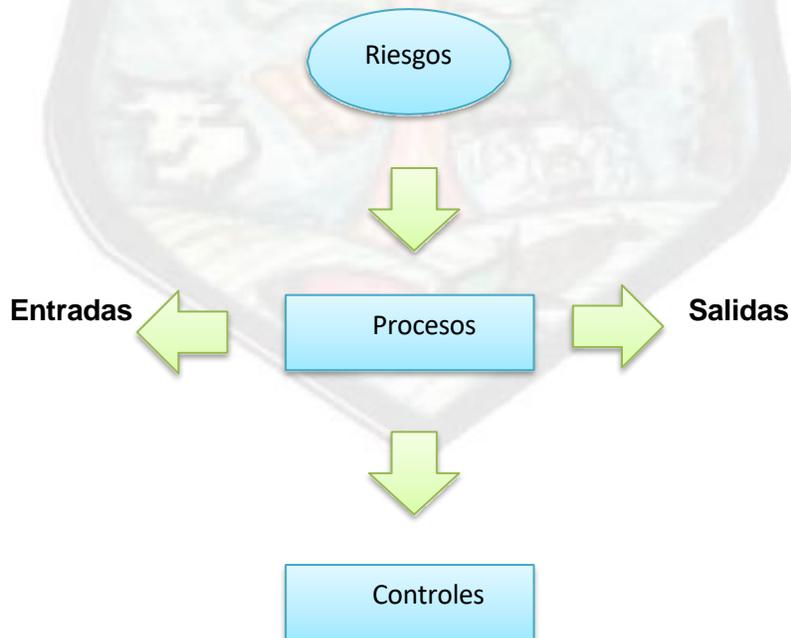


Fuente: Elaboración por la ASF

El titular es el responsable principal de establecer una estrategia institucional que respalde el ciclo de administración de riesgos y el Sistema de Administración de riesgos en su conjunto. Un claro sentido de dirección en donde las personas conocen los riesgos que enfrenta su institución y se convierte en responsable del manejo de los riesgos que pueden afectar las metas específicas de las unidades administrativas en las que desarrolla sus actividades y a su vez los objetivos estratégicos que están alineados con la misión institucional.

VII. POLITICAS DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS.

La entidad cuenta con una serie de procesos para ejecutar varias operaciones, las entradas, los procesos y las salidas. Mientras los riesgos puedan afectar esa dinámica, estos tienen que contrarrestarse por controles efectivos.



Fuente: Elaboración por la ASF



Vigilar el riesgo: En este supuesto, debe darse seguimiento periódico al riesgo para determinar su probabilidad de ocurrencia conforme transcurre el tiempo. Si la probabilidad de ocurrencia se incrementa, los responsables de administrar los riesgos deberán actuar de manera inmediata con acciones para mitigarlo. Este tipo de estrategias es aplicable para riesgos de alto impacto y baja probabilidad de ocurrencia. Se recomienda crear un plan para mitigarlo solo si aumenta la probabilidad de ocurrencia. Se recomienda crear un plan para mitigarlo solo si aumenta la probabilidad de ocurrencia.

Evitar el riesgo: Este tipo de respuesta se refiere a eliminar el factor o los factores que están provocando el riesgo, 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: sin embargo, este tipo de estrategia no es recomendable por la naturaleza de las actividades de las entidades.



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

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:

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



IX. MATRIZ GENERAL DE RIESGOS

Cada uno de los apartados anteriores, forman parte de la matriz de riesgos y controles; dicha matriz constituye una herramienta de gestión de riesgos, la cual se encuentra automatizada en el Sistema Automatizado de Administración de Riesgos, esta permite a las entidades documentar los procesos y objetivos críticos y correlacionarlos con los riesgos que amenazan el logro de los mismos; de esta forma, se determina el nivel de riesgo, control y tipo de respuesta que requiere cada riesgo.

A continuación, se muestra la matriz de riesgos consolidada:

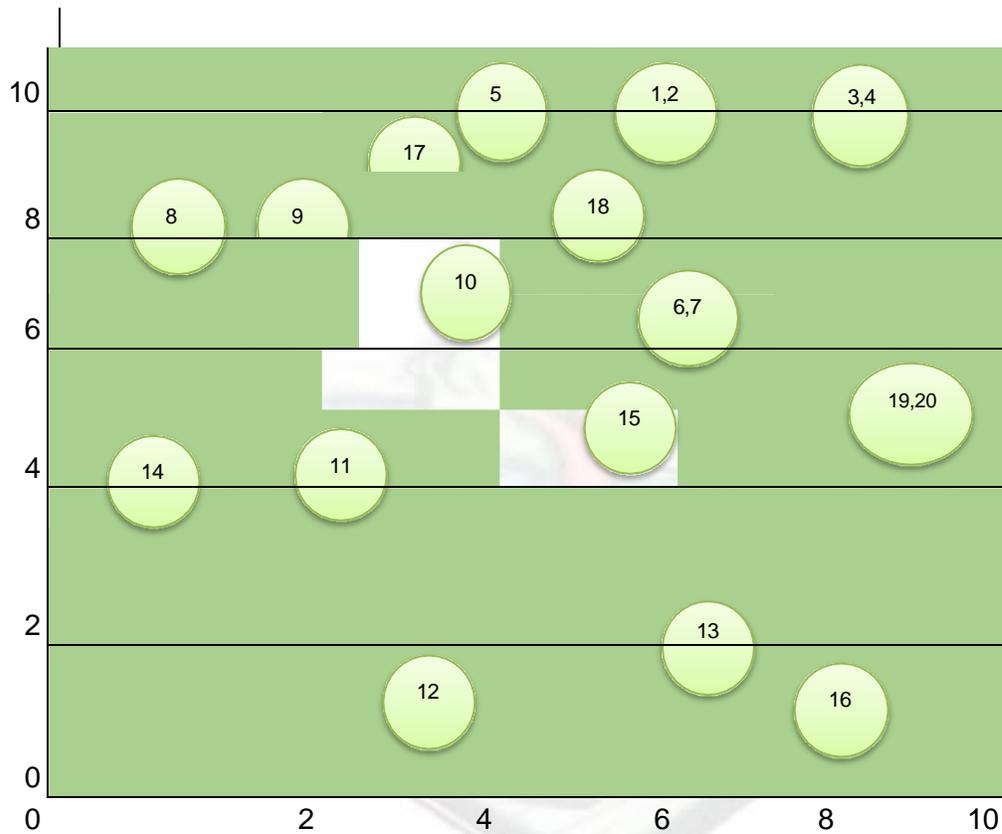
Matriz de riesgos													
Identificación del Riesgo									Evaluación de riesgos				
Núm. Riesgo	Proceso	Objetivo del proceso	Tipo de procesos	Nombre del Riesgo	Tipo de	Clasificación del Riesgo	Tipo de factor	Área del	Probabilidad	Impacto	Valor del riesgo	Prioridad del riesgo	
									1	2	2.2	Bajo	
									7	6	6.4	Alto	
									3	8	6	Alto	
									4	7	5.8	Alto	
									6	3	4.2	Medio	
									10	10	10	Muy alto	
									2	9	6.2	Alto	

Matriz de riesgos													
Controles										Respuesta de Riesgos			
Núm. Riesgo	Nombre del control	Tipo de control	Frecuencia de ejecución	Áreas responsables del control	Evidencia de la ejecución	Evidencia del control	Efectividad del control	Diseño del control	¿Existen riesgo residual?	Respuesta al riesgo	Acciones de Respuesta	Entregable de la respuesta	Fecha de entrega

X. MAPA DE RIESGOS

El mapa permite ubicar que riesgos tienen mayor grado de frecuencia e impacto; a partir de esto deberá decidirse que respuesta por 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, 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 entidad relacionada con la consecución o logro de los objetivos.

La tolerancia al riesgo es la cantidad máxima de un riesgo que una entidad 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 contrastarlo con los objetivos (en los mismos términos).
- Debe mantener coherencia con el apetito al riesgo (que nivel de riesgo está dispuesta a aceptar (por ejemplo: en el cumplimiento del marco legal).

TRANSITORIOS

ARTÍCULO PRIMERO. - El presente Manual entrará en vigor al día siguiente de su aprobación por el H. Ayuntamiento de Cuetzala del Progreso Guerrero.

ARTÍCULO SEGUNDO. - Se derogan todas las disposiciones que se opongan al presente ordenamiento.

ARTÍCULO TERCERO. - Publíquese el presente acuerdo en la Gaceta Electrónica Municipal del H. Ayuntamiento de Cuetzala del Progreso, Guerrero, para su conocimiento general.



DADO EL TREINTA Y UNO DE DICIEMBRE DEL AÑO DOS MIL VEINTICUATRO, EN LA SALA DE CABILDOS "SENTIMIENTOS DE LA NACIÓN" DEL PALACIO MUNICIPAL DEL HONORABLE AYUNTAMIENTO DE CUETZALA DEL PROGRESO, GUERRERO.

Atentamente

Lic. **José Luis Aparicio Villanueva**
Presidente municipal

H. AYUNTAMIENTO
CONSTITUCIONAL
DE CUETZALA DEL
PROGRESO, GRO.

PRESIDENCIA

ADMINISTRACIÓN
2024-2027

C. **Armando Segura del Pilar**
Regidor de Desarrollo Urbano y
Obras Públicas

H. AYUNTAMIENTO
CONSTITUCIONAL
DE CUETZALA DEL
PROGRESO, GRO.

**REGIDURÍA DE
DESARROLLO URBANO
Y OBRAS PÚBLICAS**

ADMINISTRACIÓN
2024-2027

C. **Azalia Pineda Terán**
Sindica procuradora

H. AYUNTAMIENTO
CONSTITUCIONAL
DE CUETZALA DEL
PROGRESO, GRO.

SINDICATURA

REGIDORES REGISTRACIÓN
2027

C. **Baiza Karen Baiza Aparicio**
Regidora de Desarrollo Rural, Medio
Ambiente y Recursos Naturales

H. AYUNTAMIENTO
CONSTITUCIONAL
DE CUETZALA DEL
PROGRESO, GRO.

**REGIDURÍA DE
DESARROLLO RURAL,
MEDIO AMBIENTE Y
RECURSOS NATURALES**

ADMINISTRACIÓN
2024-2027

C. **Angela Damián Tampa**
Regidor de Educación, Juventud,
Cultura, Recreación y
Espectáculos

H. AYUNTAMIENTO
CONSTITUCIONAL
DE CUETZALA DEL
PROGRESO, GRO.

**REGIDURÍA DE
EDUCACIÓN, JUVENTUD,
CULTURA, RECREACIÓN
Y ESPECTÁCULOS**

ADMINISTRACIÓN
2024-2027

C. **Olivia Nájera Catalán**
Regidora de Salud Pública, Asistencia
Social, Comercio y Abasto Popular

H. AYUNTAMIENTO
CONSTITUCIONAL
DE CUETZALA DEL
PROGRESO, GRO.

**REGIDURÍA DE SALUD
PÚBLICA, ASISTENCIA
SOCIAL, COMERCIO
Y ABASTO POPULAR**

ADMINISTRACIÓN
2024-2027

C. **Jorge Patricio Ochoa**
Regidor de atención y
Participación Social de Migrantes

H. AYUNTAMIENTO
CONSTITUCIONAL
DE CUETZALA DEL
PROGRESO, GRO.

**REGIDURÍA DE ATENCIÓN
Y PARTICIPACIÓN
SOCIAL DE MIGRANTES
Y ASUNTOS DIVERGENTES**

ADMINISTRACIÓN
2024-2027

C. **Alberta Arteaga Luna**
Regidora de Desarrollo Social
y Fomento al Empleo

H. AYUNTAMIENTO
CONSTITUCIONAL
DE CUETZALA DEL
PROGRESO, GRO.

**REGIDURÍA DE
DESARROLLO SOCIAL,
EQUIDAD Y GÉNERO
Y FOMENTO AL EMPLEO**

ADMINISTRACIÓN
2024-2027

Ing. **Ana Ayali Baiza Romero**
Secretaria General

H. AYUNTAMIENTO
CONSTITUCIONAL
DE CUETZALA DEL
PROGRESO, GRO.

**SECRETARÍA
GENERAL**

ADMINISTRACIÓN
2024-2027