



GOBIERNO MUNICIPAL
2022-2024



Órgano Interno de Control
Administración de Riesgos

MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS DE SABINAS COAHUILA

INTRODUCCIÓN

Los entes públicos hoy están expuestos a riesgos en todos los niveles y éstos 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 el municipio, 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.

En base al estudio realizado se han detectado las debilidades siguientes:

- Unidades administrativas sin diagnóstico de riesgos
- Falta de coordinación entre las direcciones y/o coordinaciones
- Falta de programas operativos anuales de las distintas unidades administrativas.
- Falta de publicidad en los programas públicos
- Falta de seguimiento y evaluación a los programas.
- Proyectos sin planeación, supervisión o seguimiento.
- Servicios mal suministrados por particulares.

Ante tal situación, las unidades administrativas 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 municipales, con honestidad, eficiencia y economía.

Por las razones antes expuestas, el Municipio de Sabinas, Coahuila, mediante el presente manual emite los criterios de orientación a los procesos de la gestión pública 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 tal situación; el presente manual de Administración de riesgos, con observancia y de aplicación interna, se ha elaborado, como una herramienta que contempla definiciones, metodologías y mecanismo de control y seguimiento para una gestión eficaz y eficiente de los diferentes riesgos que presentan en esta oportunidad.

DEFINICIÓN

El presente manual es una guía para orientar metodológicamente los procesos en la identificación, análisis valoración de los riesgos presentes en el desarrollo de sus actividades y permite definir un lenguaje unificado en toda la institución de las prácticas de administración del riesgo establecidas e implementadas en el Municipio de Sabinas, Coahuila.

Adicionalmente permite orientar la definición de los planes de acciones que deben establecerse en cada proceso, con el fin de mitigar y prevenir los riesgos, y así enfocar los esfuerzos a la mejora, estableciendo responsabilidades, políticas y seguimiento a estas acciones.

OBJETIVO

Definir la metodología para la identificación, análisis, valoración y definición de acciones para atender y disminuir los riesgos a los que está expuesta el Municipio de Sabinas, Coahuila, con la finalidad de asegurar el cumplimiento de los objetivos, metas y el marco legal aplicable.

ALCANCE

El manual para la administración de riesgos aplica para identificar, evaluar, controlar y dar seguimiento a los riesgos que pudiesen obstaculizar o impedir el cumplimiento de sus objetivos y metas institucionales.

MARCO LEGAL

- Constitución Política del Estado de Coahuila de Zaragoza.
- Código Municipal para el Estado de Coahuila de Zaragoza.
- Código de Ética de los Servidores Públicos del Municipio de Sabinas Coahuila.

MARCO CONCEPTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

Un Sistema de Control Interno, se define, como un proceso efectuado por los titulares, directores de las áreas y personal en general del Ayuntamiento, con el objeto de proporcionar un grado de seguridad, con el propósito de proporcionar un grado de seguimiento razonable en cuanto a la consecución de los objetivos.

Uno de los componentes del sistema de Control Interno es la evaluación de riesgos, lo que significa establecer una metodología lógica para analizar, identificar y evaluar, además de mitigar los riesgos que se presentan en una organización.

Así, la administración de riesgo contribuye a que el ente público consolide su sistema de Control Interno y se genere una cultura de autocontrol y autoevaluación.

RIESGOS: Es la probabilidad de que ocurra uno o más eventos no deseados que pudieran obstaculizar o impedir el logro de las metas y objetivos institucionales, generalmente están conformados por causas, efectos o factores dependientes o independientes entre sí, y que, con base en éstos, se podrá valorar la relevancia o grado de atención de los mismos.

RIESGO: Es la definición de que suceda algún evento que tendrá un impacto sobre el cumplimiento de los objetivos, se expresa en términos de probabilidad y consecuencias los riesgos involucran dos características:

- a) Incertidumbre: Se desconoce si va a suceder
- b) Impacto o consecuencia: los resultados, que se obtienen si se llegan a materializar.

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

RIESGO INHERENTE: Es aquel que enfrenta un ente público en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad o impacto.

RIESGO RESIDUAL: Nivel de riesgo que permanece luego de tomar medidas de tratamiento del riesgo.

El riesgo en su tendencia más común es valorado como una amenaza, en este sentido, los esfuerzos institucionales

se dirigen a reducirlo, evitarlo, transferirlo o mitigarlo; sin embargo, el riesgo puede ser analizado como una oportunidad, la cual implica que su gestión se dirija a maximizar los resultados que estos generan.

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

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

Compromiso. Para el éxito de la administración de riesgos, es indispensable el compromiso de los titulares directores de las áreas y personal en general del Ayuntamiento, de estimular la cultura de la identificación y prevención del riesgo y definir la política de gestión de riesgo; asimismo, establecer los canales directos de comunicación y el apego a todas las acciones emprendidas en este sentido y asignación de los recursos necesarios para el funcionamiento efectivo.

Conformación de un comité de administración de riesgos. Es el responsable de la implementación del proceso de administración y las personas que lo integren deberán de ser de diferentes niveles jerárquicos y procesos y tengan conocimientos sobre la entidad y Control Interno.

Capacitación en la metodología. Es necesario generar un plan de capacitación del proceso de administración del riesgo para el personal del ente público.

CONTROL INTERNO PARA LA MITIGACIÓN DE RIESGO

Es un proceso efectuado por el Concejo Municipal, los titulares directores de las áreas y personal en general del H. Ayuntamiento de Sabinas, Coahuila, diseñado con el objetivo 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 reglamentos aplicables.

De esta manera se presentan los componentes del Control Interno y lo que implica realizar cada componente con la

finalidad de contextualizar la administración de riesgos.

COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO AMBIENTE DE CONTROL

- Compromiso de la alta dirección y unidades administrativas
- Desarrollo del Talento Humano
- Plan Estratégico Participativo
- Estructura Organizativa
- Modelo operativo del proceso
- Fomentar la rendición de cuentas

EVALUACIÓN DEL RIESGO

- Contexto Estratégico
- Identificación de riesgos
- Análisis y evaluación de riesgos
- Políticas de administración de riesgos
- Tolerancia al riesgo

ACTIVIDADES DE CONTROL

- Políticas y manuales operativos
- Procedimientos documentados
- Se seleccionan y desarrollan procesos generales de tecnología de información (TI)
- Control a nivel de proceso
- Indicadores de gestión

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

- Sistemas de información
- Análisis e identificación de información relevante
- Canales de comunicación interna y externa

SUPERVISIÓN

- Auditoría Interna
- Autoevaluación
- Evaluaciones independientes
- Mejora Continua

A continuación, se puntualizan cada uno de los componentes.

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.

EVALUACIÓN DEL RIESGO. Es identificar los riesgos a los que están expuestas las instituciones 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.

ACTIVIDADES DE CONTROL. Comprende las medidas establecidas en las políticas y manuales de procesos y procedimientos para asegurar que la administración pueda mitigar los riesgos que afectan el cumplimiento y logro de los objetivos institucionales, que se llevan a cabo en todos los niveles de la estructura organizativa municipal.

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN. La información es necesaria para que las instituciones lleven a cabo las responsabilidades de control interno en apoyo al logro de los objetivos, la comunicación proporciona a la



municipalidad la información necesaria para llevar a cabo el control diario, permite al personal de la misma, comprender las responsabilidades de Control Interno y su importancia para el logro de los objetivos institucionales.

SUPERVISIÓN. Busca asegurar que los controles operen como se requiere y que permite modificarlos de acuerdo a los cambios en las condiciones de cada institución, a fin de cumplir con oportunidad y eficiencia, las metas y objetivos previstos en sus respectivos programas, conforme a lo dispuesto en la normativa aplicable.

METODOLOGÍA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

Para la aplicación de esta metodología se debe considerar las personas, habilidades, experiencias 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.

IDENTIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

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

Las diversas alternativas para alcanzar el cumplimiento de los objetivos estratégicos involucran 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 la 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 plan operativo anual con el propósito de conocer la misión y visión, valores y directrices generales de la Municipalidad.

La estructura organizativa de la municipalidad, así como las atribuciones en el ámbito de su competencia

reglamentos y manual de organización.

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

IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS

A partir de la identificación de los objetivos estratégicos, todas las unidades administrativas identificarán y determinarán cuáles son los tipos de riesgos existentes en sus departamentos o secciones, y cuál es su influencia dentro de las actividades del Municipio de Sabinas, Coahuila. 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.

MAPA DE RIESGOS

Existen cuatro tipos de clasificación de los riesgos, que, de acuerdo a la evaluación de su grado de impacto y probabilidad de ocurrencia, son:

1.- Riesgos de Atención Inmediata

Este tipo de riesgos son clasificados como relevantes y de alta prioridad. Son riesgos críticos que amenazan el logro de las metas y objetivos Institucionales y por lo tanto pueden ser significativos por su grado de impacto y alta probabilidad de ocurrencia. Éstos deben ser reducidos o eliminados con un adecuado balanceo de controles preventivos y detectivos, enfatizando los primeros. El involucramiento de los responsables directos de las funciones, programas, proyectos, operaciones o procesos, es indispensable al momento de identificar y/o proponer las acciones de mejora a los sistemas de control.

2.- Riesgos de Atención Periódica

Estos riesgos son significativos, sin embargo, su grado de impacto es menor que los correspondientes al grupo anterior. Para asegurar que estos riesgos mantengan una probabilidad relativamente baja y sean administrados por

la entidad o dependencia adecuadamente, los sistemas de control interno correspondientes, deberán ser evaluados sobre la base de intervalos regulares de tiempo una o dos veces al año, dependiendo de la “confianza o grado de razonabilidad” que se le otorgue al sistema de control del proceso de que se trate. El conocimiento y experiencia logrados de las auditorías y revisiones de control realizadas en el transcurso del tiempo, proporcionarán una base adecuada para la asignación de recursos en este tema.

Los controles internos deben ser evaluados y mejorados para asegurar que este tipo de riesgos de alta probabilidad de ocurrencia sean detectados antes de que se materialicen. Estos riesgos, conjuntamente con los de atención inmediata son relevantes para el logro de las metas y objetivos Institucionales y representan áreas de oportunidad para la Contraloría Municipal, en el sentido de que agregar valor a la gestión pública si son debidamente comunicados al mando directivo y reconozca su responsabilidad sobre las consecuencias de su prevención o su materialización.

3.- Riesgos de Seguimiento

Esta clase de riesgos son menos significativos, pero tienen un alto grado de impacto. Los sistemas de control interno que enfrentan este tipo de riesgos deben ser revisados una o dos veces al año, para asegurarse de que están siendo administrados correctamente y que su importancia no ha cambiado debido a modificaciones en las condiciones internas o externas de la dependencia o entidad.

4.- Riesgos Controlados

Estos riesgos son al mismo tiempo poco probables y de bajo impacto. Ellos requieren de un seguimiento y control interno mínimo, a menos que una evaluación de riesgos posterior muestre un cambio sustancial, y éstos se trasladen hacia un cuadrante de mayor impacto y probabilidad de ocurrencia.

En el ejemplo, el riesgo “Aplicación extemporánea de sanciones”, se ubica como atención inmediata, haciendo necesario que se revisen en el corto plazo los controles internos inherentes al mismo y se les dé seguimiento de manera periódica; ya que es significativo su impacto y la posibilidad de que se materialice. La evaluación del control interno debe verificar además de los controles correctivos, la existencia de controles detectivos y preventivos, con el

fin de asegurar en mayor grado el logro de las metas y objetivos Institucionales. Tratándose de la evaluación y administración de los riesgos, lógicamente deben ser privilegiados los controles preventivos, que los correctivos y detectivos.

TÉCNICAS PARA IDENTIFICAR LOS RIESGOS

1- REUNIONES PARA AUTOEVALUACIÓN: Consiste en reuniones de servidores municipales, que desempeñan actividades claves, con el objeto de identificar los riesgos, analizar y evaluar su posible impacto en el cumplimiento de objetivos institucionales y proponer acciones para su mitigación.

2- MAPEO DE PROCESOS: Consiste en revisar el diagrama operativo e identificar los puntos críticos que podrían implicar un riesgo. La condición es que se encuentren documentados todos los procesos del Municipio de Sabinas, Coahuila.

3- ANÁLISIS DEL ENTORNO: Consiste en la revisión de cambios en el marco legal, entorno económico o cualquier factor externo que podría amenazar el cumplimiento de objetivos.

4- LLUVIA DE IDEAS: Técnica grupal en la que participan niveles jerárquicos para generar ideas relacionadas con los riesgos, causas, eventos o impactos que pueden poner en riesgo el logro de los objetivos.

5- ENTREVISTA: Éstas consisten en realizar una serie de preguntas relacionadas con los eventos que amenazan el logro de los objetivos.

6- ANÁLISIS DE INDICADORES: Existen de gestión, desempeño o de riesgos, los mismos, deberán establecer 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 esta desviación obedece a un riesgo.



7- CUESTIONARIOS: Consiste en una serie de preguntas encaminadas a detectar las preocupaciones de los servidores municipales de mandos medios, mandos superiores y operativos sobre los riesgos que se perciben en las actividades que desempeñan.

8- ANÁLISIS COMPARATIVO: Comprende el análisis entre instituciones que desarrollan actividades similares, con el fin de identificar riesgos que podrían afectar el funcionamiento de la municipalidad.

Las técnicas que se centran en eventos futuros pueden considerarse como cambios sobre condiciones laborales o cambio futuro 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 del sistema institucional, falla de procesos, riesgos de integridad (sobornos, desviaciones de recursos) integridad de la información, disponibilidad de los sistemas institucionales, caída de sistemas tecnológicos, etc.

Una vez edificados los riesgos se procederá a la elaboración de la siguiente matriz; la cual contendrá el inventario de riesgos municipales.

No. riesgo	Descripción del riesgo	Tipo de proceso	Tipo de riesgo	Consecuencia del riesgo
1	Informes anuales elaborados con información sesgada o incompleta	Adjetivo	Operativo	Incapacidad para medir objetivamente resultados
2				

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

EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE RIESGOS

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

VALORIZACIÓN INICIAL DEL RIESGO

En esta etapa se valorará la probabilidad de ocurrencia del riesgo y el impacto que puede producirse en caso que se materialice, para la valorización de los riesgos es importante considerar los factores de los riesgos (causas), sus resultados, sus efectos (positivos o negativos) y la probabilidad de que riesgos se materialicen y, por tanto, ocurran los resultados o 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 presentarán las escalas para la evaluación de riesgos en probabilidad e impacto.

ESCALA DE EVALUACIÓN DE PROBABILIDAD DE OCURRENCIA DEL RIESGO		
VALOR	CATEGORÍA	PROBABILIDAD
10 9	Recurrente	Muy alta, si tiene plena seguridad que este se materialice, tiende a estar entre 95% y 100%
8 7	Muy probable	Alta, se tiene entre 75 a 94% de seguridad que este se materialice.
6	Poco	Media, se tiene entre 51% a 74% de seguridad que este se materialice

ESCALA DE EVALUACIÓN DEL IMPACTO EN CASO DE MATERIALIZAR EL RIESGO

VALOR	CATEGORÍA	PROBABILIDAD
10 9	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, efectuando los programas o servicios que entrega la municipalidad.
8 7	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.
6 5	Moderado	Causaría una pérdida importante en el patrimonio o en un daño en la imagen institucional.
4 3	Bajo	No afecta el cumplimiento de los objetivos estratégicos y que en caso de materializarse podría causar daño al patrimonio o imagen, se puede corregir en poco tiempo.
2 1	Menor	Podría tener efectos muy pequeños en la municipalidad

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

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 caso de la existencia de controles, se evaluará 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 los 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.

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

Directivo. - 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 los resultados indeseables han ocurrido después de un acontecimiento.

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

CONTROL, MONITOREO Y COMUNICACIÓN

Con la finalidad de garantizar que la administración de riesgo sea eficaz y apoye el desempeño de la institución, 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 riesgo.
- 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 la economía de la administración de riesgos.

Por otro lado, el Municipio de Sabinas, Coahuila, 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.

ESTRATEGIAS PARA ENFRENTAR Y PROMOVER LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

Sobre la base del mapa de riesgos se debe definir una estrategia específica para minimizar y acotar los riesgos a un nivel administrable.

Las estrategias en cuestión son las siguientes:

Evitar el riesgo. - Se aplica antes de asumir cualquier riesgo. Se logra cuando al interior de los procesos se generan cambios sustanciales por mejora, rediseño o eliminación, resultado de controles suficientes y acciones.

Reducir el riesgo. - Se aplica preferentemente antes de optar por otras medidas más costosas y difíciles. Implica establecer acciones dirigidas a disminuir la probabilidad de ocurrencia (acciones de prevención) y el impacto (acciones de contingencia), tales como la optimización de los procedimientos y la implementación de controles.

Asumir el riesgo. - Se aplica cuando el riesgo se encuentra en un nivel que puede aceptarse sin necesidad de tomar otras medidas de control diferentes a las que se poseen.

Transferir el riesgo. - Implica que el riesgo se controle mediante la responsabilidad de un tercero que tenga la experiencia y especialización necesaria para asumirlo.

El efecto de la adopción de la estrategia o combinación de éstas, tendrá como resultado un riesgo remanente o residual, el cual debe ser asumido responsablemente por los titulares de las Unidades Administrativas de que se traten.

El presente Reglamento, entrará en vigor al día siguiente de su publicación en la Gaceta Pública del Municipio de Sabinas Coahuila.