



H. AYUNTAMIENTO MUNICIPAL CONSTITUCIONAL
DE MALINALTEPEC, GUERRERO
2024 - 2027



JUNTOS
POR UN
NUEVO MALINALTEPEC
GOBIERNO MUNICIPAL • 2024-2027

MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS DEL MUNICIPIO DE MALINALTEPEC





INTRODUCCIÓN

El riesgo es una realidad a la que inevitablemente están expuestas todas las personas en su vida cotidiana. Asimismo, las organizaciones, sean públicas o privadas, e independientemente de su razón de ser; los municipios no están exentas de esta situación en su quehacer diario.

En un contexto organizacional, la palabra riesgo se puede definir como la posibilidad de ocurrencia de cualquier situación que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la entidad, y le impida el logro de su misión y objetivos

El presente **Manual de Administración de Riesgos** del municipio de Malinaltepec Guerrero, tiene la finalidad de constituirse en una herramienta que facilite a las autoridades municipales el establecimiento de mecanismos que permitan identificar, valorar y minimizar los riesgos a los que constantemente se está expuesto y de esta manera, contribuir a elevar la productividad y la buena marcha de los procesos administrativos y operativos, fortaleciendo con ello el sistema de control interno.

El contenido del documento presenta elementos relativos a la base legal que lo fundamenta, marco conceptual, políticas de administración del riesgo, el rol de Auditoría Interna, la manera de identificar y analizar los riesgos, y los planes de contingencia que podrán ser adoptados por la administración para enfrentarlos y reducirlos.





JUSTIFICACIÓN

La naturaleza de las organizaciones, su cultura, el talento humano que poseen, el manejo de sus recursos materiales y financieros, la complejidad de sus operaciones y demás, pueden desencadenar eventos que vengán a entorpecer el habitual desarrollo de sus funciones y logro de objetivos.

La administración moderna ha desarrollado el concepto de administración de riesgos, constituyéndose en un importante componente del sistema de control interno que pretende identificar, analizar y controlar de forma permanente los riesgos organizacionales, pero más aún, que permita la prevención sobre la ocurrencia de dichos eventos.

El municipio de Malinaltepec, no puede estar ajeno al tema de riesgos, que sin duda alguna estará presentes en algún momento de su gestión; debe estar prevenido y saber cómo manejarlos, partiendo de la base de su razón de ser. De ahí la necesidad de contar con un instrumento que sirva de guía para la efectiva administración de los mismos, ya que el compromiso, independientemente de los riesgos que existan, es brindar soluciones a los habitantes del municipio a través de un servicio oportuno y de calidad.

OBJETIVOS DEL MANUAL

OBJETIVO GENERAL:

Fortalecer la gestión municipal a través de la implementación de una política de administración de riesgos laborales, que permita su adecuado tratamiento para garantizar el cumplimiento de la misión, visión y objetivos institucionales.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Diseñar e implementar una herramienta que facilite a los servidores municipales de Malinaltepec la adecuada administración de los riesgos inherentes a sus labores.





- Generar una visión compartida entre todos los niveles jerárquicos, acerca de la administración y evaluación de riesgos.
- Establecer los lineamientos estratégicos que orientan las decisiones de la administración municipal, frente a los riesgos que puedan afectar el cumplimiento de sus objetivos.
- Proteger los recursos del municipio resguardándolos contra la materialización de los riesgos.
- Introducir dentro de los procesos y procedimientos institucionales la administración del riesgo, y las medidas necesarias para neutralizar o minimizar la ocurrencia de los mismos.

MARCO CONCEPTUAL

Un riesgo no se puede medir con precisión absoluta, pero sí puede ser estimado con suficiente aproximación. El análisis de riesgos es un intento para ponderar y comparar las consecuencias de un evento no deseado, contra la probabilidad de que ocurra.

En este sentido es que se ha ido introduciendo en las organizaciones el concepto de administración del riesgo, teniendo en cuenta que todas ellas, independientemente de su naturaleza, tamaño y razón social, están permanentemente expuestas a diferentes riesgos que pueden en un momento determinado poner en peligro su credibilidad, buena imagen e incluso su existencia.

El propósito principal del proceso de control de riesgos es lograr de manera razonable que dichos riesgos sean reducidos y minimizados, para garantizar que los objetivos organizacionales serán alcanzados.

En una organización pública como los municipios, es posible identificar las áreas, procesos, procedimientos, estilos de dirección y demás dentro de los cuales puede incurrirse en riesgos que atentan contra la obtención de resultados adecuados para la satisfacción de los contribuyentes y usuarios.





CONCEPTO DE RIESGO.

Se define como la amenaza de que un evento riesgoso o peligroso afecte adversamente la habilidad de una organización pública o privada para ejecutar exitosamente su gestión y alcanzar sus objetivos.

La amenaza se define como la causa de un riesgo. La materialización de una amenaza dentro de un sistema organizacional puede originar uno o más riesgos.

El riesgo residual es el margen resultante que queda de éste, una vez haya sido mitigado por los controles o planes de contingencia implementados.

FACTORES EXTERNOS E INTERNOS.

Todas las instituciones públicas, incluidos los municipios, están expuestas a riesgos que están determinados por factores de carácter externo e interno.

Los factores externos son aquellos que atentan contra la naturaleza misma de las organizaciones, derivados del entorno social, cultural, económico, político y legal, tales como:

- Cambios en las políticas y normativas dictaminadas por el gobierno central.
- Cambios jurisprudenciales que en un momento determinado puedan afectar las funciones específicas de una institución pública.
- Reformas y recortes presupuestarios que reducen la capacidad de gestión.
- Reducción o eliminación del presupuesto de inversión, que implica un grave riesgo para la institución al no poder cumplir con sus objetivos.

Los factores internos son aquellos que se generan dentro de las organizaciones, y que pueden en un momento determinado afectar el cumplimiento de su misión y objetivos; entre ellos encontramos:

- Los controles, procesos y procedimientos existentes.
- La disponibilidad presupuestaria.
- El manejo de los recursos materiales y financieros.
- Los intereses de las máximas autoridades.
- El nivel de motivación del talento humano.
- La forma como se vinculan las personas con la institución.
- Los niveles salariales, entre otros.





Es por ello que se hace necesaria la identificación de los riesgos administrativos y operativos a los que está expuesta el municipio de Malinaltepec, y el análisis, valoración e implementación de un plan para su apropiado tratamiento.

TIPOS DE RIESGO.

1. RIESGO LEGAL:

Se entiende por riesgo legal, la posibilidad de pérdida financiera en que incurre una organización al ser multada, sancionada u obligada a reparar daños, como resultado de haber incumplido normas legales u obligaciones de los contratos. También se origina por deficiencias en la ejecución de contratos y transacciones como resultado de actuaciones malintencionadas, negligencia o descuido.

2. RIESGO DE REPUTACIÓN

Se entiende como la posibilidad de disminución de ingresos económicos en que incurre una organización debido a su mala imagen, desprestigio y publicidad negativa.

3. RIESGO OPERATIVO

Este riesgo se desarrollará más ampliamente. Llamado también operacional, es aquel que puede provocar pérdidas financieras en las organizaciones públicas o privadas, debido a errores humanos, procesos internos inadecuados o defectuosos, fallos en los sistemas informáticos y/o la presencia de acontecimientos externos imprevistos.

✚ Recurso humano.

Negligencia del personal en el desempeño de sus labores, errores intencionales, sabotaje, fraude, robo, paralización de labores, lavado de dinero, inapropiadas relaciones interpersonales, ambiente laboral desfavorable, insuficiencia de personal, inadecuada capacitación del personal, falta de ética profesional y laboral, enfermedades prolongadas, accidentes de trabajo, prácticas débiles de contratación.

✚ Procesos internos.

Posibilidad de pérdidas financieras relacionadas con el diseño inapropiado de los procesos críticos, políticas y procedimientos





inadecuados o inexistentes, errores en las transacciones, errores en la información contable, incorrecta evaluación de contratos, insuficiencia de recursos para el volumen de operaciones, incumplimiento de plazos, excesiva burocracia.

Todo esto pone en riesgo el eficiente desarrollo de las operaciones y la prestación de servicios, que en peor de los casos pudieran llegar a suspenderse.

- **Tecnología informática.**

Inadecuada inversión en tecnología y sistemas informáticos, errores de implementación por incompatibilidad de los sistemas informáticos, fallas en el hardware, fallas en el software, información no disponible, vulnerabilidad de información confidencial, interrupción de los sistemas por falta de energía eléctrica, fallas internas de telecomunicación, inadecuada protección de los sistemas, presencia de virus. Todo esto atenta contra la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información.

- **Eventos externos.**

Posibilidad de pérdidas financieras derivadas de la ocurrencia de eventos ajenos al control de la organización, que pueden alterar el desarrollo de sus actividades al afectar al personal, a los procesos y a la tecnología de información, tales como contingencias legales, fallas en los servicios públicos provistos por terceros, actos delictivos, atentados terroristas, fuego, ocurrencia de desastres naturales, repentino cambio en las leyes y regulaciones del país, riesgo político del país.

POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO

La administración del riesgo se considera un elemento fundamental en toda gestión institucional.

Administrar un riesgo implica:

- a) Identificarlo;
- b) Medirlo;
- c) Controlarlo; y





d) Monitorearlo.

Las políticas de administración del riesgo permiten estructurar criterios orientadores en la toma de decisiones para el apropiado tratamiento de éstos y sus efectos al interior de las instituciones.

ALCANCE.

Se administran riesgos de todos los procesos involucrados en la gestión institucional, es decir, riesgos de tipo operativo. La administración del riesgo toma como base las actividades estratégicas y los procesos críticos, para posteriormente considerar los procedimientos administrativos y operativos aplicados, que deberán estar debidamente actualizados en los manuales respectivos. Son prioritarios los procesos y procedimientos que hayan sido objeto de auditorías realizadas por la auditoría externa o internas en las que existan recomendaciones o disposiciones pendientes de aplicación.

VALORIZACIÓN DEL RIESGO.

Todo riesgo es potencialmente peligroso para las instituciones y deberá ser manejado con la atención que se merece. La administración del riesgo de Malinaltepec parte de una política definida y respaldada por un cabildo Municipal comprometido de participar activamente en el proceso, quien deberá definir entre los servidores municipales al equipo de trabajo responsable de liderar el ejercicio y desarrollar las acciones que hayan sido propuestas, valoradas y aprobadas.

ESTRATEGIAS.

Para que el municipio de Malinaltepec asegure el éxito en la implementación de una adecuada administración del riesgo, es necesario considerar las estrategias siguientes:

- ✓ Capacitar a los miembros del cabildo Municipal, servidores públicos, jefaturas en la temática relacionada a la administración de riesgos.
- ✓ Identificar y analizar los riesgos relevantes asociados al logro de la misión y objetivos municipales.





- ✓ El cabildo Municipal deberá definir políticas claras para el abordaje de los riesgos previamente identificados, y darlas a conocer a las distintas áreas y jefaturas utilizando canales directos de comunicación.
- ✓ Las autoridades municipales y jefaturas deberán estimular entre el personal la cultura de identificación y prevención del riesgo para el logro de los objetivos propuestos para cada área.
- ✓ Implementar las acciones que se estimen pertinentes para sensibilizar a todo el personal de la municipalidad sobre la importancia de valorizar los riesgos y de apoyar las acciones que permitan minimizarlos.
- ✓ Realizar un seguimiento a las acciones tomadas, que permita el efectivo control y monitoreo del riesgo.

ROL DE AUDITORIA INTERNA

La Unidad de Auditoría Interna conoce las debilidades y amenazas a que está expuesto el municipio, por lo tanto, está en condiciones de evaluar objetiva y metódicamente procesos, procedimientos y controles. En la administración del riesgo, Auditoría Interna debe procurar:

- ❖ Que las áreas o departamentos hayan identificado debidamente los eventos, peligros y factores de riesgo inherentes a sus labores, que hayan sido ponderados y que sean mitigados a través controles y planes de contingencia de manera que se conviertan en riesgos residuales.
- ❖ Que se cuente con la debida información para ponderar los riesgos; esto implica el uso de mecanismos adecuados para su administración, tales como matrices para la identificación, valorización y evaluación de riesgos.
- ❖ Que se identifiquen y consideren los riesgos del ambiente en la formulación de planes estratégicos.





- ❖ Que se evalúe la eficacia de los controles existentes. Cada riesgo identificado debe asociarse con los controles que permitan minimizarlo, algunos de los cuales pueden ser ineficientes, por lo que deberán rediseñarse y actualizarse.
- ❖ Que se practique un proceso de mejora continua para administrar los riesgos.

Lo que la Unidad de Auditoría Interna del municipio NO debe realizar:

- ❖ Manejar el aseguramiento sobre los riesgos.
- ❖ Tomar sus propias decisiones en respuesta a los riesgos.
- ❖ Implementar el manejo de los riesgos.

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

Para facilitar la identificación de los riesgos estratégicos, administrativos y operativos que pueden afectar el normal funcionamiento de la gestión del municipio de Malinaltepec y el logro de su misión y objetivos, se trabaja con base a dos matrices cuyo detalle se muestra a continuación.

MATRICES DE IDENTIFICACIÓN.

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS DE LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS

Metodológicamente esta matriz recoge las principales actividades comprendidas en los diversos procedimientos administrativos y operativos ejecutados por las distintas dependencias organizativas que conforman la municipalidad, quienes deberán complementarla describiendo sus principales actividades y los riesgos inherentes a ellas.

Esta matriz contiene la información siguiente:





RIESGOS: Describir el o los riesgos que dificultarían la correcta ejecución de la actividad o el cumplimiento de su objetivo.

CAUSAS: Describir brevemente las causas que originan el o los riesgos para cada actividad listada, es decir los factores internos o externos que los generan. La probabilidad de ocurrencia juega un papel importante, al poderse especular a futuro tomando en cuenta la frecuencia de los sucesos en el pasado.

OBJETIVO: Escribir el objetivo de la actividad listada, especificando lo que se lograría con su cumplimiento.

ACTIVIDADES: Listar las actividades seleccionadas para objeto de análisis.

EFFECTOS: Describir los efectos negativos que producen el o los riesgos en la realización de la actividad o el cumplimiento de su objetivo.

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS QUE AFECTAN EL CUMPLIMIENTO DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS

El municipio de Malinaltepec considera una segunda matriz, la cual es de suma utilidad cuando existen proyectos estratégicos para el desarrollo y progreso del municipio, su gente y la municipalidad. Generalmente estos proyectos se originan a través de planes estratégicos participativos y consultas ciudadanas; surgen del esfuerzo mancomunado y concertado entre la municipalidad y la comunidad organizada, quienes abordan los temas más sensibles a través del análisis de perspectivas socio-culturales, económicas, políticas y medio-ambientales, que facilitan la identificación de los principales proyectos que los habitantes del municipio demandan.

Esta matriz contiene la información siguiente:

RIESGOS: Mencionar la variedad de riesgos que podrían dificultar la puesta en marcha o ejecución de un proyecto calificado por las autoridades municipales como de importancia para el progreso del municipio, tales como falta de financiamiento, conflicto de intereses, razones políticas, prioridad de otros proyectos, atraso en el proceso de contratación, incumplimiento de empresas





proveedoras o constructoras, baja calidad de los trabajos o servicios, recurso humano no calificado, entre otros.

DESCRIPCIÓN: Narrar brevemente en qué consiste cada riesgo identificado.

CAUSAS: Describir las causas que originan el riesgo, es decir los factores internos o externos que los generan. La probabilidad de ocurrencia juega un papel importante, al poderse especular a futuro tomando en cuenta la frecuencia de los sucesos en el pasado.

EFFECTOS: Describir los efectos negativos que produce cada riesgo identificado con relación a la puesta en marcha o ejecución del proyecto.

ANÁLISIS DE RIESGOS

Una vez que los servidores públicos municipales de Malinaltepec, hayan identificado los principales riesgos estratégicos, administrativos y operativos que afectan su labor, deberán ser analizados con objetividad y buen juicio, con el propósito de conocer el grado de afectación de procesos y procedimientos que disminuyen la efectividad de los resultados.

MATRICES DE EVALUACIÓN.

El propósito de un proceso de análisis de riesgos es valorizarlos a través de una matriz para establecer:

- a) El impacto o gravedad que dichos riesgos representan para el logro de los objetivos trazados y resultados esperados; esta matriz se denomina Impacto del Riesgo.
- b) Su probabilidad de ocurrencia o frecuencia, que es la materialización del riesgo; esta matriz es llamada Probabilidad de Ocurrencia.

IMPACTO DEL RIESGO

Con esta matriz se evalúa el riesgo tomando en cuenta su impacto o gravedad, es decir, qué tanto saldría afectada la municipalidad en caso de que se concretara el riesgo. Al evaluar el impacto de un riesgo, se deben considerar aspectos tales como





capacidad de entrega de los servicios, continuidad de las operaciones, credibilidad, pérdidas económicas, pérdidas de recursos, entre otros.

PLANES DE CONTINGENCIA

Una vez analizados los riesgos y determinado el Nivel de Riesgo que representan para el logro de los objetivos y metas del municipio, corresponde hacer una adecuada administración de los mismos, en donde se debe decidir aceptar, reducir, compartir o eliminar dichos riesgos.

- **ASUMIR O ACEPTAR RIESGOS.** Solo se asumen o aceptan los riesgos cuya probabilidad de ocurrencia es calificada como baja o media y su impacto es calificado como bajo. Son riesgos que se encuentran en un nivel mínimo, por lo que no se necesita tomar medidas de control adicionales o diferentes a las existentes.
- **REDUCIR RIESGOS.** Los riesgos cuya probabilidad de ocurrencia es media o alta deben ser reducidos a través de la aplicación de medidas de prevención; los riesgos cuyo impacto es medio o alto son reducidos con la aplicación de medidas de protección. Ayuda la optimización de procedimientos e implementación de nuevos controles. Todo esto contribuye a disminuir la gravedad de los efectos que pueden originar los riesgos en caso de su materialización.
- **COMPARTIR RIESGOS.** Los riesgos se pueden compartir cuando los efectos que producen se califican como altos. Para ello se precisa transferirlos a otras entidades denominadas aseguradoras, las cuales responden ante los daños o pérdidas que dichos riesgos puedan ocasionar en los recursos materiales, procesos e infraestructura de las organizaciones. La opción de compartir el riesgo a través de la compra de seguros, será tomada por las autoridades de la municipalidad para todo riesgo calificado como alto.

En los eventos en los cuales el impacto o gravedad del riesgo es media, las autoridades del municipio deberán analizar la relación costo-beneficio antes de pagar por un seguro.

Concientizar a los servidores municipales de que la responsabilidad en el proceso de administración de riesgos debe ser compartida, y no de una sola persona o área.





CONCLUSIONES

El contenido del presente manual, cuyo propósito es brindar una orientación para la administración o gestión de los riesgos inherentes al quehacer del municipio de Malinaltepec.

Este instrumento debe revisarse y retroalimentarse ante cambios estructurales u operacionales, principalmente en el planteamiento de actividades y controles de mitigación, para asegurar que se ajuste a las necesidades de la institución a un momento determinado.

Lo que se pretende al implementar esta metodología es demostrar que la administración o municipio desarrolla sus actividades a un nivel de riesgo aceptable, lo cual permite la entrega de sus servicios de manera oportuna y con calidad.


**EL PRESIDENTE MUNICIPAL CONSTITUCIONAL DEL
MUNICIPIO DE MALINALTEPEC**
PRESIDENCIA
H. AYUNTAMIENTO
MUNICIPAL
CONSTITUCIONAL
MALINALTEPEC,
GUERRERO
2024-2027

C. JHON NAVARRO MATEOS


EL SECRETARIO GENERAL DEL H. AYUNTAMIENTO
SECRETARIA GENERAL
MUNICIPAL
H. AYUNTAMIENTO
MUNICIPAL
CONSTITUCIONAL
MALINALTEPEC,
GUERRERO,
2024 - 2027

C. TAURINO CARRASCO CASTRO

