



SALTILLO


MUNICIPIO DE SALTILLO COAHUILA


Código	Emisión	Revisión	Revisión No.	Dirección Emisora
CM-GT-DMA-04	01/03/2022	12/02/2026	01	Contraloría Municipal

Guía Técnica del Modelo para la Administración de Riesgos Institucionales y de Corrupción

AUTORIZACIONES

Autorizó: 
M.A. Patricia Alejandra Peña Aguirre
 Contralora Municipal

Revisó: 
Lic. Claudia Del Bosque Davila
 Titular de Modernización
 Administrativa y del SED

Elaboró: 
Ing. Yadira Maribel Ramirez Salinas
 Jefa del Depto. de Control Interno

MUNICIPIO DE SALTILLO, COAH.



CONTRALORÍA MUNICIPAL
Sello CM

Código	Emisión	Revisión	Revisión No.	Dirección Emisora
CM-GT-DMA-04	01/03/2022	12/02/2026	01	Contraloría Municipal

ÍNDICE

	Página
I INTRODUCCIÓN	3
II OBJETIVO DE LA GUÍA	4
III MARCO JURÍDICO DE ACTUACIÓN	4
IV CONCEPTOS BÁSICOS	4
V POLÍTICAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO	7
VI MODELO PARA LA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS	8
Etapa 1.- Identificación de Riesgos Considerar los Riesgos de Corrupción	9
Etapa 2.- Evaluación de Riesgos	16
Etapa 3.- Valoración de Riesgos vs Controles	18
Etapa 4.- Estrategias y Acciones para Tratar el Riesgo	22
Etapa 5.- Plan de Mitigación y Administración de Riesgos	24
Etapa 6.- Seguimiento y Monitoreo del Plan	25
Etapa 7.- Comunicación	26
VII CONCLUSIÓN	27
VIII FORMATOS	28
IX CONTROL DE CAMBIOS	28

Código	Emisión	Revisión	Revisión No.	Dirección Emisora
CM-GT-DMA-04	01/03/2022	12/02/2026	01	Contraloría Municipal

I. INTRODUCCIÓN

Las instituciones públicas enfrentan una doble exposición: por una parte, riesgos institucionales que afectan su desempeño operativo y estratégico; por otra, riesgos de corrupción inherentes al ejercicio de la función pública que atentan contra la integridad institucional y la confianza ciudadana. La materialización de cualquiera de estos riesgos no solo genera ineficiencia operativa y deterioro en la calidad de los servicios, sino que quebrantan la legitimidad misma del quehacer gubernamental.

Frente a este desafío, el fortalecimiento del control interno se vuelve una prioridad estratégica. Ya no basta con reaccionar ante los hechos consumados; se requiere una gestión proactiva, sistemática y preventiva. En este sentido, las metodologías de administración y evaluación de riesgos constituyen herramientas esenciales para dotar a las instituciones públicas de capacidades técnicas que permitan anticipar, identificar, controlar y mitigar oportunamente aquellas situaciones que comprometan sus fines esenciales. Un control interno robusto no solo previene y detecta actos contrarios a la integridad, sino que también educa, sanciona y promueve una cultura organizacional cimentada en la transparencia y la rendición de cuentas.

Por ello, la Contraloría Municipal pone a disposición la Guía Técnica del Modelo para la Administración de Riesgos Institucionales y de Corrupción, la cual es de observancia obligatoria para las dependencias centralizadas de la Administración Pública Municipal.

Este Modelo tiene como base metodológica lineamientos para gestión de riesgos para el Sector Público, como lo son:

- El Marco Integrado de Control Interno para el Sector Público (MICI) y la Guía de Autoevaluación de Riesgos en el Sector Público, emitidos por la Auditoría Superior de la Federación (ASF).
- Modelo para la Gestión de Riesgos de Corrupción en el Sector Público, emitido en colaboración entre el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional Anticorrupción (SESNA), Comité Coordinador del Sistema Nacional Anticorrupción y la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), colaboración que tiene como objetivo contribuir al combate a la corrupción bajo la guía de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 16 “Paz, justicia e instituciones sólidas”, así como contribuir a la Política Nacional Anticorrupción.

Por todo ello, el presente Modelo para la Administración de Riesgos Institucionales y de Corrupción, no constituye un procedimiento administrativo adicional, si no una herramienta metodológica que facilita la toma de decisiones en materia de administración de riesgos, contribuye al cumplimiento de las atribuciones legales y orienta la gestión hacia el logro de sus objetivos. Asimismo, incorpora un enfoque de corresponsabilidad que involucra a los Titulares de las dependencias con el fortalecimiento del control interno, fomentando prácticas de prevención y detección de actos de corrupción, y en su caso, su mitigación oportuna.

Su implementación no es optativa ni diferible: es inmediata y obligatoria y su cumplimiento debe ser reportado a la Contraloría Municipal, asegurando así su adopción efectiva, con lo cual será posible incidir en la mejora de la gestión pública, fortalecer el buen gobierno y, en última instancia, responder a la confianza que la ciudadanía deposita en la Administración Pública Municipal.

Código	Emisión	Revisión	Revisión No.	Dirección Emisora
CM-GT-DMA-04	01/03/2022	12/02/2026	01	Contraloría Municipal

II. OBJETIVO DE LA GUÍA

La presente guía tiene como propósito proveer a las personas Titulares de las dependencias centralizadas un Modelo para la gestión integral de riesgos, que les permita identificar, evaluar, tratar, mitigar y comunicar adecuadamente aquellos riesgos que puedan afectar los procesos, operaciones y conductas al interior de sus unidades administrativas, con el fin de reducir la probabilidad de afectaciones del desempeño institucional, conducir la gestión con transparencia, fortalecer los procesos internos y, sobre todo, prevenir eventos contrarios al interés público, tales como los actos de corrupción.

III. MARCO JURÍDICO DE ACTUACIÓN

El marco jurídico de actuación en el cual se define el vínculo de la Contraloría Municipal para conducir el proceso de control interno y por ende la gestión de riesgos, está definida en los siguientes ordenamientos:

- Código Municipal para el Estado de Coahuila de Zaragoza.
 - Artículo 132. “El control interno, la evaluación municipal y la modernización administrativa estarán a cargo de un órgano de control interno municipal, que se denominará Contraloría Municipal”.
 - Artículo 133. Son facultades y obligaciones del Contralor Municipal:
 - Fracción II. Vigilar el cumplimiento de la Ley General de Responsabilidades Administrativas y demás leyes que integran el Sistema Estatal Anticorrupción, y aplicar el sistema de sanciones cuando proceda.
 - Fracción IX. Coordinarse con los organismos que integran el Sistema Estatal Anticorrupción. Así como con el Auditor Superior del Estado y con la Secretaría de Fiscalización y Rendición de Cuentas del Poder Ejecutivo, para el cumplimiento de sus funciones.
- Reglamento de la Administración Pública Municipal de Saltillo, Coahuila de Zaragoza.
 - Artículo 49. El Contralor Municipal además de lo establecido en el artículo 133, del Código Municipal para el Estado de Coahuila de Zaragoza tendrá las facultades y obligaciones siguientes:
 - Fracción XI. Establecer las políticas, bases y lineamientos esenciales para la planeación, organización y coordinación de los sistemas de control y evaluación de las dependencias organismos y entidades municipales.
 - Fracción XX. Coordinar a los titulares de los órganos internos de control de los organismos descentralizados, paramunicipales y demás entidades.
 - Artículo 50.- La Contraloría Municipal a través del titular de Modernización Administrativa y del Sistema de Evaluación del Desempeño, tendrá las facultades y obligaciones siguientes:
 - Fracción V. Diseñar, organizar y coordinar la implantación del sistema de control y evaluación de la gestión gubernamental.

Código	Emisión	Revisión	Revisión No.	Dirección Emisora
CM-GT-DMA-04	01/03/2022	12/02/2026	01	Contraloría Municipal

IV. CONCEPTOS BÁSICOS

Para mejorar el entendimiento del presente Modelo para la Administración de Riesgos Institucionales y de Corrupción (en adelante Modelo), a continuación, se presentan conceptos fundamentales y metodológicos referentes a la génesis del proceso de la administración de riesgos.

1. Conceptos Fundamentales:

Control Interno.

El control interno es un proceso integral y continuo que se aplica al entorno operativo de una institución, siendo ejecutado por su personal en el ámbito de sus respectivas competencias, para proporcionar seguridad razonable sobre la consecución de objetivos operativos, confiabilidad financiera y cumplimiento normativo. Busca prevenir riesgos, errores y fraudes, salvaguardando los activos mediante políticas y procedimientos que involucran a todo el personal.

Este sistema se encuentra conformado por cinco componentes interdependientes:

1. Ambiente de Control
2. Administración de Riesgos
3. Actividades de Control
4. Información y Comunicación
5. Supervisión

El presente Modelo se enfoca específicamente a diseñar una metodología y herramientas para la gestión del componente 2 “Administración de Riesgos”, no obstante, es preciso señalar que la suficiencia del control interno solo se alcanza cuando los cinco componentes operan de manera integrada y armónica.

Administración de Riesgos.

El proceso sistemático que deben de realizar las instituciones para evaluar y dar seguimiento al comportamiento de los riesgos a que están expuestas en el desarrollo de sus actividades, mediante el análisis de los distintos factores que pueden provocarlos, con la finalidad de definir las estrategias y acciones que permitan controlarlos y asegurar el logro de los objetivos y metas de una manera razonable.

Este proceso proporciona una base estructurada y objetiva para la toma de decisiones informadas, lo que permite transitar de una gestión reactiva a una gestión preventiva, robusta y orientada a resultados.

MUNICIPIO DE SALTILLO COAHUILA

Código	Emisión	Revisión	Revisión No.	Dirección Emisora
CM-GT-DMA-04	01/03/2022	12/02/2026	01	Contraloría Municipal

2. Conceptos Metodológicos:

Control existente: es toda acción o medida que actualmente tienen en operación las dependencias para mitigar o prevenir los riesgos.

Dependencia: Son los órganos de la Administración Pública Municipal centralizada, vinculados jerárquicamente en forma directa a la persona titular de la presidencia municipal

Enlace: Persona designada por el Titular de la dependencia para gestionar el control interno y la administración de riesgos.

Factor de riesgo: son las principales circunstancias, causas o situaciones internas o externas que aumentan la probabilidad de que un riesgo se materialice.

Impacto o efecto: Las consecuencias negativas que se generarían en la dependencia o en la sociedad, en el supuesto de materializarse el riesgo.

MARI: Matriz de Análisis de Riesgos, es una herramienta diseñada en un libro de excel habilitado con macros y funciones para la aplicación práctica y sistemática del Modelo de gestión de riesgos propuesto en esta guía.

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

MICI: Marco Integrado de Control Interno para el Sector Público, conjunto de principios y normas que buscan establecer un sistema de control interno efectivo en las entidades gubernamentales, el cual fue acordado en el seno del Sistema Nacional de Fiscalización (SNF), aplicable a toda institución del sector público, independientemente del orden de gobierno en que se encuadre (Federal, Estatal o Municipal) y el Poder al que pertenezca (Ejecutivo, Legislativo, Judicial u Órganos Constitucionales Autónomos).

Modelo: Modelo para la Administración de Riesgos Institucionales y de Corrupción emitido por la Contraloría Municipal de Saltillo, Coahuila de Zaragoza.

Organismos: Son los órganos de la administración pública municipal descentralizada.

Probabilidad de ocurrencia: la estimación de que se materialice un riesgo, en un periodo determinado.

Plan de Mitigación y de Administración de Riesgos: documento que contiene las acciones de control interno orientadas a mitigar los factores del riesgo.

Riesgos institucionales: es la posibilidad de que un evento pueda ocurrir y afecte negativamente los procesos sustantivos de la dependencia.

Riesgo de corrupción: es la posibilidad de que, por acción u omisión, mediante el abuso del poder y/o el uso indebido de recursos y/o de información, empleo, cargo o comisión, se dañen los intereses de una dependencia para la obtención de un beneficio particular o de terceros.

MUNICIPIO DE SALTILLO COAHUILA

Código	Emisión	Revisión	Revisión No.	Dirección Emisora
CM-GT-DMA-04	01/03/2022	12/02/2026	01	Contraloría Municipal

V. POLÍTICAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO

1. Como fase inicial, los Titulares de las dependencias deben establecer su compromiso con el control interno mediante la firma del Acta de Compromiso para la implementación del Sistema de Control Interno, en la cual manifiestan lo siguiente:
 - ✓ Fomentar la integridad y el comportamiento ético del personal al servicio público.
 - ✓ Identificar, analizar y minimizar los riesgos institucionales incluidos aquellos asociados con actos de corrupción.
2. La responsabilidad de llevar la metodología definida en el Modelo para la Gestión de los Riesgos Institucionales y de Corrupción recae sobre la Unidad Especializada de Control Interno y de Administración de Riesgos de cada dependencia.
3. La Unidad Especializada de Control Interno y de Administración de Riesgos, es un foro colegiado conformado por el Titular de una dependencia, el Enlace y el grupo de trabajo multidisciplinario conformado por los responsables de las áreas de los procesos sustantivos y/o aquellos susceptibles a actos de corrupción.
4. El Enlace, debe ser designado por el Titular de la dependencia y deberá cumplir con el siguiente perfil:
 - Contar con un nivel o dos máximos por debajo del Titular de la dependencia.
 - Nivel educativo: Mínimo Licenciatura.
 - Conocimientos Específicos: Planeación, administración y conocimiento de los programas presupuestarios de la unidad administrativa a la que pertenece y sus indicadores.
 - Competencias y Habilidades: Organización, control, trabajo en equipo, toma de decisiones, pensamiento estratégico, análisis y solución de problemas y orientado a resultados.
5. El Titular de la dependencia es responsable de facilitar los medios y recursos al Enlace, para la ejecución de las acciones y actividades de control para mitigar los riesgos.
6. La metodología para la administración de riesgos de este Modelo, aplica como base de referencia los lineamientos definidos en el Marco Integrado de Control Interno para el Sector Público (MICI) y la Guía de Autoevaluación de Riesgos en el Sector Público, emitidos por la Auditoría Superior de la Federación (ASF).
7. La Contraloría Municipal es la responsable de capacitar y asesorar respecto a la metodología de administración de riesgos definida en el Modelo, a las Unidades Especializadas de Control Interno y de Administración de Riesgos de las dependencias, como parte de la mejora y fortalecimiento del control interno.
8. El Titular de la dependencia es responsable de instruir el proceso de integración de la Matriz de Análisis de Riesgos institucionales en la dependencia que ministra, así como de autorizar el Plan de Mitigación y Administración de Riesgos.
9. El Enlace en conjunto con el grupo de trabajo multidisciplinario, debe dar seguimiento a las acciones y actividades de control interno definidas en el Plan de Mitigación y Administración de Riesgos, para mitigar los riesgos identificados al interior de la dependencia.
10. Los formatos originados por la MARI (Matriz, Mapa de Riesgos y Plan de Mitigación y Administración de Riesgos y Reporte de Seguimiento de Riesgos) deben ser integrados por el Enlace y autorizados con la firma autógrafa del Titular de la dependencia.

Código	Emisión	Revisión	Revisión No.	Dirección Emisora
CM-GT-DMA-04	01/03/2022	12/02/2026	01	Contraloría Municipal

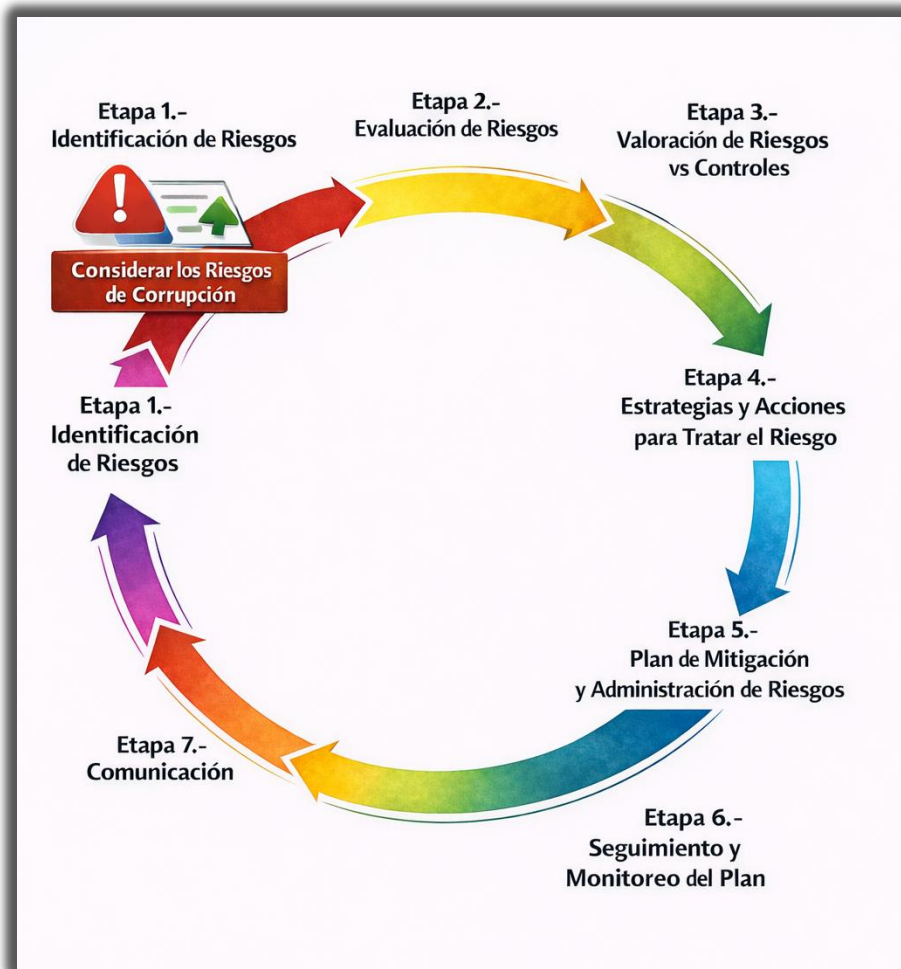
VI. MODELO PARA LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

¿Cómo se lleva a cabo el proceso?

El proceso de implementación del Modelo se desarrolla a través de siete etapas secuenciales y se soporta en un formato electrónico denominado Matriz de Análisis de Riesgos Institucionales (MARI).

Cada una de las siete etapas se encuentra integrada en la MARI de forma progresiva, de manera que la información capturada en una etapa alimenta automáticamente las siguientes, garantizando así la coherencia y trazabilidad de los datos a lo largo de todo el proceso.

Etapas del proceso de Administración de Riesgos:



Fuente: Elaboración propia.

Código	Emisión	Revisión	Revisión No.	Dirección Emisora
CM-GT-DMA-04	01/03/2022	12/02/2026	01	Contraloría Municipal

Etapa 1.- Identificación de Riesgos

Las dependencias deben cumplir su misión, mediante los objetivos institucionales, los cuales se desarrollan a partir del diseño y ejecución de los diferentes planes, programas y proyectos. El cumplimiento de los objetivos, puede verse afectado por la existencia de riesgos, razón por la cual se hace necesario contar con acciones específicas para administrarlos dentro de la institución.

Entendiendo por riesgo la probabilidad de ocurrencia y el posible impacto de que un evento adverso (externo o interno) obstaculice o impida el logro de objetivos y metas institucionales.

¿Qué se hace?

La identificación de los riesgos, representa una de las actividades clave dentro del proceso de administración de riesgos, en esta etapa del proceso es importante que los Enlaces responsables de la implementación del Modelo realicen un análisis de la situación actual de la dependencia, identificando su misión, servicios que brinda, sus fortalezas y debilidades.

Para lograr lo anterior, el Enlace con apoyo del Titular de la dependencia debe conformar el equipo multidisciplinario con servidores públicos (SP) de diferentes niveles jerárquicos, para analizar el contexto en el que se encuentra la dependencia y se revisen:

- Documentos rectores como el Plan Municipal de Desarrollo y sus Programas sectoriales, con el propósito de conocer la misión, visión, valores, así como los principios de integridad que rigen a la dependencia.
- La estructura orgánica de la dependencia, así como las atribuciones en el ámbito de su competencia, (reglamento interior y manual organización).
- La alineación de las metas y objetivos particulares con las metas y objetivos estratégicos.
- Los procesos sustantivos, con mayor exposición a riesgos, a continuación, se muestra una lista general de los procesos con mayor exposición a riesgos:

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 la información (sistemas institucionales, telecomunicaciones, red, servidores, bases de datos, etc.)	Integridad de la información Disponibilidad de los sistemas institucionales Virus Caída de sistemas institucionales

Fuente: Elaborado por la ASF.

Código	Emisión	Revisión	Revisión No.	Dirección Emisora
CM-GT-DMA-04	01/03/2022	12/02/2026	01	Contraloría Municipal

Con la información recopilada, se busca responder, entre otras, las siguientes preguntas fundamentales: ¿Qué hace la institución?; ¿Cómo funciona la institución?; ¿Cuál es la situación actual de la institución?

Para responder estas preguntas y detectar con precisión las fuentes de riesgo, se recomienda el uso de las siguientes técnicas:



Fuente: Elaborado por la ASF.

Adicionalmente, se recomienda realizar un inventario de los procesos sustantivos y sus riesgos asociados, analizando tanto las causas que pueden originar eventos adversos como las fortalezas y debilidades de la institución para enfrentarlos. Para este ejercicio, resulta de gran utilidad aplicar la técnica FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

Considerar los Riesgos de Corrupción o Contrarios a la Integridad

Los riesgos de corrupción representan la posibilidad de que por acción u omisión, mediante el abuso del poder y/o el uso indebido de recursos y/o de información, empleo, cargo o comisión, se dañan los intereses de una institución, para la obtención de un beneficio particular o de terceros, incluye soborno, fraude, apropiación indebida u otras formas de desviación de recursos por un funcionario público, nepotismo, extorsión, tráfico de influencias, uso indebido de información privilegiada, entre otras prácticas.

Este concepto abarca una amplia gama de prácticas o conductas ilícitas o indebidas, tales como:

- Soborno y cohecho.
- Fraude y malversación de fondos.
- Nepotismo y tráfico de influencias.
- Uso indebido de información privilegiada.
- Conflicto de intereses.
- Extorsión y desviación de recursos.

MUNICIPIO DE SALTILLO COAHUILA

Código	Emisión	Revisión	Revisión No.	Dirección Emisora
CM-GT-DMA-04	01/03/2022	12/02/2026	01	Contraloría Municipal

A partir de esta definición, el análisis debe enfocarse en tres dimensiones clave:

Enfoque en Procesos: Analizar procedimientos administrativos, flujos de trabajo y controles operativos para identificar puntos débiles que puedan facilitar prácticas corruptas.

Enfoque en Normatividad: Revisar el marco normativo y regulatorio interno para detectar lagunas, ambigüedades o ausencias que dejen espacio para la discrecionalidad indebida o actos contrarios a la integridad.

Enfoque en Conductas: Evaluar el entorno organizacional y la cultura institucional para identificar factores que puedan influir en el comportamiento individual de las personas servidoras públicas.

¿Como determinar si es un riesgo de corrupción?

Si la conducta referida aplica afirmativamente en todas las siguientes descripciones, en consecuencia, se puede afirmar que, se trata de un riesgo de corrupción, ya que cada una corresponde a un elemento de la definición de corrupción.

Criterio de Evaluación	Descripción	Pregunta Guía	SI	NO
1. Acción u Omisión	Se deriva de una conducta activa o de una falta deliberada por parte de un servidor público.	¿La situación nace de un hacer o un no hacer indebido de un funcionario?		
2. Uso del Poder o Cargo	Implica el ejercicio, abuso o influencia derivada de la autoridad, empleo, cargo o comisión pública.	¿La persona actúa en función o aprovechando la autoridad de su puesto?		
3. Desvío de Recursos Públicos	Conlleva la utilización de recursos, bienes, información o fondos públicos para fines distintos a los establecidos.	¿Se usan activos públicos de manera indebida o para un fin no autorizado?		
4. Beneficio Particular	Genera una ganancia, ventaja o utilidad para el disfrute personal, de un grupo o de terceros.	¿Se obtiene un provecho privado (económico, político, de influencia) a partir del acto?		
5. Daña los intereses de la dependencia	Causa un perjuicio a los intereses, la imagen, el patrimonio o la capacidad de servicio de la dependencia.	¿El acto afecta negativamente a la dependencia o al servicio a la sociedad?		

Si una situación potencial de riesgo recibe una respuesta afirmativa en los cinco criterios, se clasifica formalmente como un Riesgo de Corrupción y debe ser tratado con los protocolos y prioridad correspondientes definidos en este Modelo.

Procesos/actividades y áreas susceptibles de actos de corrupción.

A fin de identificar los riesgos de corrupción de manera más precisa y oportuna; es relevante identificar los procesos, áreas, actividades y acciones en las que existe una mayor interacción entre los recursos públicos y el personal, ya que, por su nivel de exposición podrían ser más vulnerables a este tipo de acontecimientos, así mismo identificar que actividades, decisiones, clausulas normativas están menos vigilados o no cuentan con controles suficientes.

MUNICIPIO DE SALTILLO COAHUILA

Código	Emisión	Revisión	Revisión No.	Dirección Emisora
CM-GT-DMA-04	01/03/2022	12/02/2026	01	Contraloría Municipal

A continuación, se enumeran las categorías que, por su naturaleza, requieren una atención reforzada en materia de prevención y supervisión:

ÁREAS	Adquisiciones
	Obra Pública
	Recursos Financieros
	Recursos Humanos
	Recursos Materiales
	Tecnologías de la Información
	Transparencia
	Auditoría
	Proveedores
	Servicios Públicos

PROCESOS	Contratación
	Licencias, permisos y autorizaciones
	Nómina y prestaciones
	Concesiones y Adquisiciones
	Regulación
	Inspección/Auditoría
	Aplicación de la ley
	Ejecución presupuestal y ejercicios del gasto
	Compras
	Bienes

Derivado de lo anterior, se podrá conocer el contexto actual institucional para definir el alcance y las metas a las que se quiera llegar con la administración de los riesgos, ya que no existe un número máximo o mínimo de riesgos a identificar. El alcance del proceso de gestión de riesgos será definido por la Contraloría Municipal.

Entregable de esta etapa:

El producto principal de esta etapa será la construcción de la Etapa 1 "Identificación de Riesgos" del formato electrónico MARI (F CM-FO-DMA-24).

Cabe señalar que la MARI incorpora campos resaltados en color amarillo, los cuales se llenan de forma automática a partir de la información capturada en otras secciones.

¿Cómo se hace?

Una vez identificado el riesgo, el Enlace debe ingresar al formato electrónico MARI (F CM-FO-DMA-24) para comenzar con el llenando de los datos generales de la dependencia, para lo cual ingresará la pestaña identificada con el nombre "DEPENDENCIA" para llenar los siguientes campos:

DEPENDENCIA. Anotar el nombre de la dependencia en la que se identifica el riesgo.

AÑO. Anotar el Año [a cuatro dígitos], según corresponda al año en que se requisita el riesgo.

TITULAR DE LA DEPENDENCIA. Anotar el título y nombre del Titular de la dependencia; quien supervisa la integración de la Matriz de Administración de Riesgos.

ENLACE. Anotar el título y nombre completo del Enlace designado por el Titular de la dependencia; responsable de integrar información requerida en la MARI.

MUNICIPIO DE SALTILLO COAHUILA

Código	Emisión	Revisión	Revisión No.	Dirección Emisora
CM-GT-DMA-04	01/03/2022	12/02/2026	01	Contraloría Municipal

Posteriormente para dar inicio al llenado de la etapa 1, se debe ubicar en la pestaña identificada con el nombre de "MARI" y se llenan los siguientes campos como a continuación se indica:

No. DE RIESGO. Este campo se asigna automáticamente al completar el campo UNIDAD ADMINISTRATIVA, se genera una secuencia numérica que se conformará con la siguiente estructura:
Año [a cuatro dígitos], _número consecutivo. Ejemplo: 2026_1

UNIDAD ADMINISTRATIVA. Registrar el nombre la unidad administrativa o dirección que esté involucrada directamente con el riesgo que se trate. Se deben considerar las comprendidas en el Reglamento Interior de la Administración Pública Municipal vigente.

ALINEACIÓN A ESTRATEGIA, OBJETIVO O META. Seleccionar de la lista desplegable la opción que corresponda (Estrategia, Objetivo, Meta), según el nivel de alineación del riesgo identificado. Asegurando que la selección refleje la relación directa del riesgo con:

OBJETIVO	PLAZO	CONCEPTO
Estrategias	Largo	Derivan de la misión de
Objetivos	Mediano	Derivan de proyectos
Meta	Corto	Derivan de actividades

DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA, OBJETIVO o META. Describir brevemente la estrategia, el objetivo o la meta, según corresponda, al que este alineado el riesgo identificado. Ejemplos:

- Ejecutar el plan anual de auditoría.
- Implementar el sistema de control interno en las dependencias de la administración pública municipal.

RIESGO. El riesgo identificado, debe registrarse conforme a la siguiente estructura general de redacción:

Sustantivo + verbo en participio + adjetivo o adverbio negativo/complemento

Ejemplos:

- Personas no elegibles beneficiadas con el programa xyz.
- Contratos incumplidos por cláusulas ambiguas.
- Sistemas hackeados por vulnerabilidades no parcheadas.

También se puede definir el riesgo como la connotación negativa del objetivo en análisis de la siguiente manera:

Connotación negativa + verbo +sustantivo + adjetivo o complemento circunstancial

- No cumplir el plan anual de capacitación.
- No implementar el sistema de control interno en las dependencias de la administración pública municipal.
- No ejecutar el plan anual de auditoría.

MUNICIPIO DE SALTILLO COAHUILA

Código	Emisión	Revisión	Revisión No.	Dirección Emisora
CM-GT-DMA-04	01/03/2022	12/02/2026	01	Contraloría Municipal

NIVEL DE DECISIÓN DEL RIESGO. Se debe seleccionar de la lista desplegable: Estratégico, Directivo u Operativo, según corresponda al nivel estructural en el que recaería la de decisión institucional del riesgo identificado.

RIESGO	INVOLUCRA ACCIONES DE
<p>RIESGO ESTRATÉGICO Es aquel riesgo que afecta negativamente el cumplimiento de la misión, visión, objetivos y metas institucionales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Área que lo detecta. - Otras instancias internas de la propia Institución. - Otras dependencias o entidades.
<p>RIESGO DIRECTIVO Es aquel riesgo que afecta negativamente en la operación de los planes, programas y proyectos de la dependencia o entidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Área que lo detecta - Otras instancias internas de la propia Institución.
<p>RIESGO OPERATIVO Es el riesgo que repercute en la eficacia de los procesos y tareas realizadas por los responsables de su ejecución.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aquel que puede ser atendido por el área que lo detecta sin necesidad de otro apoyo

CLASIFICACIÓN DEL RIESGO. De acuerdo a la descripción del riesgo, seleccionar de la lista desplegable según corresponda las siguientes categorías, considerando el origen más representativo del riesgo identificado:

- Sustantivo
- Administrativo
- Legal
- Financiero
- Presupuestal
- Seguridad
- Obra Pública
- Recursos Humanos
- de Servicios
- Imagen
- Salud
- TIC's (Tecnologías de la información)

DESCRIPCIÓN. Identificar y anotar la descripción de las principales circunstancias o situaciones que indican la presencia de un riesgo o que aumenten la probabilidad de que un riesgo se materialice. Estas se enumerarán automáticamente al ingresar información en el campo.

I. IDENTIFICACIÓN RIESGOS

No. de Riesgo	Unidad Administrativa	Alineación a Estrategias, Objetivos, o Metas Institucionales		RIESGO	Nivel de decisión del Riesgo	Clasificación del Riesgo		FACTOR			
		Selección	Descripción			Selección	Especificar Otro	No. de Factor	Descripción	Clasificación	Tipo
2022_1	Contraloría Municipal	Objetivo	Implementar el Sistema de Control Interno en las dependencias de la Administración Pública Municipal	No implementar el Sistema de Control Interno Municipal en las dependencias de la Administración Pública Municipal	Estratégico	Administrativo		1.1	Falta de compromiso de la Alta Dirección	Humano	Interno
								1.2	Desconocimiento del MICI	Humano	Interno
								1.3	Falta de cumplimiento de las responsabilidades asignadas al Eniace de Control Interno	Técnico-Administrativo	Interno
								1.4	Falta de seguimiento a los programas de trabajo de las dependencias	Técnico-Administrativo	Interno
								1.5	Falta de una Normativa Interna de carácter obligatorio	Normativo	Interno

MUNICIPIO DE SALTILLO COAHUILA

Código	Emisión	Revisión	Revisión No.	Dirección Emisora
CM-GT-DMA-04	01/03/2022	12/02/2026	01	Contraloría Municipal

CLASIFICACIÓN. Se debe indicar la clasificación del factor, seleccionando de la lista desplegable según corresponda al factor identificado, para tal efecto se presenta la siguiente tabla como guía:

Financiero Presupuestal	Recursos financieros y presupuestales necesarios para el logro de Objetivos.
Técnico-Administrativo	Estructura orgánica funcional, políticas, sistemas no informáticos, procedimientos, comunicación e información, que intervienen en la consecución del objetivo.
TIC's	Sistemas de información requeridos.
Material	Infraestructura y recursos materiales necesarios para el logro del objetivo.
Normativo	Conjunto de leyes, reglamentos, normas y disposiciones que rigen la actuación de la organización en la consecución del objetivo.
Entorno	Conjunto de condiciones externas a la organización, que inciden en el logro del objetivo, y ante las cuales no se tiene influencia.
Humano	Conjunto de personas internas o externas, que participan directa o indirectamente en la consecución del Objetivo.
Otra	En el caso de elegir la opción "OTRA", anotar en la columna adjunta a la derecha, la denominación que corresponda al Riesgo identificado, cuidando que no sea de naturaleza similar a las opciones enunciadas.

TIPO. Para determinar si el factor involucrado en el riesgo es interno o externo consideramos:

INTERNO: Se encuentra relacionado con las causas o situaciones originadas en el ámbito de actuación de la dependencia.

EXTERNO: Es cuando se identifican elementos fuera de la dependencia, sobre la situación del sistema político, el entorno regulatorio, ambiente económico y medio ambiente.

CONTRALORÍA MUNICIPAL DE SALTILLO. CM-FO-DMA-01 Rev. 04, Fecha Rev. 01 de Septiembre de 2025.

No. de Factor	Descripción	Clasificación	Tipo	Posibles efectos del Riesgo	Valoración Inicial	
					Grado Impacto	Probabilidad Ocurrencia
1.1	Falta de compromiso de la Alta Dirección	Humano	Interno	La deficiente implementación del SCI repercutará en los procesos de planeación, ejecución y supervisión de las actividades internas	8	9
1.2	Desconocimiento del MICI	Humano	Interno			
1.3	Falta de cumplimiento de las responsabilidades asignadas al Enlace de Control Interno	Técnico-Administrativo	Interno			
1.4	Falta de seguimiento a los programas de trabajo de las dependencias	Técnico-Administrativo	Interno			
1.5	Falta de una Normativa Interna de carácter obligatorio	Normativo	Interno			

Registro automático al realizar la "Descripción"

Seleccionar la opción más viable a la descripción efectuada

Sólo permite describir un máximo de 5 factores

Código	Emisión	Revisión	Revisión No.	Dirección Emisora
CM-GT-DMA-04	01/03/2022	12/02/2026	01	Contraloría Municipal

Etapa 2.- Evaluación de Riesgos

La etapa 2 se evaluará la gravedad inicial del riesgo identificado en la etapa 1, para contrastarlo con los controles existentes que se tengan en la dependencia.

¿Qué se hace?

Para evaluar los riesgos, es necesario calcular la relación entre su probabilidad de ocurrencia y el impacto que tendrían en caso de materializarse.

Entregable de esta etapa:

El producto principal de esta etapa será la construcción de la etapa 2 “Evaluación de Riesgos” de la MARI.

¿Cómo se hace?

Para esto será necesario continuar ubicados en la pestaña “MARI” y llenar los siguientes campos:

POSIBLES EFECTOS DEL RIESGO. Describa las consecuencias que tendría la materialización del riesgo en el cumplimiento de los objetivos o metas institucionales establecidos.

Es muy importante que el Enlace y el grupo de trabajo visualicen el impacto y consecuencias que esto pudiera tener y plasmarlo.

VALORACIÓN INICIAL. Se debe asignar una valoración cuantitativa al riesgo, en una escala del 1 al 10, antes de considerar los controles existentes. Esta valoración se compone de dos dimensiones independientes:

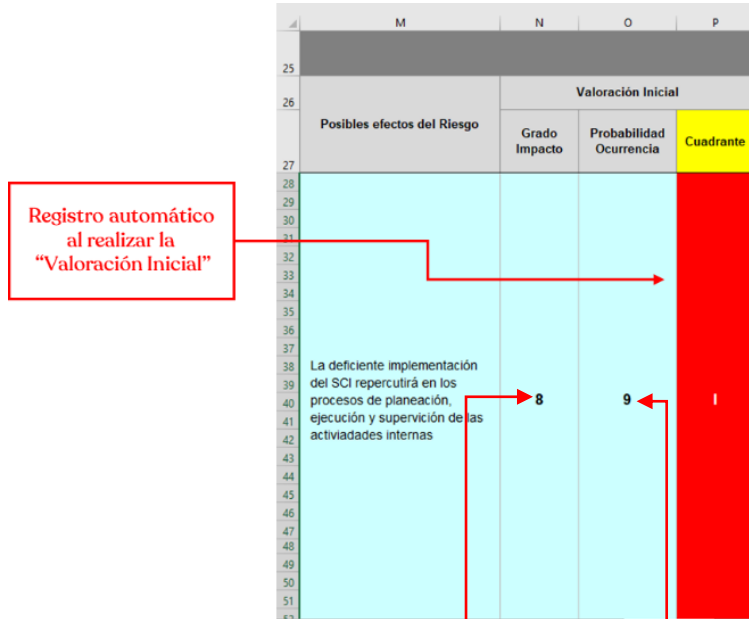
- Probabilidad de Ocurrencia (1-10): Es la posibilidad de que el riesgo ocurra o se materialice, se valora considerando cuantas veces podría ocurrir el riesgo; considerando los factores internos y externos.
- Grado de Impacto (1-10): Se valora tomando en cuenta la severidad de las consecuencias que deberá enfrentar la dependencia y/o sociedad en caso de que se materialice el riesgo.

Tratándose de los riesgos de corrupción no se tendrán en cuenta la clasificación y los tipos de riesgos establecidas en esta etapa, debido a que serán de impacto grave, ya que la materialización de este tipo de riesgos es inaceptable e intolerable, en tanto que lesionan la imagen, confianza, credibilidad y transparencia de la institución, afectando los recursos públicos y el cumplimiento de las funciones de administración.

Es decir, que no le es aplicable el concepto de tolerancia al riesgo, ya que la incidencia de un acto corrupto implica necesariamente una deficiencia en los objetivos institucionales, por lo tanto, la tolerancia al riesgo deberá ser cero.

Código	Emisión	Revisión	Revisión No.	Dirección Emisora
CM-GT-DMA-04	01/03/2022	12/02/2026	01	Contraloría Municipal

A continuación, se muestra las escalas para la evaluación del riesgo en probabilidad e impacto:



Grado de impacto		
10	Catastrófico	Influye directamente en el cumplimiento de la misión, pérdida patrimonial incumplimientos normativos, problemas operativos o de impacto ambiental o deterioro de la imagen, dejando además sin funcionar totalmente o por un periodo importante de tiempo los programas o servicios que entrega la institución.
9		
8	Grave	Dañaría significativamente el patrimonio, incumplimientos normativos, problemas operativos o impacto ambiental o deterioro de la imagen o logro de objetivos institucionales. Además se referiría una cantidad importante de tiempo de la alta dirección en investigar y corregir los daños.
7		
6	Serio	Causaría, ya sea una pérdida importante en el patrimonio, incumplimientos normativos, problemas operativos o de impacto ambiental o un deterioro significativo de la imagen. Además se referiría una cantidad importante de tiempo de la alta dirección en investigar y corregir los daños.
5		
4	Moderado	Causa un daño en el patrimonio o imagen, que se puede corregir en el corto tiempo, y no afecta el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
3		
2	Insignificante	Riesgo que puede tener un pequeño o nulo efecto en la institución.
1		

Probabilidad de Ocurrencia		
10	Recurrente	Probabilidad de ocurrencia Muy Alta
9		
8	Probable	Probabilidad de ocurrencia Alta
7		
6	Posible	Probabilidad de ocurrencia Media
5		
4	Inusual	Probabilidad de ocurrencia Baja
3		
2	Remota	Probabilidad de ocurrencia Muy Baja
1		

CUADRANTE. Una vez realizada la valoración de la probabilidad e impacto, es necesario priorizar los riesgos, este proceso lo realiza en automático la MARI, ubicando el riesgo identificado en el cuadrante (I, II, III o IV) del mapa que le corresponda de acuerdo con su evaluación.

Código	Emisión	Revisión	Revisión No.	Dirección Emisora
CM-GT-DMA-04	01/03/2022	12/02/2026	01	Contraloría Municipal

Etapa 3.- Valoración de Riesgos vs Controles

La etapa 3 consiste en registrar los controles o medidas existentes en la dependencia para mitigar o prevenir los factores del riesgo identificado.

¿Qué se hace?

Con la información disponible en la dependencia, se determinará la existencia de los controles. Estos controles pueden provenir de la dependencia, entes fiscalizadores o de la ciudadanía.

Entregable de esta etapa:

El producto principal de esta etapa será la construcción de la etapa 3 de la MARI y el Mapa de Riesgos. Esta valoración permitirá establecer estrategias y/o acciones pertinentes para administrar el riesgo.

¿Cómo se hace?

Para esto, será necesario registrar los datos correspondientes en los campos que se a continuación se indican:

¿TIENE CONTROLES? Indique con SI o NO si hay controles establecidos para cada factor identificado. Si marca SI, se activará un campo para que registre hasta cinco controles principales asociados a dicho factor.

CONTRALORÍA MUNICIPAL DE SALTILLO. CM-FO-DMA-01 Rev. 04, Fecha Rev. 01 de Septiembre de 2025.

3. VALORACIÓN DE RIESGOS VS. CONTROLES									
¿Tiene controles?	CONTROL			Determinación de Suficiencia o Deficiencia del Control					Riesgo Controlado Suficientemente
	No.	Descripción	Tipo	Está Documentado	Está Formalizado	Se Aplica	Es Efectivo	Resultado de la determinación del Control	
SI	1.1.1	Firma de Acta Compromiso por parte de los Titulares	Preventivo	NO	NO	SI	NO	Deficiente	NO
	1.1.2	Designación de Enlace de Control Interno	Preventivo	NO	NO	SI	NO	Deficiente	
	1.1.3								
	1.1.4								
	1.1.5								
SI	1.2.1	Envío de MICI a los Enlaces de CI	Preventivo	SI	SI	NO	NO	Deficiente	
	1.2.2	Guía Técnica para la Administración de Riesgos	Preventivo	SI	NO	NO	NO	Deficiente	
	1.2.3	Capacitación en materia de Control Interno	Preventivo	SI	NO	NO	NO	Deficiente	
	1.2.4	Asesoría en materia de Control Interno	Detectivo	SI	NO	NO	NO	Deficiente	
	1.2.5								
SI	1.3.1	Minutas de Reuniones	Preventivo	NO	NO	NO	NO	Deficiente	
	1.3.2	Reportes de Avances Trimestrales	Detectivo	SI	NO	NO	NO	Deficiente	
	1.3.3								
	1.3.4								
	1.3.5								
SI	1.4.1	Reporte de Seguimiento a las dependencias	Detectivo	SI	NO	NO	NO	Deficiente	
	1.4.2	Reporte Global del SCII dirigido al Alcalde	Detectivo	SI	NO	NO	NO	Deficiente	
	1.4.3								
	1.4.4								
	1.4.5								
SI	1.5.1	Normas de Control Interno para el Municipio de Saltillo	Preventivo	NO	NO	NO	NO	Deficiente	
	1.5.2								
	1.5.3								
	1.5.4								

Seleccionar la opción más viable para el tipo de control

Registro automático al realizar la "Descripción"

Registrar como máximo 5 controles implementados

Registro automático al realizar la valoración de la suficiencia o deficiencia de los controles

MUNICIPIO DE SALTILLO COAHUILA

Código	Emisión	Revisión	Revisión No.	Dirección Emisora
CM-GT-DMA-04	01/03/2022	12/02/2026	01	Contraloría Municipal

DESCRIPCIÓN. En este espacio, detalle los controles que la institución ya tiene establecidos para mitigar los factores del riesgo identificado.

TIPO. Para cada control registrado, clasifíquelo según su función principal en la administración del riesgo:

- **Preventivo:** Mecanismo diseñado para evitar la materialización de un riesgo o evento no deseado, anticipándose a su ocurrencia. Ejemplos: capacitación, manuales de organización y procedimientos autorizados.
- **Detectivo:** El mecanismo específico que opera en el momento en que los eventos o transacciones están ocurriendo, e identifican las omisiones o desviaciones antes de que concluya el proceso. Ejemplos: lineamientos, normas y plan municipal de desarrollo.
- **Correctivo:** Mecanismo diseñado para remediar las consecuencias de un evento ya ocurrido y, en lo posible, corregir sus causas para evitar recurrencia. Ejemplos: planes de contingencia y planes de recuperación ante desastres.

DETERMINACIÓN DE SUFICIENCIA O DEFICIENCIA DEL CONTROL. Cada control implementado para administrar el riesgo debe ser valorado según los siguientes criterios de suficiencia. Para considerarse suficiente, el control debe cumplir con los cuatro criterios:

- **Documentado:** Existe de manera escrita (formato, checklist, correo, etc.).
- **Formalizado:** Ha sido debidamente autorizado, firmado y difundido a los involucrados (vía oficio, manual de procedimientos, página de transparencia, etc.). Este criterio también puede contemplar un enfoque de derechos humanos o perspectiva de género, de ser aplicable.
- **Aplicado:** Se ejecuta de manera consistente dentro del proceso o actividad, y existen evidencias objetivas de su seguimiento y supervisión.
- **Es Efectivo y/o esta Automatizado (o con soporte tecnológico):** Está sustentado o ejecutado mediante herramientas tecnológicas (sistemas de información, software, hardware).

RESULTADO DE LA DETERMINACIÓN DEL CONTROL. Se registra automáticamente al momento de responder Si el control cumple o No con los 4 criterios señalados anteriormente.

Nota: Si no se cumple con alguno de los criterios anteriores, el control se considera deficiente.

RIESGO CONTROLADO SUFICIENTEMENTE. Se registra automáticamente, considerando si existen controles para cada factor y si cada control es suficiente.

- La celda aparece de color "Verde" cuando el riesgo está controlado suficientemente.
- La celda aparece de color "Amarillo", cuando alguno de los factores identificados no tiene controles o alguno de estos es deficiente.

MUNICIPIO DE SALTILLO COAHUILA

Código	Emisión	Revisión	Revisión No.	Dirección Emisora
CM-GT-DMA-04	01/03/2022	12/02/2026	01	Contraloría Municipal

VALORACIÓN FINAL. Se deberán tener presentes las características de los controles definidos para administrar cada riesgo identificado; tomando como referencia la misma escala de valores utilizados en la valoración inicial del riesgo.

- La valoración final del riesgo nunca podrá ser superior a la valoración inicial.
- Si todos los controles del riesgo son suficientes, la valoración final del riesgo deberá ser inferior a la inicial.
- Si algunos de los controles del riesgo son deficientes, o se observa inexistencia de controles, la valoración final del riesgo deberá ser igual a la inicial.
- No será válida la valoración final, cuando NO considere la valoración inicial, la existencia de controles y la evaluación de controles.

Valoración Final		UBICACIÓN EN CUADRANTES				Estrategia para Administrar el Riesgo
Grado de Impacto	Probabilidad de Ocurrencia	I	II	III	IV	
8	9	I				EVITAR EL RIESGO REDUCIR EL RIESGO ASUMIR EL RIESGO TRANSFERIR EL RIESGO

Seleccionar la opción para administrar el riesgo, de acuerdo a la valoración efectuada

La ubicación de los riesgos en el Mapa de Riesgos se registrará automáticamente

MAPA DE RIESGOS. La ubicación de cada riesgo en el mapa se determinará automáticamente con base en su valoración final (riesgo residual considerando los controles). El riesgo se situará en el cuadrante correspondiente según su impacto (eje horizontal) y su probabilidad de ocurrencia (eje vertical). El mapa gráfico puede consultarse en la pestaña "MAPA", que presenta la siguiente división en cuadrantes:

CUADRANTE I.- ATENCIÓN INMEDIATA.

Contiene riesgos críticos y de máxima prioridad, cuya materialización impediría el cumplimiento de los objetivos. Se caracterizan por un impacto severo y una alta probabilidad de ocurrencia, lo que los hace especialmente significativos para la dependencia.

CUADRANTE II.- ATENCIÓN PERIÓDICA.

Incluye riesgos con alta probabilidad de ocurrencia y un impacto significativo, aunque menor en comparación con los del Cuadrante I. Requieren revisión y gestión continua para evitar su escalada.

MUNICIPIO DE SALTILLO COAHUILA

Código	Emisión	Revisión	Revisión No.	Dirección Emisora
CM-GT-DMA-04	01/03/2022	12/02/2026	01	Contraloría Municipal

CUADRANTE III. - ATENCIÓN CONTROLADA.

Agrupar riesgos con baja probabilidad de ocurrencia y bajo impacto. No exigen acciones inmediatas, pero deben mantenerse bajo supervisión para asegurar que no aumenten su nivel de exposición.

CUADRANTE IV. - ATENCIÓN DE SEGUIMIENTO.

Corresponde a riesgos de baja probabilidad, pero con un impacto potencial alto. Aunque menos probables, su materialización tendría consecuencias importantes, por lo que deben monitorearse periódicamente.



Código	Emisión	Revisión	Revisión No.	Dirección Emisora
CM-GT-DMA-04	01/03/2022	12/02/2026	01	Contraloría Municipal

Etapa 4.- Estrategias y Acciones para Mitigar el Riesgo

La etapa 4 consiste en consiste definir el tratamiento del riesgo para formular y emitir acciones para mitigar o reducir los riesgos, proponiendo controles internos, así como estrategias basadas en la activación de mecanismos de participación ciudadana.

¿Qué se hace?

El punto de partida de esta etapa es evaluar la capacidad institucional de la dependencia (obligaciones, valores institucionales, misión, normativa, objetivos y recursos disponibles) con el fin de priorizar las acciones y controles más viables para ejecutar a un corto y/o mediano plazo.

Entregable de esta etapa:

El producto principal de esta etapa será la construcción total de la MARI, ya que aquí se consolida la información de todas las etapas del proceso: Identificación, Evaluación, Valoración y Mitigación del riesgo.

¿Cómo se hace?

Para esto, será necesario ubicarse en la pestaña "MARI" y completar la información de los siguientes campos:

ESTRATEGIA PARA EL TRATAMIENTO DEL RIESGO. Elegir del desplegable las opciones para tratar el riesgo:

- **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 emprendidas.
- **REDUCIR EL RIESGO:** Esta estrategia aplica cuando un riesgo ha sido identificado y representa una amenaza para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, proceso o áreas, por lo que la dependencia deberá establecer acciones dirigidas a disminuir la probabilidad de ocurrencia (acciones de prevención) y el impacto (acciones de contingencia), tales como medidas específicas de control interno y optimización de procedimientos.
- **ASUMIR EL RIESGO:** Se aplica cuando el riesgo se encuentra en el cuadrante III, 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. La responsabilidad será del tercero y asumirá los impactos o pérdidas derivadas de su materialización.

DESCRIPCIÓN DE LAS ACCIONES DE CONTROL INTERNO. Se deben determinar las acciones específicas que se ejecutarán como parte de la estrategia adoptada, priorizando aquellas acciones que aborden riesgos con controles deficientes o inexistentes, a fin de lograr una mitigación adecuada.

Código	Emisión	Revisión	Revisión No.	Dirección Emisora
CM-GT-DMA-04	01/03/2022	12/02/2026	01	Contraloría Municipal

Estrategia para el Tratamiento del Riesgo	Descripción de la(s) Acción(es) de Control Interno
REDUCIR EL RIESGO	1.1.1 Dar seguimiento a la firma del Acta compromiso por parte de los Titulares de la dependencia. 1.1.2 Dar seguimiento a las Designaciones de los Enlaces de CI
	1.2.1 Enviar MICI a los Enlaces de CI 1.2.2 Enviar Guía Técnica de Administración de Riesgos 1.2.3 Capacitar a los Enlaces de CI 1.2.4 Asesorar a los Enlaces de CI en la integración de sus Programas y realización de la MARI
	1.3.1 Revisar Minutas de Reuniones de los Enlaces 1.3.2 Revisar los reportes de avances trimestrales de control interno y administración de riesgos
	1.4.1 Realizar reporte de Avances por dependencia 1.4.2 Realizar reporte Global del SCII Municipal
	1.5.1 Redactar las Normas de Control Interno para el Municipio de Saltillo

Nota: Usar verbos en infinito para redactar la descripción de las acciones

Código	Emisión	Revisión	Revisión No.	Dirección Emisora
CM-GT-DMA-04	01/03/2022	12/02/2026	01	Contraloría Municipal

Etapa 5.- Plan de Mitigación y Administración de Riesgos

El apoyo de la alta dirección es fundamental en esta etapa. El Titular de la dependencia deberá aprobar formalmente el Plan de Mitigación y Administración de Riesgos (PMAR). Una vez autorizado, su implementación correrá a cargo de los servidores públicos que sean designados como responsables de implementar las acciones de control y también serán responsables de reportar su seguimiento al Enlace.

¿Qué se hace?

Para elaborar el Plan de Mitigación y Administración de Riesgos se tendrá que especificar la manera en que se implementarán las acciones de control determinadas para el tratamiento del riesgo optado, en la etapa anterior, con el propósito de que el Enlace informe el seguimiento al avance respecto de lo planificado.

Entregable de esta etapa:

El producto principal de esta etapa es la construcción del Plan de Mitigación y Administración de Riesgos (en adelante Plan).

¿Cómo se hace?

El Plan se integra parcialmente de forma automática con la información registrada en las etapas anteriormente vistas. Para completarlo, se debe acceder a la pestaña "Plan" dentro del formato electrónico MARI y completar la información de los siguientes campos:

UNIDAD ADMINISTRATIVA. Nombre y cargo del servidor público encargado de implementar dichas acciones.

RESPONSABLE. Registrar el nombre del servidor público que fungirá como encargado de la implementación de las acciones de control para el factor de riesgo identificado.

FECHA DE INICIO. Indicar la fecha en que se dará inicio al seguimiento de la acción de control interno del factor de riesgo (día/mes/año).

FECHA DE TÉRMINO. Indicar la fecha en que se concluirá el seguimiento de la acción de control interno del riesgo (día/mes/año).

MEDIOS DE VERIFICACIÓN. Definir el (los) documento(s) físico(s) o electrónico(s) que acrediten la ejecución de la acción (ejemplos: contrato, convenio, indicador de desempeño, oficio, acta, procedimiento, registro).

Registro automático al concluir el llenado de la MATRIZ

Datos a completar por el Enlace

No. Riesgo	Descripción del Riesgo	Valor de Impacto	Valor de Probabilidad	Cuadrante	Estrategia	No. Factor de Riesgo	Factor de Riesgo	Descripción de la acción de control	Unidad Administrativa	Responsable	Fecha de Inicio	Fecha de Término	Medios de verificación
2022_1	No Implementar el Sistema de Control Interno Municipal en las dependencias de la Administración Pública Municipal	8	9	REducir EL RIESGO	1.1	Falta de compromiso de la Alta Dirección	1.1.1 Dar seguimiento a la firma del Acta compromiso por parte de los Titulares de la dependencia. 1.1.2 Dar seguimiento a las Designaciones de los Enlaces de CI	Dirección de Modernización y SED	Lic. Claudia Del Bosque Dávila	12/08/2022	17/08/2022	1.1.1 Formato de Acta Compromiso Firmado y Oficio de respuesta 1.1.2 Formato de Designación de Enlace de Control Interno y Oficio de respuesta	
					1.2	Desconocimiento del MICI	1.2.1 Enviar MICI a los Enlaces de CI 1.2.2 Enviar Guía Técnica de Administración de Riesgos 1.2.3 Capacitar a los Enlaces de CI 1.2.4 Asesorar a los Enlaces de CI en la integración de sus Programas y realización de la MARI	Dirección de Modernización y SED	Ing. Yadira Maribel Ramírez Salinas	29/08/2022	02/09/2022	1.2.1 Oficio de envío MICI 1.2.2 Oficio de envío GT 1.2.3 Oficio capacitación, lista de asistencia y fotografías 1.2.3 Oficio de solicitud de asesoría, fotografías	
					1.3	Falta de cumplimiento de las responsabilidades asignadas al Enlace de Control Interno	1.3.1 Revisar Minutas de Reuniones de los Enlaces 1.3.2 Revisar los reportes de avances trimestrales de control interno y administración de riesgos	Dirección de Modernización y SED	Ing. Yadira Maribel Ramírez Salinas	19/09/2022	09/12/2022	1.3.1 Formato de Minutas por Dependencia 1.3.2 Formato de Reporte de Avance Trimestral de Control Interno y AR, firmados por el Titular, acompañado con oficio de respuesta	
					1.4	Falta de seguimiento a los programas de trabajo de las dependencias	1.4.1 Realizar reportes de Avances por dependencia 1.4.2 Realizar reporte Global del SCII Municipal	Dirección de Modernización y SED	Ing. Yadira Maribel Ramírez Salinas	12/12/2022	19/12/2022	1.4.1 Oficio donde se indique el avance y las observaciones realizadas por los auditores 1.4.2 Reporte del SCII Municipal	
					1.5	Falta de una Normativa Interna de carácter obligatorio	1.5.1 Redactar las Normas de Control Interno para el Municipio de Saltillo	Dirección de Modernización y SED	Ing. Yadira Maribel Ramírez Salinas	03/10/2022	29/10/2022	1.5.1 Publicación en el POE	

Código	Emisión	Revisión	Revisión No.	Dirección Emisora
CM-GT-DMA-04	01/03/2022	12/02/2026	01	Contraloría Municipal

Etapa 6.- Seguimiento y Monitoreo del Plan

El monitoreo es esencial para asegurar que las acciones de control se están llevando a cabo y evaluar la eficiencia en su implementación, adelantando revisiones sobre la marcha para evidenciar todas aquellas situaciones o factores que pueden estar afectando su implementación.

¿Qué se hace?

Monitorear la ejecución del Plan de Mitigación y Administración de Riesgos, recopilando evidencia sobre la implementación de las acciones de control para informar el avance al Titular de la dependencia y generar insumos para la mejora continua del proceso.

con el propósito de que el Titular de la dependencia informe su avance respecto de lo planificado.

Entregable de esta etapa:

El producto principal de esta etapa es la elaboración del Reporte de Seguimiento de Riesgos (en adelante Reporte). El Enlace es responsable de integrar este reporte con la información y evidencias proporcionadas por los servidores públicos responsables de las acciones de control.

¿Cómo se hace?

El Reporte se integra parcialmente de forma automática con la información registrada en el Plan, por lo que el Enlace debe acceder a la pestaña "Seguimiento" dentro del formato electrónico MARI y completar los siguientes campos con la información correspondiente al trimestre evaluado:

ACCIONES IMPLEMENTADAS. Se deberá describir las acciones de control implementadas para cada factor, dentro del cronograma establecido.

MEDIOS DE VERIFICACIÓN/OBSERVACIONES. Definir el (los) documento(s) físico(s) o electrónico(s) que acrediten la ejecución de la acción (ejemplos: contrato, convenio, indicador de desempeño, oficio, acta, procedimiento, registro) y/o redactar las principales problemáticas presentadas y propuestas de solución.

TRIMESTRE REPORTADO. Indicar el número de trimestre a reportar (I, II, III o IV).

TOTAL DE ACCIONES DE CONTROL. Indicar del número de acciones totales del Programa de Mitigación y Administración de Riesgos.

TOTAL DE ACCIONES CONCLUIDAS. Indique el número de acciones concluidas en el trimestre que está reportando.

TOTAL DE AVANCE REPORTADO. Se genera automáticamente el porcentaje de avance trimestral ejecutado por la dependencia.

Durante el seguimiento se requiere que el Enlace recopile de manera sistemática la información suficiente que garantice la efectividad de estos mecanismos de control dentro del proceso de gestión de riesgos, para:

- Verificar la efectividad de los controles.
- Obtener información adicional que permita mejorar y actualizar la evaluación de los riesgos identificados.
- Generar aprendizaje organizacional.
- Detectar cambios en el entorno que puedan ayudar a reconocer nuevas fuentes de riesgo derivadas de los cambios detectados.
- Rendir cuentas y comunicar.

Código	Emisión	Revisión	Revisión No.	Dirección Emisora
CM-GT-DMA-04	01/03/2022	12/02/2026	01	Contraloría Municipal

Etapa 7.- Comunicación

¿Qué se hace?

Informar formalmente al Órgano Interno de Control sobre el estado y los resultados del proceso de gestión de riesgos institucional.

Entregable:

El producto principal de esta etapa es la difusión oficial del Reporte de Seguimiento de Riesgos (en adelante Reporte) y del Informe de Control Interno.

¿Cómo se hace?

Si bien la comunicación debe existir en todas las etapas del proceso, la difusión del proceso se puede determinar de las siguientes maneras:

Comunicación Interna.

- Consolidación y Validación: De manera trimestral, el Enlace de la dependencia consolida el avance de las acciones de control en el Reporte de Seguimiento de Riesgos y lo somete a revisión y firma de conformidad del Titular.
- Reporte al Órgano de Control: Con base en el Reporte firmado, el Titular comunica oficialmente el estado del proceso al Órgano Interno de Control (OIC).
- Revisión del Desempeño: La Unidad de Modernización Administrativa y del SED es responsable de revisar el desempeño reflejado en el avance reportado.
- Retroalimentación del OIC: El Órgano Interno de Control informa a los Titulares de las dependencias sobre la situación de la evaluación de riesgos, mediante el Informe de Autoevaluación del Control Interno (en el apartado correspondiente al Componente de Administración de Riesgos).

Comunicación Externa.

El Órgano Interno de Control es responsable de difundir la información pertinente al exterior, a través de los canales y líneas de reporte autorizados, en cumplimiento a los principios de transparencia y rendición de cuentas. Sin embargo, la comunicación externa no solo comprende la difusión de resultados e informes de gestión, sino también los mecanismos mediante los cuales la institución informa a las instancias fiscalizadoras y de procuración de justicia sobre actos contrarios a la integridad, en cumplimiento de sus obligaciones legales.

- Comunicación a instancias fiscalizadoras y de procuración de justicia: El OIC tiene la facultad para remitir a las autoridades competentes aquellos asuntos relativos a faltas administrativas graves, turnándolos a: La Auditoría Superior del Estado, Órganos Internos de Control y/o Tribunal de Justicia Administrativa.
- Denuncia de hechos probablemente constitutivos de delito: El OIC en aquellos casos en que los hechos identificados puedan ser constitutivos de delito, deberá turnar al Síndico los asuntos correspondientes, a fin de que éste presente la denuncia o querrela ante la Fiscalía Especializada en Delitos por Hechos de Corrupción.

Código	Emisión	Revisión	Revisión No.	Dirección Emisora
CM-GT-DMA-04	01/03/2022	12/02/2026	01	Contraloría Municipal

VII. CONCLUSIÓN

La implementación efectiva de la presente guía exige que las dependencias observen la totalidad de las etapas generales aquí descritas, en tanto que cada una constituye un componente indispensable para la atención integral y coherente de los riesgos institucionales, incluidos aquellos asociados a actos de corrupción o contrarios a la integridad. Omitir total o parcialmente cualquiera de estas etapas compromete la solidez del proceso y disminuye sustancialmente su capacidad para anticipar, controlar o mitigar eventos adversos.

El análisis de riesgos debe sustentarse en información suficiente, pertinente y confiable. Tanto la subestimación como la sobreestimación de un riesgo, conducen invariablemente a una misma consecuencia: la toma de decisiones deficiente. La objetividad y el rigor técnico no son optativos, sino condiciones de validez del proceso.

LOS BENEFICIOS DE IMPLEMENTAR LA GESTIÓN DE RIESGOS:

- ✓ Mayor eficiencia y racionalidad en el ejercicio del gasto público.
- ✓ Fortalecimiento de la resiliencia organizacional ante entornos cambiantes.
- ✓ Incremento de la recaudación fiscal mediante controles más efectivos.
- ✓ Contribución al desarrollo económico local y regional.
- ✓ Mejora sostenida en la calidad de vida de la población.

Implementar un modelo de administración de riesgos no impide la ocurrencia de eventos inesperados, pero sí garantiza que la organización cuente con una hoja de ruta clara y probada para responder conforme a lo planeado. En este sentido, las entidades públicas requieren metodologías sólidas que optimicen el uso de los recursos públicos. El control interno constituye una de estas herramientas esenciales, al tener entre sus fines la prevención y detección oportuna de actos de corrupción mediante mecanismos de supervisión, rendición de cuentas y transparencia en la gestión de recursos y en la toma de decisiones. Su correcta aplicación fortalece, además, la confianza ciudadana en las instituciones.

“La administración de riesgos es toda la organización, es transparencia interna y externa y, sobre todo, es la capacidad de los titulares y altos mandos de transmitir esa cultura a toda la organización con una adecuada toma de decisiones, basada en un eficiente análisis vinculado a los objetivos estratégicos de la propia organización.”

MUNICIPIO DE SALTILLO COAHUILA

Código	Emisión	Revisión	Revisión No.	Dirección Emisora
CM-GT-DMA-04	01/03/2022	12/02/2026	01	Contraloría Municipal

VIII. FORMATOS

Código	Nombre
CM-FO-DMA-24-A	Matriz de Análisis de Riesgos Institucionales (MARI)
CM-FO-DMA-24-B	Mapa de Riesgos
CM-FO-DMA-24-C	Plan de Mitigación y Administración de Riesgos
CM-FO-DMA-25	Reporte de Seguimiento de Riesgos
CM-FO-DMA-27	Informe de la Autoevaluación del Control Interno

IX. CONTROL DE CAMBIOS

Núm. de revisión	Fecha	Sección	Descripción del Cambio
00	01/03/2022	N/A	Documento de nueva Creación.
01	12/02/2026	N/A	<ul style="list-style-type: none"> – Se actualiza el diseño de la presentación del documento. – Se cambia el nombre del título de la guía de “Guía Técnica para la Administración de los Riesgos Institucionales” a “Guía Técnica del Modelo para la Administración de Riesgos Institucionales y de Corrupción”. – En todo el documento se cambia la palabra “metodología” por “Modelo”. – En el Índice se agregaron cuatro numerales: II OBJETIVO DE LA GUÍA, IV CONCEPTOS BÁSICOS, VIII.- FORMATOS y IX.- CONTROL DE CAMBIOS.
		I	<ul style="list-style-type: none"> – Se cambia el nombre de “Presentación” por “INTRODUCCIÓN”. – Se cambia la redacción de los párrafos 1 y 2 para mejorar la comprensión del tema. – El párrafo 3 se completa agregando el Modelo para la Gestión de Riesgos de Corrupción en el Sector Público. – Se adicionan los últimos dos párrafos (5 y 6).
		II	<ul style="list-style-type: none"> – Cambia de nombre de “DISPOSICIONES GENERALES” por “OBJETIVO DE LA GUÍA”. – Se actualiza la redacción indicando como responsables a los Titulares de las dependencias en lugar de solo indicar de manera general a las dependencias.
		III	– Se agregan los artículos 132 y 133 fracciones II y IX para comprobar el cumplimiento con lo requerido en el Diagnóstico Pbr-SED.
		IV	– Se agrega este numeral “CONCEPTOS BÁSICOS”.
V	– Se modifica el formato de enumeración de las políticas, sustituyendo las viñetas por una numeración secuencial. Este cambio permite asociar de manera más precisa las respuestas de los cuestionarios de		

MUNICIPIO DE SALTILLO COAHUILA

Código	Emisión	Revisión	Revisión No.	Dirección Emisora
CM-GT-DMA-04	01/03/2022	12/02/2026	01	Contraloría Municipal
				<p>control interno aplicados por los entes fiscalizadores, facilitando la trazabilidad y el cumplimiento normativo con el MICI.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se reestructura el punto 1: <ul style="list-style-type: none"> • Como fase inicial para la administración de riesgos, se debe establecer su compromiso con el control interno por parte de los titulares de las dependencias, a través de la firma del Acta de Compromiso para la implementación del Sistema de Control Interno, específicamente para promover una cultura de identificación y prevención de riesgos. <p>Quedando de la siguiente manera:</p> <p>1. Como fase inicial, los Titulares de las dependencias deben establecer su compromiso con el control interno mediante la firma del Acta de Compromiso para la implementación del Sistema de Control Interno, en la cual manifiestan lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Fomentar la integridad y el comportamiento ético del personal al servicio público. ✓ Identificar, analizar y minimizar los riesgos institucionales incluidos aquellos asociados con actos de corrupción. <ul style="list-style-type: none"> - Se agrega el punto 7: <p>7. La Contraloría Municipal es la responsable de capacitar y asesorar respecto a la metodología de administración de riesgos definida en el Modelo, a las Unidades Especializadas de Control Interno y de Administración de Riesgos de las dependencias, como parte de la mejora y fortalecimiento del control interno.</p>
		VI		<ul style="list-style-type: none"> - Se cambia la redacción de este numeral para facilitar la comprensión al lector, comenzando con la interrogante ¿Cómo se lleva a cabo el proceso? - Se sustituye el listado de etapas por una figura de elaboración propia, con el fin de representar gráficamente el Modelo y las fases que lo componen.
		Etapas 1		<ul style="list-style-type: none"> - Se cambia el nombre de "Evaluación de Riesgos" por "Identificación de Riesgos" y por ser un tema técnico, se narra de manera más comprensiva respondiendo dos cuestionamientos "¿Qué se hace?" y "¿Cómo se hace?", así mismo se incorpora un párrafo donde se explica el "Entregable de esta Etapa", esto para facilitar la comprensión y ejecución del tema al lector, esto atendiendo las áreas de oportunidad efectuadas por el Despacho Externo, de actualizar la presente guía incorporando elementos más claros y ejemplos prácticos para identificar un riesgo y sus factores. - Se da crédito a las imágenes que pertenecen a la Auditoría Superior de la Federación (ASF).
		Etapas 2,3,4,5 y 6		<ul style="list-style-type: none"> - Por ser un tema técnico, se narran las etapas de manera más comprensiva respondiendo dos cuestionamientos "¿Qué se hace?" y "¿Cómo se hace?", así mismo se incorpora un párrafo "Entregable de esta Etapa", para facilitar la comprensión y ejecución del tema al lector.

MUNICIPIO DE SALTILLO COAHUILA

Código	Emisión	Revisión	Revisión No.	Dirección Emisora
CM-GT-DMA-04	01/03/2022	12/02/2026	01	Contraloría Municipal
		Etapa 7	<ul style="list-style-type: none"> - Se agrega la etapa de "Comunicación" derivado del área de oportunidad señalada por el Despacho Externo, respecto a la falta de un informe periódico que comunique al Titular sobre la situación del Sistema de Control Interno Institucional (SCII), acreditando mediante este medio la elaboración del Informe de Autoevaluación de Control Interno y, con ello, la atención a la observación planteada. - Así mismo con el párrafo de comunicación externa se demuestra el cumplimiento normativo con el MICI y con el Diagnóstico Pbr-SED. 	
		VII	<ul style="list-style-type: none"> - Se cambia la redacción para enfatizar la importancia del control interno y de la administración de riesgos como medidas preventivas. 	
		VIII	<ul style="list-style-type: none"> - Numeral nuevo, se incluye para demostrar los instrumentos de control que se generan derivado de la implementación de las etapas del Modelo. 	
		IX	<ul style="list-style-type: none"> - Numeral nuevo, se justifica su creación para llevar un control de cambios del documento. 	