



I. Introducción

La implementación de un Sistema de Control Interno efectivo representa una herramienta fundamental que aporta elementos que promueven la consecución de los objetivos institucionales, minimizan los riesgos, reducen la probabilidad de ocurrencia de actos de corrupción y fraudes, y consideran la integración de las tecnologías de información a los procesos institucionales; asimismo respaldan la integridad y el comportamiento ético de los servidores públicos, y consolidan los procesos de rendición de cuentas y de transparencia gubernamentales.

El control interno es un proceso efectuado por el Órgano de Gobierno, el H. Ayuntamiento Pleno conformado por las autoridades municipales, su Titular, que es en este caso el Presidente Municipal y la Administración que es la encargada de emplear de la mejor manera los recursos de los que dispone, entre ellos la Tesorería y las demás unidades a cargo de sus titulares o directivos que dependen del Presidente Municipal, así como los demás servidores públicos de la institución que complementan la estructura orgánica, con el objeto de proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos institucionales plasmados en el inicio por el Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024 y la salvaguarda de los recursos públicos, así como para prevenir la corrupción y el fraude. Estos objetivos y sus riesgos relacionados pueden ser clasificados en una o más de las siguientes categorías:

- Operación. Se refiere a la eficacia, eficiencia y economía de las operaciones.
- Información. Consiste en la confiabilidad de los informes internos y externos.
- Cumplimiento. Se relaciona con el apego a las disposiciones jurídicas y normativas.

El control interno conforma un sistema integral y continuo aplicable al entorno operativo de una institución que, llevado a cabo por su personal, provee una seguridad razonable, más no absoluta, de que los objetivos de la institución serán alcanzados.

Los componentes del control interno representan el nivel más alto en la jerarquía del Marco. Los cuales deben ser diseñados e implementados adecuadamente y deben operar en conjunto y de manera sistémica, para que el control interno sea apropiado. Los cinco componentes de control interno son:

a) Ambiente de Control. Marca la pauta del funcionamiento de la Administración Pública e influye en la concienciación de sus empleados respecto al control. Es la base de todos los demás componentes del control interno, aportando disciplina y estructura.

b) Administración de Riesgos. Favorece la identificación de amenazas, obstáculos y oportunidades en las actividades dentro de la administración pública por lo tanto es un elemento muy importante para que los objetivos institucionales plasmados en el Plan Municipal de Desarrollo se logren.

c) Actividades de Control. Son aquellas acciones establecidas, a través de políticas y procedimientos, por los responsables de las unidades administrativas para alcanzar los objetivos institucionales y responder a sus riesgos asociados, incluidos los de corrupción y los de sistemas de información.





d) Información y Comunicación. Es la información de calidad que la Administración y los demás servidores públicos generan, obtienen, utilizan y comunican para respaldar el sistema de control interno y dar cumplimiento a su mandato legal.

e) Supervisión: es la revisión y evaluación sistemática de los componentes y elementos que forman parte de los sistemas de control. La evaluación debe conducir a la identificación de los controles débiles, insuficientes o innecesarios, para promover con el apoyo decidido de la gerencia, su robustecimiento e implantación.

El Titular, con el apoyo de la Administración, y con la vigilancia del Órgano de Gobierno en los casos que proceda, debe establecer objetivos de control interno a nivel institución, unidad, función y actividades específicas. Todo el personal, en sus respectivos ámbitos de acción, aplica el control interno para contribuir a la consecución de los objetivos institucionales,

Figura 1. Componentes del control interno.



FUENTE: creación propia con datos de la asf.gob.mx





II. Objetivo general

Respaldar el diseño, implementación y operación de los componentes asociados al control interno municipal.

III. Objetivos específicos

- ⇒ La definición clara de los objetivos institucionales para permitir la identificación de riesgos y definir la tolerancia al riesgo de corrupción y fraude.
- ⇒ Definir las tolerancias al riesgo en términos específicos y medibles, de modo que sean claramente establecidas y puedan ser medidas.
- ⇒ Identificar los procesos susceptibles a riesgos de corrupción y fraude.
- ⇒ Identificar, analizar y dar respuesta a los riesgos de corrupción y fraudes.
- ⇒ Diseñar e implementar una herramienta útil y práctica que facilite a los funcionarios y empleados municipales, la adecuada administración de los riesgos inherentes a sus labores, sobre todo en los procesos susceptibles de corrupción y fraude.

IV. Importancia del Manual de administración de riesgos de corrupción y fraude

Proporciona una herramienta para la gestión y administración adecuada de riesgos que a su vez reducen la vulnerabilidad al fraude y a la corrupción de las organizaciones del sector público, al mismo tiempo que aseguran que los gobiernos operen de manera óptima para ofrecer programas que beneficien a los ciudadanos.

La Administración debe evaluar en general, los riesgos que enfrenta la institución para el logro de sus objetivos. Esta evaluación proporciona las bases para el desarrollo de respuestas al riesgo apropiadas. Asimismo, debe evaluar los riesgos que enfrenta la institución tanto de fuentes internas como externas, a los procesos susceptibles a ellos.

Haciendo una evaluación de los procesos, se puede determinar su grado de exposición e identificar los riesgos de corrupción y fraude. Los procesos susceptibles a ellos son generalmente los sustantivos (Obra pública, Planeación, específicos para la Administración y Ejercicio de los Recursos Federales (fondos, subsidios, programas, etc.), y adjetivos, Finanzas; Tesorería; Armonización Contable y Presupuestal; Remuneraciones – Nómina, Recursos Humanos y Adquisiciones.





Figura 2. Procesos susceptibles a riesgos de corrupción y fraude.

Procesos sustantivos	Procesos adjetivos
Obra pública	Finanzas
Planeación	Tesorería
Específicos para la Administración y Ejercicio de los Recursos Federales (fondos, subsidios, programas, etc.).	Armonización Contable y Presupuestal
Los resultados son 100% cuantificables y medibles.	Remuneraciones – Nómina
	, Recursos Humanos y Adquisiciones

FUENTE: creación propia con datos de la asf.gob.mx

V. Alcance.

El presente Manual aplica para prevenir, identificar, evaluar, controlar y dar seguimiento a los riesgos de corrupción y fraude que pudieran obstaculizar el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

VI. Marco legal y normativo.

Derivado de la publicación del Marco Integrado de Control Interno para el Sector Público (MICI), basado en el Marco COSO 2013, durante la quinta reunión plenaria del Sistema Nacional de Fiscalización (SNF), el Marco COSO ERM (Enterprise Risk Management, por sus siglas en inglés) de Administración Integral de Riesgos se considera un modelo general de control interno, para ser adoptado por las instituciones en los ámbitos Federal, Estatal y Municipal.

La metodología general de administración de riesgos que se describe, deberá tomarse como base para la metodología específica que aplique cada Institución, misma que deberá estar debidamente autorizada por el Titular de la Institución y documentada su aplicación en una Matriz de Administración de Riesgos.

Igualmente, dentro del marco normativo se hace referencia a:

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.





Manual de administración de riesgos de corrupción y fraude



La Ley General de Responsabilidades Administrativas.

La Ley General de Anticorrupción.

Ley del Sistema Anticorrupción del Estado de Chiapas.

Ley de Responsabilidades Administrativas para el Estado de Chiapas.

Bando de Policía y Gobierno de Las Margaritas, Chiapas.

Código de Ética y Conducta de los Servidores Públicos del Municipio de Las Margaritas Chiapas.

Marco Integrado de Control Interno (MICI)

VII. Responsabilidades.

El control interno es parte de las responsabilidades del presidente Municipal, quien cumple con éstas a través del apoyo de la Administración (mandos superiores y medios) y del resto de los servidores públicos. No obstante, todos los servidores públicos son responsables del control interno

Es responsabilidad de los servidores públicos del H. Ayuntamiento Municipal de Las Margaritas, Chiapas, y las terceras personas relacionadas directamente con la Administración Pública Municipal, la aplicación de las disposiciones contenidas en el Presente Manual para Administración de Riesgos de Corrupción y Fraude. Es responsabilidad del Órgano Interno de Control, vigilar el cumplimiento del presente Manual.

VIII. Control interno.

Es un proceso efectuado por el Órgano de Gobierno, el Titular, la Administración y los demás servidores públicos de una Institución, con el objeto de proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos institucionales y la salvaguarda de los recursos públicos, así como para prevenir la corrupción y el fraude.

Es de mencionar que la administración de riesgos constituye un pilar de gran importancia en el Sistema de Control Interno Institucional (SCII), ya que comprende la Norma Segunda del Modelo Estándar de Control Interno.

En el orden internacional, existen diversas asociaciones profesionales especializadas que han emitido documentos y recomendaciones para establecer programas de administración de riesgos, con el propósito de impulsar el logro de los objetivos de los planes, programas y proyectos estratégicos de las organizaciones, sean del sector público o privado.

El Control Interno tiene como objetivo proporcionar una seguridad razonable en el logro de objetivos y metas de la Institución dentro de las siguientes categorías:

- I. Operación: Eficacia, eficiencia y economía de las operaciones, programas y proyectos.





Manual de administración de riesgos de corrupción y fraude



- II. Información: Confiabilidad, veracidad y oportunidad de la información financiera, presupuestaria y de operación.
- III. Cumplimiento: Observancia del marco legal, reglamentario, normativo y administrativo aplicable a las Instituciones.
- IV. Salvaguarda: Protección de los recursos públicos y prevención de actos de corrupción.

Existe una relación directa entre los objetivos del H. Ayuntamiento, los cinco componentes de control interno (con sus principios y puntos de interés) y la estructura organizacional de su administración pública. Los objetivos son los fines que debe alcanzar, con base en su propósito, mandato y disposiciones jurídicas aplicables. Los cinco componentes de control interno son los requisitos necesarios que debe cumplir para alcanzar sus objetivos institucionales. La estructura organizacional abarca a todas las unidades administrativas, los procesos, atribuciones, funciones y todas las estructuras que el H. Ayuntamiento de Las Margaritas, Chiapas, establece para alcanzar sus objetivos.

La Administración Pública Municipal debe articular un programa, política o lineamiento Institucional de promoción de la integridad y prevención de la corrupción, así como el de fraude, que considere como mínimo la capacitación continua en la materia de todo el personal; la difusión adecuada de los códigos de ética y conducta implementados; el establecimiento, difusión y operación de una línea ética o mecanismo de denuncia anónima y confidencial de hechos contrarios a la integridad; así como una función específica de gestión de riesgos de corrupción y fraude en la Institución, como parte del componente de administración de riesgos. Asimismo debe supervisar la funcionalidad de los controles de manera periódica.

a) Ambiente de control.

Principio 1. El Órgano de Gobierno, en su caso, el Titular y la Administración deben mostrar una actitud de respaldo y compromiso con la integridad, los valores éticos, las normas de conducta y la prevención de irregularidades administrativas y la corrupción.

Los siguientes puntos de interés contribuyen al diseño, implementación y eficacia operativa de este principio:

- Actitud de Respaldo del Titular y la Administración
- Normas de Conducta
- Apego a las Normas de Conducta
- Programa de Promoción de la Integridad y Prevención de la Corrupción
- Apego, Supervisión y Actualización Continua del Programa de Promoción de la Integridad y Prevención de la Corrupción

Principio 2. El Titular y la Administración son responsables de supervisar el funcionamiento del control interno, a través de las unidades que establezca para tal efecto.





Manual de administración de riesgos de corrupción y fraude



Los siguientes puntos de interés contribuyen al diseño, implementación y eficacia operativa de este principio:

- Estructura de Vigilancia
- Vigilancia General del Control Interno
- Corrección de Deficiencias

Principio 3. El Titular y la Administración deben autorizar, conforme a las disposiciones jurídicas y normativas aplicables, la estructura organizacional, asignar responsabilidades y delegar autoridad para alcanzar los objetivos institucionales, preservar la integridad, prevenir la corrupción y rendir cuentas de los resultados alcanzados.

Los siguientes puntos de interés contribuyen al diseño, implementación y eficacia operativa de este principio:

- Estructura Organizacional
- Asignación de Responsabilidad y Delegación de Autoridad
- Documentación y Formalización del Control Interno

Principio 4. El Titular y la Administración, son responsables de promover los medios necesarios para contratar, capacitar y retener profesionales competentes.

Los siguientes puntos de interés contribuyen al diseño, implementación y eficacia operativa de este principio:

- Expectativas de Competencia Profesional
- Atracción, Desarrollo y Retención de Profesionales
- Planes y Preparativos para la Sucesión y Contingencias

Principio 5. La Administración, debe evaluar el desempeño del control interno en la institución y hacer responsables a todos los servidores públicos por sus obligaciones específicas en materia de control interno.

Los siguientes puntos de interés contribuyen al diseño, implementación y eficacia operativa de este principio:

- Establecimiento de una Estructura para responsabilizar al personal por sus obligaciones de Control Interno
- Consideración de las presiones por las responsabilidades asignadas al personal

El ambiente de control es la base del control interno. Proporciona la disciplina y estructura que impactan a la calidad de todo el control interno. Influye en la definición de los objetivos y la constitución de las actividades de control. El Órgano de Gobierno, en su caso, el Titular y la Administración deben establecer y mantener un ambiente de





control en toda la institución, que implique una actitud de respaldo hacia el control interno.

b) Administración de Riesgos

Principio 6. El Titular, debe formular un plan estratégico que de manera coherente y ordenada oriente los esfuerzos institucionales hacia la consecución de los objetivos relativos a su mandato y las disposiciones jurídicas y normativas aplicables, asegurando además que dicha planeación estratégica contempla la alineación institucional a los Planes nacionales, regionales, sectoriales y todos los demás instrumentos y normativas vinculatorias que correspondan.

Al elaborar el plan estratégico de la institución, armonizado con su mandato y con todos los documentos pertinentes, de acuerdo con las disposiciones legales aplicables, el Titular, deberá asegurarse de que los objetivos y metas específicas contenidas en el mismo son claras y que permiten la identificación de riesgos y la definición de la tolerancia a éstos en los diversos procesos que se realizan en la institución.

Los siguientes puntos de interés contribuyen al diseño, implementación y eficacia operativa de este principio:

- Definición de Objetivos
- Tolerancia al Riesgo

Principio 7. La Administración, debe identificar, analizar y responder a los riesgos asociados al cumplimiento de los objetivos institucionales, así como de los procesos por los que se obtienen los ingresos y se ejerce el gasto, entre otros.

Los siguientes puntos de interés contribuyen al diseño, implementación y eficacia operativa de este principio:

- Identificación de Riesgos
- Análisis de Riesgos
- Respuesta a los Riesgos

Principio 8. La Administración, debe considerar la posibilidad de ocurrencia de actos de corrupción, fraude, abuso, desperdicio y otras irregularidades relacionadas con la adecuada salvaguarda de los recursos públicos, al identificar, analizar y responder a los riesgos, en los diversos procesos que realiza la institución.

Los siguientes puntos de interés contribuyen al diseño, implementación y eficacia operativa de este principio:

- Tipos de Corrupción
- Factores de Riesgo de Corrupción
- Respuesta a los Riesgos de Corrupción





Manual de administración de riesgos de corrupción y fraude



Principio 9. La Administración, debe identificar, analizar y responder a los cambios significativos que puedan impactar al control interno.

Los siguientes puntos de interés contribuyen al diseño, implementación y eficacia operativa de este principio:

- Identificación del Cambio
- Análisis y Respuesta al Cambio

c)Actividades de Control

Principio 10. La Administración, debe diseñar, actualizar y garantizar la suficiencia e idoneidad de las actividades de control establecidas para lograr los objetivos institucionales y responder a los riesgos. En este sentido, la Administración es responsable de que existan controles apropiados para hacer frente a los riesgos que se encuentran presentes en cada uno de los procesos que realizan, incluyendo los riesgos de corrupción.

Los siguientes puntos de interés contribuyen al diseño, implementación y eficacia operativa de este principio:

- Respuesta a los Objetivos y Riesgos
- Diseño de las Actividades de Control Apropriadas
- Diseño de Actividades de Control en Varios Niveles
- Segregación de Funciones

Principio 11. La Administración, debe diseñar los sistemas de información institucional y las actividades de control relacionadas con dicho sistema, a fin de alcanzar los objetivos y responder a los riesgos.

Los siguientes puntos de interés contribuyen al diseño, implementación y eficacia operativa de este principio:

- Desarrollo de los Sistemas de Información
- Diseño de los Tipos de Actividades de Control Apropriadas
- Diseño de la Infraestructura de las TIC
- Diseño de la Administración de la Seguridad
- Diseño de la Adquisición, Desarrollo y Mantenimiento de las TIC

Principio 12. La Administración, debe implementar las actividades de control a través de políticas, procedimientos y otros medios de similar naturaleza. En este sentido, la Administración es responsable de que en sus unidades administrativas se encuentren documentadas y formalmente establecidas sus actividades de control, las cuales deben ser apropiadas, suficientes e idóneas para enfrentar los riesgos a los que están expuestos sus procesos.





Manual de administración de riesgos de corrupción y fraude



Los siguientes puntos de interés contribuyen al diseño, implementación y eficacia operativa de este principio:

- Documentación y Formalización de Responsabilidades a través de Políticas
- Revisiones Periódicas a las Actividades de Control.

d) Información y Comunicación

Principio 13. La Administración, debe implementar los medios que permitan a cada unidad administrativa elaborar información pertinente y de calidad para la consecución de los objetivos institucionales y el cumplimiento de las disposiciones aplicables a la gestión financiera.

Los siguientes puntos de interés contribuyen al diseño, implementación y eficacia operativa de este principio:

- Identificación de los Requerimientos de Información
- Datos Relevantes de Fuentes Confiables
- Datos Procesados en Información de Calidad

Principio 14. La Administración, es responsable de que cada unidad administrativa comunique internamente, por los canales apropiados y de conformidad con las disposiciones aplicables, la información de calidad necesaria para contribuir a la consecución de los objetivos institucionales y la gestión financiera.

Los siguientes puntos de interés contribuyen al diseño, implementación y eficacia operativa de este principio:

- Comunicación en toda la Institución
- Métodos apropiados de comunicación

Principio 15. La Administración, es responsable de que cada unidad administrativa comunique externamente, por los canales apropiados y de conformidad con las disposiciones aplicables, la información de calidad necesaria para contribuir a la consecución de los objetivos institucionales y la gestión financiera.

Los siguientes puntos de interés contribuyen al diseño, implementación y eficacia operativa de este principio:

- Comunicación con Partes Externas
- Métodos Apropiados de Comunicación

e) Supervisión y mejora continua

Principio 16. La Administración, debe establecer actividades para la adecuada supervisión del control interno y la evaluación de sus resultados, en todas las unidades administrativas de la institución. Conforme a las mejores prácticas en la materia, en dichas actividades de supervisión contribuye generalmente el área de auditoría interna,





Manual de administración de riesgos de corrupción y fraude



la que reporta sus resultados directamente al Titular o, en su caso, el Órgano de Gobierno.

Los siguientes puntos de interés contribuyen al diseño, implementación y eficacia operativa de este principio:

- Establecimiento de Bases de Referencia
- Supervisión del Control Interno
- Evaluación de Resultados

Principio 17. La Administración, es responsable de que se corrijan oportunamente las deficiencias de control interno detectadas.

Los siguientes puntos de interés contribuyen al diseño, implementación y eficacia operativa de este principio:

- Informe sobre Problemas
- Evaluación de Problemas
- Acciones Correctivas

IX. Administración de riesgos.

Es el proceso dinámico desarrollado para identificar, analizar, evaluar, responder, supervisar y comunicar los riesgos de, incluidos los de corrupción, inherentes o asociados a los procesos por los cuales se logra el mandato de la Institución, mediante el análisis de los distintos factores que pueden provocarlos, con la finalidad de definir las estrategias y acciones que permitan mitigarlos y asegurar el logro de metas y objetivos Institucionales de una manera razonable, en términos de eficacia, eficiencia y economía en un marco de transparencia y rendición de cuentas.

La mejora del control interno es uno de los ejes indispensables para elevar la eficiencia y economía de la gestión pública, así como un elemento imprescindible para reducir efectivamente la posibilidad de ocurrencia de actos corruptos desde un enfoque preventivo, disciplinado y sistemático.

La Administración municipal debe responder a los riesgos de corrupción, mediante el mismo proceso de respuesta general y acciones específicas para atender todos los riesgos Institucionales. Esto posibilita la implementación de controles anti-corrupción en la Institución.

Como parte de la implementación de administración de riesgos, el H. Ayuntamiento de Las Margaritas, Chiapas, deberá buscar el cumplimiento de los principios y elementos de control que se describen enseguida:

1.-Definir Metas y Objetivos Institucionales. El Presidente Municipal , con el apoyo de la Administración, debe definir claramente las metas y objetivos, a través de un plan estratégico que, de manera coherente y ordenada, se asocie a su mandato legal,





Manual de administración de riesgos de corrupción y fraude



asegurando su alineación al Plan Municipal de Desarrollo y a los Programas Institucionales, Sectoriales y Especiales.

Se deberán definir claramente las metas y objetivos a través de un plan estratégico que, de manera coherente y ordenada, se asocie a su mandato legal; asegurando su alineación al PMD (Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024) y al Programa Institucional y los respectivos Programas Anuales de Trabajo y la normatividad aplicable.

La administración debe definir objetivos en términos específicos y medibles para permitir el diseño del control interno y sus riesgos asociados y debe definir los objetivos en términos específicos de manera que sean comunicados y entendidos en todos los niveles en la Institución. La definición de los objetivos debe realizarse en alineación con el mandato de la misión y visión institucional, con su Programa Institucional y con otros planes y programas aplicables, y en su caso con las metas de evaluación del desempeño. También debe definir objetivos en términos medibles cuantitativa y/o cualitativamente, de manera que se pueda evaluar su desempeño.

La administración debe considerar los requerimientos externos y las expectativas internas al definir los objetivos que permiten el diseño del control interno. Debe evaluar y, en su caso, replantear los objetivos definidos para que sean consistentes con los requerimientos externos y las expectativas internas de la institución, así como el PMD 2021-2024 y los demás planes, programas y disposiciones aplicables. La administración debe determinar si los instrumentos e indicadores de desempeño para los objetivos establecidos son apropiados para evaluar el desempeño de la institución.

2.-Identificar, analizar y responder a los riesgos. La Administración Municipal debe identificar riesgos en todos los procesos Institucionales, analizar su relevancia y diseñar acciones suficientes para responder a éstos y asegurar de manera razonable el logro de los objetivos Institucionales. Los riesgos deben ser comunicados al personal de la Institución, mediante las líneas de reporte y autoridad establecidas.

3.-Considerar el Riesgo de Corrupción. La Administración, debe considerar la posibilidad de ocurrencia de actos de corrupción, fraudes, abuso, desperdicio y otras irregularidades relacionadas con la adecuada salvaguarda de los recursos públicos al identificar, analizar y responder a los riesgos asociados, principalmente a los procesos financieros, presupuestales, de contratación, de información y documentación, investigación y sanción, trámites y servicios internos y externos.

La Administración debe considerar los tipos de corrupción, los cuales pueden ocurrir en la institución para proporcionar una base para la identificación de estos riesgos. Entre los tipos de corrupción más comunes se encuentran:

- Informes Financieros Fraudulentos: consistentes en errores intencionales u omisiones de cantidades o revelaciones en los estados financieros para engañar a los usuarios de los estados financieros. Esto podría incluir la alteración intencional de los registros contables, la tergiversación de las transacciones o la aplicación indebida y deliberada de los principios y disposiciones de contabilidad.





Manual de administración de riesgos de corrupción y fraude



- Apropiación indebida de activos: entendida como el robo de activos de la institución. Esto podría incluir el robo de la propiedad, la malversación de los ingresos o pagos fraudulentos.
- Conflicto de intereses: implica la intervención, por motivo del encargo del servidor público, en la atención, tramitación o resolución de asuntos en los que tenga interés personal, familiar o de negocios.
- Utilización de los recursos asignados y las facultades atribuidas para fines distintos a los legales
- Pretensión del servidor público de obtener beneficios adicionales a las contraprestaciones comprobables que el Estado le otorga por el desempeño de su función
- Participación indebida del servidor público en la selección, nombramiento, designación, contratación, promoción, suspensión, remoción, cese, rescisión del contrato o sanción de cualquier servidor público, cuando tenga interés personal, familiar o de negocios en el caso, o pueda derivar alguna ventaja o beneficio para él o para un tercero
- Aprovechamiento del cargo o comisión del servidor público para inducir a que otro servidor público o tercero efectúe, retrase u omita realizar algún acto de su competencia que le reporte cualquier beneficio, provecho o ventaja indebida para sí o para un tercero
- Coalición con otros servidores públicos o terceros para obtener ventajas o ganancias ilícitas
- Intimidación del servidor público o extorsión para presionar a otro a realizar actividades ilegales o ilícitas
- Tráfico de influencias: consistente en que el servidor público utilice la posición que su empleo, cargo o comisión le confiere para inducir a que otro servidor público efectúe, retrase u omita realizar algún acto de su competencia para generar cualquier beneficio, provecho o ventaja para sí o para su conyugue, parientes consanguíneos, parientes civiles, o para terceros con los que tenga relaciones profesionales, laborales o de negocios, o para socios o sociedades de las que el servidor público o las personas antes referidas formen parte.
- Enriquecimiento oculto u ocultamiento de conflictos de interés: cuando en el ejercicio de sus funciones, el servidor público llegare a advertir actos u omisiones que pudieren constituir faltas administrativas, o realice deliberadamente alguna conducta para su ocultamiento.
- Peculado: cuando el servidor público autorice, solicite o realice actos para el uso o apropiación para sí o para su cónyuge, parientes consanguíneos, parientes civiles o para terceros con los que tenga relaciones profesionales, laborales o de negocios, o para socios o sociedades de las que el servidor público o las personas antes referidas formen parte, de recursos públicos, sean materiales, humanos o financieros, sin fundamento jurídico o en contraposición a las normas aplicables.





Manual de administración de riesgos de corrupción y fraude



Además de la corrupción, la Administración debe considerar que pueden ocurrir otras transgresiones a la integridad, por ejemplo: el desperdicio o el abuso. El desperdicio es el acto de usar o gastar recursos de manera exagerada, extravagante o sin propósito. El abuso involucra un comportamiento deficiente o impropio, contrario al comportamiento que un servidor público prudente podría considerar como una práctica operativa razonable y necesaria, dados los hechos y circunstancias; esto incluye el abuso de autoridad o el uso del cargo para la obtención de un beneficio ilícito para sí o para un tercero.

También debe considerar los factores de fraude, y otras irregularidades. Estos factores no implican necesariamente la existencia de un acto corrupto o fraude, pero están usualmente presentes cuando éstos ocurren. Si bien, el riesgo de corrupción puede ser mayor cuando los tres factores de riesgo están presentes, uno o más de estos factores podrían indicar un riesgo de corrupción.

La Administración Municipal debe de dar respuesta a los riesgos anteriores y otras irregularidades, mediante el mismo proceso de respuesta desarrollado para todos los riesgos analizados, diseñar una respuesta general al riesgo y acciones específicas para atender este tipo de irregularidades. Esto posibilita la implementación de controles anticorrupción en la entidad. Dichos controles pueden incluir la reorganización de ciertas operaciones y la reasignación de puestos entre el personal para mejorar la segregación de funciones.

4.-Identificar, Analizar y Responder al Cambio. - La Administración Municipal debe identificar, analizar y responder a los cambios internos y externos que puedan impactar el Control Interno, ya que pueden generar que los controles se vuelvan ineficaces o insuficientes para alcanzar los objetivos Institucionales y/o surgir nuevos riesgos. Los cambios internos incluyen modificaciones a los programas o actividades institucionales, la función de supervisión, la estructura organizacional, el personal y la tecnología. Los cambios externos refieren al entorno gubernamental, económico, tecnológico, legal, regulatorio y físico. Los cambios significativos identificados deben ser comunicados al personal adecuado de la Institución mediante las líneas de reporte y autoridad establecidas.

5.-Diseñar Actividades de Control. - La Administración debe diseñar, actualizar y garantizar la suficiencia e idoneidad de las actividades de control establecidas para lograr los objetivos institucionales. En este sentido, es responsable de que existan controles apropiados para hacer frente a los riesgos que se encuentran presentes en cada uno de los procesos Institucionales, incluyendo los riesgos de corrupción.

6.- Implementar Actividades de Control. - La Administración debe poner en operación políticas y procedimientos, las cuales deben estar documentadas y formalmente establecidas, debe documentar, a través de políticas, manuales, lineamientos y otros documentos de naturaleza similar las responsabilidades de Control Interno en la Institución; documentar mediante políticas para cada unidad su responsabilidad sobre el cumplimiento de los objetivos de los procesos, de sus riesgos asociados, del diseño de actividades de control, de la implementación de los controles y de su eficacia operativa.





Manual de administración de riesgos de corrupción y fraude



7.- Usar Información Relevante y de Calidad. - La Administración debe implementar los medios necesarios para que las unidades administrativas generen y utilicen información relevante y de calidad, que contribuyan al logro de las metas y objetivos Institucionales.

8.-Comunicar Internamente. - La Administración es responsable de que las áreas, direcciones, coordinaciones o unidades administrativas establezcan mecanismos de comunicación interna apropiados y de conformidad con las disposiciones aplicables, para difundir la información relevante y de calidad, además debe seleccionar métodos de comunicación apropiados, como documentos escritos, ya sea en papel o en formato electrónico, o reuniones con el personal. Asimismo, debe evaluar periódicamente los métodos de comunicación de la Institución para asegurar que cuenta con las herramientas adecuadas para comunicar internamente información de calidad de manera oportuna.

9.- Comunicar Externamente. - La Administración es responsable de que las áreas, direcciones, coordinaciones o unidades administrativas establezcan mecanismos de comunicación externa apropiados y de conformidad con las disposiciones aplicables, para difundir la información relevante, debe comunicar a las partes externas, y obtener de éstas, información de calidad, utilizando las líneas de reporte establecidas. Las líneas abiertas y bidireccionales de reporte con partes externas permiten esta comunicación. Las partes externas incluyen, entre otros, a los proveedores, contratistas, servicios tercerizados, reguladores, auditores externos, instituciones gubernamentales y el público en general.

10.-Realizar Actividades de Supervisión.- La Administración implementará actividades para la adecuada supervisión del Control Interno y la evaluación de sus resultados, por lo que deberá realizar una comparación del estado que guarda, contra el diseño establecido por la Administración; efectuar autoevaluaciones y considerar las auditorías y evaluaciones de las diferentes instancias fiscalizadoras, sobre el diseño y eficacia operativa del Control Interno, documentando sus resultados para identificar las deficiencias y cambios que son necesarios aplicar al Control Interno, derivado de modificaciones en la Institución y su entorno.

11.- Evaluar los problemas y corregir las deficiencias. - Todos los servidores públicos del H. Ayuntamiento, deben comunicar las deficiencias y problemas de Control Interno tanto a los responsables de adoptar medidas correctivas, como al Presidente Municipal y la Administración, a través de las líneas de reporte establecidas;

12.- Actividades de Supervisión y Mejora continua. - La supervisión contribuye a la optimización permanente del Control Interno y, por lo tanto, a la calidad en el desempeño de las operaciones, la salvaguarda de los recursos públicos, la prevención de la corrupción, la oportuna resolución de los hallazgos de auditoría y de otras revisiones, así como a la idoneidad y suficiencia de los controles implementados logrando a su vez mejorar de manera continua al Control Interno.





X. Metodología de administración de riesgos.

Los principios básicos para una adecuada administración de los riesgos en el H. Ayuntamiento de Las Margaritas, Chiapas, son:

Compromiso: Para el éxito de la administración de riesgos es indispensable el compromiso del Presidente Municipal y los mandos superiores de cada, Dirección, Coordinaciones y Áreas para promover una cultura de identificación y prevención de riesgos, así como definir políticas relacionadas con la administración de riesgos.

Conformación del equipo: Es importante que la institución cuente con un equipo responsable de la implementación del proceso de administración de riesgos, el cual cuente con un canal de comunicación directo con el Titular y mandos superiores de las Áreas, Coordinaciones y Direcciones. Es recomendable que los integrantes de este equipo cuenten con conocimientos sobre la institución y sobre control interno, administración de riesgos e integridad en el sector público; con el fin de que se facilite la identificación, evaluación, análisis, respuesta, control, supervisión y comunicación de los riesgos; para construir posteriormente un mapa de riesgos.

Capacitación sobre la guía: Una vez que se cuenta con el equipo responsable del proceso de administración de riesgos, debe capacitarse a sus integrantes en la instrumentación del presente documento.

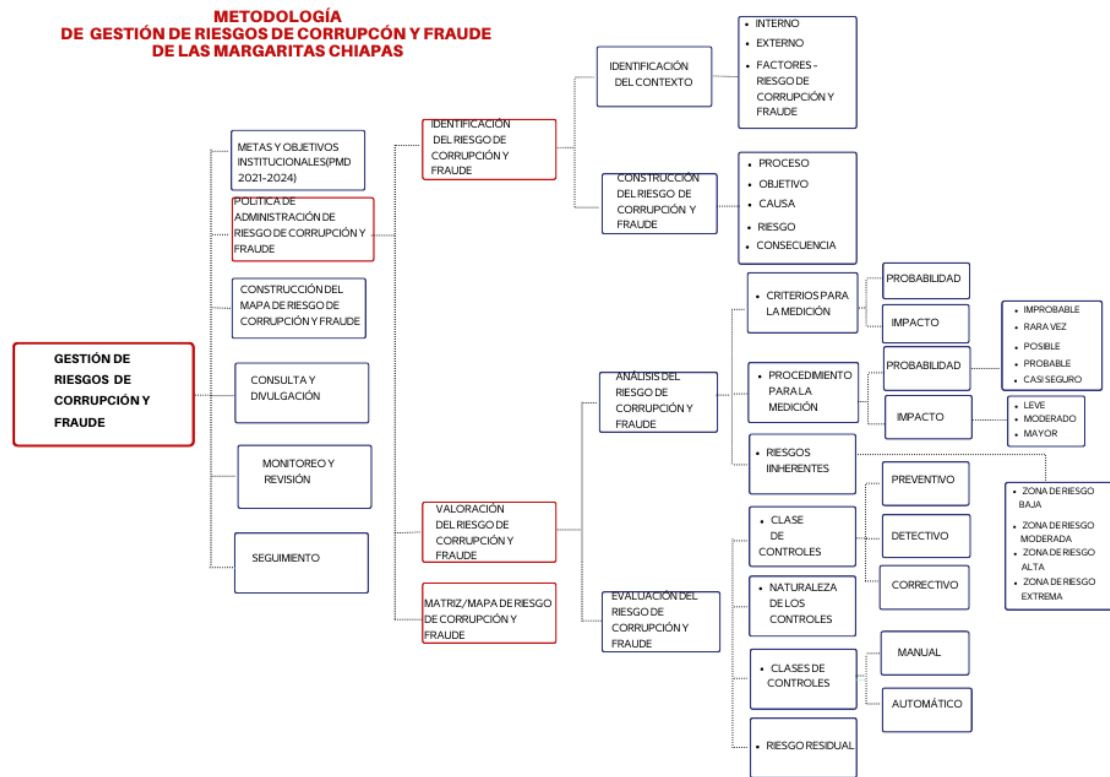
El proceso de administración de riesgos considera identificar los factores internos y externos que generan los riesgos contrarios al logro de los objetivos estratégicos. El análisis de los factores externos se lleva a cabo a partir del conocimiento de situaciones del entorno de la entidad, tanto de carácter social, económico, cultural, de orden público, político, legal o tecnológico. En contraste, el estudio de los factores internos parte del entendimiento actual de la entidad, principalmente del componente ambiente de control, estructura organizacional, modelo operativo, cumplimiento de planes y programas, sistema de información, documentación de políticas y procedimientos y recursos financieros, entre los más relevantes.

Para llevar a cabo estos análisis es necesario emplear herramientas como: entrevistas, cuestionarios y lluvia de ideas con servidores públicos de diferentes niveles jerárquicos expertos en el funcionamiento de los procesos de la Institución, incluyendo titulares de las unidades administrativas; también es importante llevar a cabo indagaciones con personas ajenas a la Institución, desarrollar diagramas de flujo para ubicar posibles riesgos en los procesos, analizar los escenarios (supuestos de GRF regulación, entre otros, que puedan afectar el funcionamiento de la entidad. Asimismo, deben considerarse los registros históricos de riesgos materializados o cercanos a materializarse, opiniones de especialistas y expertos, informes de evaluaciones de años anteriores e indicadores generados en la Entidad.





Figura 2. Metodología de gestión de riesgos de corrupción y fraude



FUENTE: creación propia

XI. Gestión del riesgo de corrupción

La Entidad encargada de gestionar el riesgo será el H. Ayuntamiento Municipal, y todas sus Áreas, Coordinaciones y Direcciones, mediante actividades de:

Monitoreo. - En seguimiento a la cultura del autocontrol al interior del H. Ayuntamiento Municipal, los líderes de procesos junto a su equipo, realizarán seguimiento y evaluación permanente del Mapa de Riesgos de corrupción.

Seguimiento. - El Titular del Órgano Interno de Control, será el encargado de verificar y evaluar la elaboración, visibilización, el seguimiento y control del Mapa de Riesgos. El seguimiento se realiza dos (2) veces al año.

Primer seguimiento. - Corte al 30 de junio, con publicación de resultados se realizarán los primeros quince días del mes de julio.





Manual de administración de riesgos de corrupción y fraude



Segundo seguimiento. - Con corte al 31 de diciembre, se publicarán resultados los primeros quince días de mes de enero.

a) elaboración del mapa de riesgos de corrupción

El mapeo de riesgos es una herramienta que se utiliza para la identificación, control y gestión de riesgos. Puede ser el primer paso de un proceso de gestión de riesgos de la organización, o puede estar solo como el proceso de gestión de riesgo principal. Se debe recordar a las organizaciones que consideran la cartografía del riesgo en el ámbito de la lucha contra la corrupción que esta es una entre muchas otras medidas. También es un proceso interactivo que refina la comprensión de los directivos sobre los riesgos a los que la organización está expuesta en cuanto a la corrupción, y mide el efecto de las estrategias de mitigación utilizados para controlar los riesgos. El alcance del proceso de mapeo de riesgos se determina al comienzo del análisis para especificar las áreas consideradas. El alcance proporciona los parámetros necesarios para el análisis. El ámbito de aplicación se define a menudo como la identificación, priorización, y la comprensión de los riesgos y los obstáculos a la consecución de los objetivos estratégicos de la organización. El alcance puede ser tan amplio o tan estrecho como se desee; Sin embargo, existe un balance entre la amplitud de alcance y el valor de la información derivada del proceso de detección de riesgos.

El mapeo de riesgos permite una visualización de cómo los riesgos son priorizados a través de su posición, y revela qué amenazas requieren la atención de la alta dirección y los recursos de la organización. Esto puede implicar la reasignación de tiempo y recursos de las amenazas controladas a las que requieren atención inmediata.

Por lo que su elaboración se hará de acuerdo a las siguientes especificaciones:

- a) El Ente Público encargado de elaborar el Mapa de Riesgos de Corrupción. - El H. Ayuntamiento Constitucional Municipal será quien lo elaborará de manera anual, a través del responsable de cada Área y/o proceso, en colaboración con su equipo de trabajo o personal asignado.
- b) Consolidación del Proyecto de Mapa de Riesgos de Corrupción. - Corresponde a la Dirección de Planeación, el liderazgo en la construcción del Mapa de Riesgos de Corrupción, así como será la encargada de consolidar el proyecto.
- c) Publicación. - Una vez consolidado, deberá publicarse en la página web del H. Ayuntamiento o en un medio de fácil acceso al ciudadano, a más tardar el último día del mes de enero de cada año.
- d) Ajustes o Modificaciones. - Después de su publicación, durante el respectivo año de su vigencia, podrá realizarse modificaciones y ajustes al Mapa de Riesgos de Corrupción, orientados a su mejora. Así mismo se dejará constancia por escrito sobre cualquier cambio efectuado.





Tabla 1. Elaboración del mapa

ELABORACIÓN DEL MAPA DE RIESGOS DE CORRUPCIÓN Y FRAUDE
Deberá elaborarse anualmente
Publicarse a más tardar el último día del mes de enero
Su responsable será la Secretaría de Planeación para su liderazgo y consolidación
Cada responsable de área o proceso involucrado o susceptible a riesgos de corrupción y fraude, deberá participar todo su equipo o personal involucrado.

FUENTE: creación propia

Tabla 2. Seguimiento al mapa

SEGUIMIENTO DEL MAPA DE RIESGOS DE CORRUPCIÓN Y FRAUDE
El Órgano Interno de Control será el responsable de su seguimiento
Se deberá evaluar su seguimiento semestralmente: el último día de junio y 30 de diciembre.
Los resultados se harán públicos al personal a partir del primer día hábil del mes de enero y el primer día hábil de julio.

FUENTE: creación propia

b) Política de administración del riesgo de corrupción y fraude.

La política de Administración de Riesgos de Corrupción hace referencia al propósito del H. Ayuntamiento Municipal de gestionar el riesgo. Esta política debe de estar alineada con la planificación estratégica de los poderes Estatal y Federal, con el fin de garantizar la eficacia de las acciones planteadas frente a los riesgos de corrupción identificados.

La política de administración de riesgos se puede adoptar a través de manuales o guías. Para estos efectos se deben de tener entre otras consideraciones:

- Los objetivos o metas que se esperan alcanzar.
- Estrategias para fortalecer la política.
- Las acciones a emprender considerando el tiempo, los recursos, las responsabilidades y el capital humano.
- Seguimiento y evaluación a la implementación y efectividad de la política.

c) Identificación del riesgo de corrupción y fraude.

La administración deberá identificar los riesgos de corrupción y fraude a través de los siguientes pasos:

- a) Identificación del contexto.
- b) Construcción del riesgo de corrupción.

1. Identificación del contexto.





Manual de administración de riesgos de corrupción y fraude



Surge de la necesidad de identificar los factores que afectan positiva o negativamente la misión de la entidad pública, estableciendo el contexto en el que se desenvuelve.

Se entiende por *contexto externo*, las condiciones económicas, sociales, culturales, políticas, legales, ambientales o tecnológicas.

El contexto externo se refiere a las condiciones que se desarrollan con las estructuras, cultura organizacional, el cumplimiento de planes, programas, proyectos, procesos, procedimientos, sistemas de información, modelo de operación. Recursos humanos y económicos con que cuenta la entidad.

Para establecer el contexto externo:

- A. Es necesario determinar la relación existente entre entidad y el ambiente en el que opera, estableciendo las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, en especial tratándose de la información referente a los riesgos de corrupción existentes en la entidad pública.
- B. Analizar el entorno normativo y regulatorio, así como las partes externas interesadas.

Para establecer el contexto interno es necesario conocer y entender la naturaleza de la entidad, sus objetivos y estrategias. Teniendo presente que los riesgos de corrupción afectan negativamente, el análisis debe aplicarse a sus procesos estratégicos, de misión, de apoyo y de evaluación. Concretamente el contexto interno comprende lo siguiente:

- 1) El direccionamiento estratégico (objetivos y metas)
- 2) El entorno interno de la operación. (procesos y procedimientos).
- 3) Las dependencias involucradas que pueden ser impactadas.
- 4) El sistema de gestión, control y administración (políticas de administración del riesgo de corrupción, estructura organizacional, sistema de control interno y auditoría).

2. Construcción del riesgo de corrupción

Determinar los factores generadores de riesgos de corrupción, ocasionados entre otras cosas por la misión, por las funciones que desarrolla y el sector al que pertenece.

En esta etapa se identifican los riesgos de corrupción inherentes a la naturaleza de la actividad pública del H. Ayuntamiento. Para ello se requiere:

- a) Identificar el proceso. - en este sentido el Mapa de Riesgos de corrupción se elabora sobre los procesos tomando en cuenta los estratégicos, de misión, de apoyo y evaluación.
- b) Objetivo del proceso. - Se deberán señalar el objetivo del proceso al que se identificarán los riesgos de corrupción.
- c) Establecer las causas. - A partir de los factores internos y externos, se determinan los agentes generadores del riesgo. Se determinan una serie de situaciones que, por su particularidades, pueden originar faltas que involucren corrupción. Para ello pueden ser de utilidad algunos registros históricos o informes de años





Manual de administración de riesgos de corrupción y fraude



anteriores, en general toda la memoria institucional. Conviene analizar evidencias que puedan suponer hechos de corrupción tales como quejas, denuncias e investigaciones.

Como se menciona anteriormente el riesgo de corrupción se establecen sobre los procesos involucrados en las actividades del personal del H. Ayuntamiento, por lo que su redacción debe ser clara y precisa, sin lugar a ambigüedades o confusiones.

La definición del riesgo de corrupción, es la posibilidad de que, por acción u omisión, se use el poder para poder desviar la gestión de lo público hacia un beneficio privado.

Es necesario que en la descripción del riesgo estén presentes todos los componentes de su definición: *acción u omisión, uso del poder, desviación de la gestión de lo público y el beneficio privado.*

d) Matriz de definición de riesgo de corrupción y fraude.

Para identificar el riesgo de gestión del riesgo de corrupción y fraude, es necesario y recomendable utilizar la Matriz de definición de riesgo de corrupción; en ella se incorpora todos los componentes de su definición. En este caso si todas las casillas son contestadas de manera afirmativa, estamos antes un riesgo de corrupción.

Tabla 3. Matriz de riesgos de corrupción y fraude

MATRIZ DE DEFINICIÓN DE RIESGOS DE CORRUPCIÓN Y FRAUDE				
Descripción del riesgo	Acción u omisión	Uso del poder	Supuesto de desviación de lo público	Beneficio particular

FUENTE: Creación propia

Las consecuencias son los efectos ocasionados por la ocurrencia de un riesgo que afecta los objetivos o procesos de la entidad.

Pueden ser una pérdida, un daño, un perjuicio, un detrimento.

La consecuencia se convierte en un insumo de la mayor importancia, toda vez que es la base para determinar el impacto.

e) Procedimientos para la medición del riesgo de corrupción y fraude

a) Probabilidad. La probabilidad de ocurrencia se valora con base en la frecuencia; es decir, cuántas veces podría ocurrir el riesgo; considerando los factores internos y externos:

b) Rara vez: Ocurre en circunstancias excepcionales. El evento no se ha presentado en los últimos cinco años.

c) Improbable: Puede ocurrir. El evento se presente una vez en los últimos 5 años.





Manual de administración de riesgos de corrupción y fraude



Posible: Es posible que suceda. El evento se presente una vez en los últimos 2 años.

d) Probable: Es viable que el evento ocurra en la mayoría de los casos. El evento se presentó una vez en el último año.

f) Casi seguro: Se espera que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias. Es muy seguro que se presente. El evento se presentó más de una vez al año.

Tabla 4. Medición de riesgos de corrupción y fraudes

MEDICIÓN DEL RIESGO DE CORRUPCIÓN			
Probabilidad	Descripción	Frecuencia	Nivel
Rara vez	Ocurre en excepciones	No se ha presentado en más de 5 años	1
Improbable	Podría ocurrir	Se presentó una vez en los últimos 5 años	2
Posible	Existe posibilidades que suceda	Se presentó una vez en los últimos 2 años	3
Probable	Ocurre en la mayoría de los casos	Se presentó una vez en el último año	4
Casi seguro	Ocurre en la mayoría de las circunstancias	Se ha presentado más de una vez en el último año	5

FUENTE: creación propia

f) Impacto del riesgo de corrupción y fraude

El impacto se valora tomando en cuenta las consecuencias que pueden ocasionar a la institución en caso de que el riesgo se materialice.

Moderado: Genera medianas consecuencias sobre la Entidad Municipal.

Mayor: Genera altas consecuencias sobre la Entidad Municipal.

Catastrófico: Genera consecuencias desastrosas para la Entidad Municipal.

Tratándose de riesgos de corrupción el impacto siempre será negativo; en este orden de ideas, no aplica la descripción de riesgos insignificante o menores señalados en la Guía de Función Pública.

Tabla 4. Formato para determinar el impacto

Respuestas:

Responder afirmativamente de UNO a CINCO preguntas(s) genera un impacto Moderado.

Responder afirmativamente de SEIS a ONCE preguntas genera un impacto Mayor.

Responder afirmativamente de DOCE a DIECIOCHO preguntas genera un impacto Catastrófico.





h) Determinar el riesgo inherente:

Corresponde a la primera calificación y evaluación del riesgo de corrupción y fraude.

Mecanismo: Se realiza a través del cruce de los resultados obtenidos de la probabilidad y del impacto, a través de una multiplicación (puntaje del descriptor de la probabilidad por el puntaje del descriptor del impacto). Ejemplo: probable

(4) X Catastrófico (20) Total $4 \times 20 = 80$.

Resultado: se ubica en una de las cuatro (4) zonas de riesgo que a continuación se describen:

Zona de Riesgo Baja:

Puntaje: De 5 a 10 puntos.

Definida por la casilla Baja.

Probabilidad: Rara vez o improbable.

Impacto: Moderado y Mayor.

Tratamiento: Los riesgos de corrupción de las zonas baja se encuentran en un nivel que puede eliminarse o reducirse fácilmente con los controles establecidos en la entidad.

Zona de Riesgo Moderada:

Puntaje: De 15 - 25 puntos.

Definida por la casilla Moderada.

Probabilidad: Rara vez, Improbable, Posible, Probable y Casi Seguro.

Impacto: Moderado, Mayor y Catastrófico.

Tratamiento: Deben tomarse las medidas necesarias para llevar los riesgos a la Zona de Riesgo Baja o eliminarlo.

Nota: En todo caso se requiere que las entidades se inclinen por eliminar el riesgo de corrupción o por lo menos llevarlo a la Zona de Riesgo Baja.

Zona de Riesgo Alta:

Puntaje: De 30 - 50 puntos.

Definida por la casilla Alta.

Probabilidad: Improbable, Posible, Probable y Casi Seguro.

Impacto: Mayor y Catastrófico.

Tratamiento: Deben tomarse las medidas necesarias para llevar los riesgos a la Zona de Riesgo Moderada, Baja o eliminarlo.





Manual de administración de riesgos de corrupción y fraude



Nota: En todo caso se requiere que las entidades propendan por eliminar el riesgo de corrupción o por lo menos llevarlo a la Zona de Riesgo Baja.

Zona de Riesgo Extrema:

Puntaje: De 60 - 100 puntos.

Definida por la casilla Extrema.

Probabilidad: Posible, Probable y Casi Seguro.

Impacto: Catastrófico

Tratamiento: Los riesgos de corrupción de la Zona de Riesgo Extrema requieren de un tratamiento prioritario. Se deben implementar los controles orientados a reducir la posibilidad de ocurrencia del riesgo o disminuir el impacto de sus efectos y tomar las medidas de protección.

Tabla 5. Resultados de la calificación

RESULTADOS DE LA CALIFICACIÓN DE RIESGOS DE CORRUPCIÓN Y FRAUDE				
Probabilidad	Puntaje	ZONAS DE RIESGO DE CORRUPCIÓN Y FRAUDE		
Casi seguro	5	25 Moderada	50 Alta	100 Extrema
Probable	4	20 Moderada	40 Alta	80 Extrema
Posible	3	15 Moderada	30 Alta	60 Extrema
Improbable	2	10 Baja	20 Moderada	40 Alta
Rara vez	1	10 Baja	10 Baja	20 Moderada
IMPACTO		Moderado	Mayor	Catastrófico
PUNTAJE		5	10	20

FUENTE: creación propia

Nota: En todo caso se requiere que las entidades propendan por eliminar el riesgo de corrupción o por lo menos llevarlo a la Zona de Riesgo Baja.

i) Evaluación del riesgo de corrupción y fraude

Su objetivo es comparar los resultados del análisis de riesgos con los controles establecidos, para determinar la zona de riesgo final.

Esta etapa además tiene los siguientes objetivos:

- Determinar el riesgo residual. Es decir, el riesgo resultante después de los controles.
- Tomar las medidas conducentes a reducir la probabilidad y el impacto causado por los eventos de riesgo.





En este momento, el H. Ayuntamiento podrá determinar y adoptar los controles o medidas conducentes a controlar el riesgo inherente.

a) Determinar la naturaleza de los controles

Preventivos: Se orientan a eliminar las causas del riesgo, para prevenir su ocurrencia o materialización.

Detectivos: Aquellos que registran un evento después de presentado; sirven para descubrir resultados no previstos y alertar sobre la presencia de un riesgo.

Correctivos: Aquellos que permiten, después de ser detectado el evento no deseado, el restablecimiento de la actividad

b) Determinar si los controles están documentados

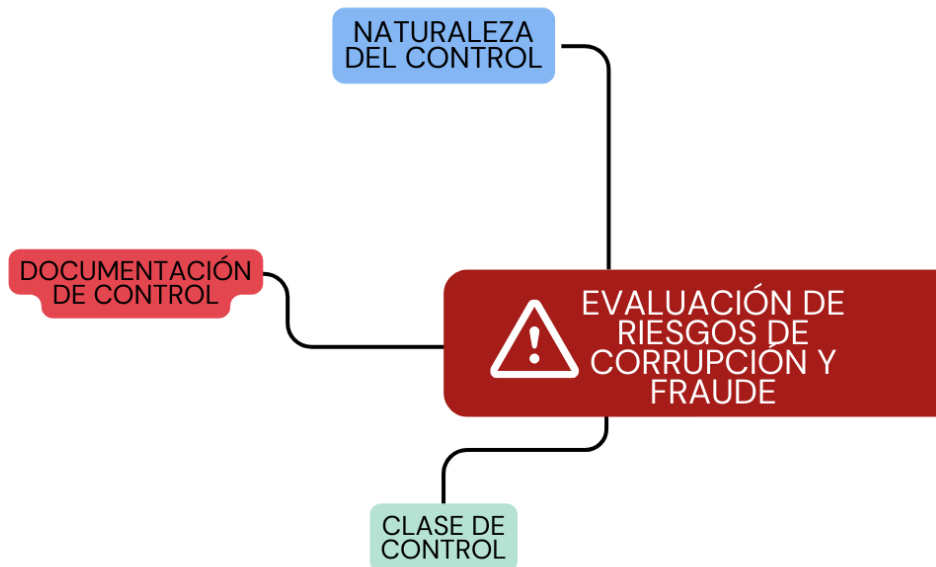
Con el fin de establecer la manera como se realiza el control, el responsable y periodicidad de su ejecución.

c) Determinar las clases de controles

1. *Controles manuales*: Políticas de operación aplicables, autorizaciones a través de firmas o confirmaciones vía correo electrónico, archivos físicos, consecutivos, listas de chequeos, controles de seguridad con personal especializado entre otros.

2. *Controles automáticos*: Utilizan herramientas tecnológicas como sistemas de información o software, diseñados para prevenir, detectar o corregir errores o deficiencias, sin que tenga que intervenir una persona en el proceso.

Figura 3. Evaluación de riesgos de corrupción y fraude



FUENTE: creación propia con datos de MICI





Tabla 6. Controles de riesgos

Controles de los riesgos de corrupción y fraude						
Descripción Del riesgo	Naturaleza del control			Criterios para la evaluación	Evaluación	
	Preventivo	Detectivo	Correctivo	Criterio de medición	SI	NO
				¿Existen manuales, instructivos o procedimientos para el manejo del control	15	
				¿Está(n) definido(s) el(los) responsable(s) de la ejecución y seguimiento?	5	
				¿El control es automático?	15	
				¿El control es manual?	10	
				¿La frecuencia de ejecución del control y seguimiento es adecuada?	15	
				¿Se cuenta con evidencias de la ejecución y seguimiento del control?	10	
				¿En el tiempo que lleva la herramienta ha resultado ser efectiva?	30	
TOTAL					100	

FUENTE: creación propia

Tabla 7. Calificación y puntaje

Calificación de los controles	Puntaje a disminuir
De 0 a 50	0
De 51 a 75	1
De 76 a 100	2

FUENTE: creación propia

j) Determinación de riesgo residual





Manual de administración de riesgos de corrupción y fraude



Se comparan los resultados obtenidos del riesgo inherente con los controles establecidos, para establecer la zona del riesgo final.

Si el control afecta la probabilidad se avanza hacia abajo.

Si afecta el Impacto se avanza a la izquierda.

Evaluación del Riesgo de Corrupción y fraude = Primera calificación y evaluación del riesgo de corrupción VS controles identificados.

Tabla 8. Resultados de la calificación

		Resultados de la calificación del Riesgo de Corrupción y fraude			
		Probabilidad	Nivel	Zonas de riesgo de corrupción y fraude	
PROBABILIDAD	Casi seguro	5	↓	↓	↓
	Probable	4	↓	↓	↓
	Posible	3	↓	↓	↓
	Improbable	2	↓	↓	↓
	Rara vez	1	↓	↓	↓
	Impacto		Moderado	Mayor	Catastrófico
	Nivel		3	4	5
Si afecta el impacto se desplaza hacia abajo					

FUENTE: creación propia

Tabla 9. Resultados de la calificación

		Resultados de la calificación del Riesgo de Corrupción y fraude			
		Probabilidad	Nivel	Zonas de riesgo de corrupción y f.	
IMPACTO	Casi seguro	5	←	←	←
	Probable	4	←	←	←
	Posible	3	←	←	←
	Improbable	2	←	←	←
	Rara vez	1	←	←	←
	Impacto		Moderado	Mayor	Catastrófico
	Nivel		3	4	5
Si afecta el impacto se desplaza hacia la derecha					

FUENTE: creación propia

k) Matriz del mapa de riesgos de corrupción y fraude

Una vez desarrollado el proceso de construcción del Mapa de Riesgos de Corrupción y fraude, se elabora la Matriz de Riesgos de Corrupción y fraude del H. Ayuntamiento

A continuación, se presenta el modelo que debe elaborar la administración municipal:





Tabla 10: Mapa de riesgos de corrupción y fraude

MAPA DE RIESGOS DE CORRUPCIÓN Y FRAUDE																	
ENTIDAD. -																	
Identificación del riesgo				Valoración de riesgo de corrupción									Monitoreo y revisión				
Procesos/ objetivo	Causa	Riesgo	Consecuencia	Análisis del riesgo			Valoración del riesgo						Fecha	Acciones	Responsable	Indicador	
				Riesgo inherente			Controles	Riesgo residual			Acciones asociadas al control						
				Probabilidad	Impacto	Zona del		Probabilidad	Impacto	Zona de	Periodo de	Acciones					Registro

FUENTE: creación propia

XII. Consulta y divulgación del mapa de riesgos de corrupción y fraude.

La consolidación del Mapa de Riesgos de Corrupción y Fraude le corresponde realizarla al Titular de la Dirección de Planeación, quien servirá de facilitador en el proceso de Gestión de Riesgos de Corrupción con las dependencias.

La Consulta y Divulgación deberá llevarse a cabo en todas las etapas de construcción del Mapa de Riesgos de Corrupción y fraude en el marco de un proceso participativo que involucre actores internos y externos de la administración tal como lo marca la PNA (Política Nacional Anticorrupción). Concluido este proceso de participación deberá procederse a su divulgación a través de la pagina web del municipio.





Manual de administración de riesgos de corrupción y fraude



Esta etapa tiene como principales objetivos los siguientes:

- a. Ayudar a establecer el contexto estratégico.
- b. Ayudar a determinar que los riesgos estén correctamente identificados.
- c. Reunir diferentes áreas de experticias para el análisis de los riesgos de corrupción.
- d. Fomentar la gestión de riesgos.

Es de suma importancia que se divulgue interna y externamente el Mapa de Riesgos de Corrupción. De tal manera que funcionarios, proveedores y contratistas del H. Ayuntamiento, así como las partes interesadas, conozcan la forma como se estructuraron los riesgos de corrupción.

XIII. Monitoreo y revisión

Los líderes de los procesos en conjunto con sus equipos deben monitorear y revisar periódicamente el documento del Mapa de Riesgos de Corrupción y Fraude y si es del caso ajustarlo.

Su importancia radica en la necesidad de monitorear permanentemente la gestión del riesgo y la efectividad de los controles establecidos. Teniendo en cuenta que la corrupción, es por sus propias características, una actividad difícil de detectar.

En esta fase se debe:

- 1) Garantizar que los controles son eficaces y eficientes.
- 2) Obtener información adicional que permita mejorar la valoración del riesgo.
- 3) Analizar y aprender lecciones a partir de los eventos, los cambios, las tendencias, los éxitos y los fracasos.
- 4) Detectar cambios en el contexto interno y externo.
- 5) Identificar riesgos emergentes.

Nota: El Monitoreo y Revisión permite determinar la necesidad de modificar, actualizar o mantener en las mismas condiciones los factores de riesgo, así como su identificación, análisis y valoración.

Para lo anterior, se deberá identificar la presencia de hechos significativos como:

- Riesgos materializados de corrupción.
- Observaciones, investigaciones disciplinarias, penales, fiscales, o de entes reguladores, o hallazgos por parte del Órgano Interno de Control.
- Cambios importantes en el entorno que den lugar a nuevos riesgos.

XIV. Seguimiento

La Oficina de Control Interno, debe adelantar seguimiento a Mapa de Riesgos de Corrupción y Fraude. En este sentido es necesario que en sus procesos de auditoría interna analice las causas, los riesgos de corrupción y fraude y la efectividad de los controles incorporados en el Mapa de Riesgos de Corrupción y Fraude.





Manual de administración de riesgos de corrupción y fraude



El Titular del Órgano Interno de Control, es el encargado de verificar y evaluar la elaboración, visibilización, seguimiento y control del Mapa de Riesgos de Corrupción y Fraude.

El seguimiento se realiza dos veces al año en las siguientes fechas:

Primer seguimiento: Con corte al 30 de junio. La publicación deberá surtirse dentro de las diez primeros días hábiles del mes de julio.

Segundo seguimiento: Con corte al 31 de diciembre. La publicación deberá surtirse dentro de las diez primeros días hábiles del mes de enero.

Para el seguimiento se deberán realizar entre otras las siguientes actividades:

- Publicación del Mapa de Riesgos de Corrupción y Fraude en la pagina web de H. Ayuntamiento.
- Revisión de las causas.
- Revisión de los riesgos y su evolución.
- Asegurar que los controles sean efectivos, le apunten al riesgo y estén funcionando en forma.

XV. Plan de mejoramiento en caso de materialización de riesgos de corrupción y fraude.

En el evento de materializarse un riesgo de corrupción y/o fraude, es necesario realizar los ajustes necesarios con acciones, tales como:

A). PLAN DE MEJORA

En los riesgos de corrupción identificados deberá realizarse lo siguiente:

- a) Estimar la magnitud del impacto y la probabilidad de ocurrencia.
- b) Plasmar los riesgos en la matriz de riesgos de la Dependencia.
- c) Identificar los factores que pueden hacer que aumente la probabilidad de que los riesgos se materialicen.
- d) Identificar los posibles controles que se tengan.
- e) Incluir los riesgos dentro del programa de trabajo de administración de riesgos.
- f) Diseñar acciones específicas de atención.
- g) Informar a las autoridades de la ocurrencia del hecho de corrupción.
- h) Revisar el Mapa de Riesgos de Corrupción y Fraude, en particular las causas, riesgos y controles.
- i) Verificar si se tomaron las acciones y se actualizó el Mapa de Riesgos de Corrupción y Fraude.
- j) Realizar un monitoreo permanente.

Ejemplos de conductas riesgosas:

- Asociadas a conductas penales.





Manual de administración de riesgos de corrupción y fraude



- Las consagradas como delito en el Código Penal para el Estado de Chiapas. A partir de su definición, es necesario que la entidad analice la posibilidad de ocurrencia de los delitos.
- Asociadas a conductas disciplinarias.
- La Ley de Responsabilidad Administrativa para el Estado de Chiapas consagra las faltas administrativas y actos de particulares vinculados con faltas administrativas graves y no graves; Corresponde a la entidad determinar la posibilidad de su ocurrencia.
- Asociadas a conductas fiscales.
- Aquellas que generen un detrimento patrimonial, derivadas de las conductas penales, disciplinarias y/o por el mal manejo de los recursos públicos.

A). INSTRUMENTOS A UTILIZAR PARA IDENTIFICAR LOS RIESGOS DE CORRUPCIÓN Y FRAUDE

Con la finalidad de detectar riesgos de corrupción, se aplicarán dos instrumentos principales, el Inventario de Riesgos de Corrupción y el Diagnóstico para Identificar Riesgos de Corrupción Y Fraude, mismos que se realizarán con periodicidad anual, preferentemente en el mes de noviembre, ya que los resultados arrojados en ambos documentos servirán de base para la elaboración de la matriz de riesgos de corrupción y el programa anual de trabajo de administración de riesgos del ejercicio posterior a la aplicación.

1. Inventario de Riesgos de Corrupción y Fraude

Será requisitado por la totalidad del personal del nivel directivo y mandos medios del H. Ayuntamiento Municipal.

2. Diagnóstico para Identificar Riesgos de Corrupción y Fraude

Será requisitado por personal del nivel operativo, considerándose una muestra del 30% del total de la plantilla de personal del Municipio, procurando considerar personal de todas las áreas administrativas y operativas del H. Ayuntamiento de Las Margaritas, Chiapas.

El Presidente municipal y particularmente el Órgano Interno de Control se compromete a:

- a) Liderar y apoyar la Administración de Riesgos en todos los procesos, programas, proyectos, y/o dependencias de la institución; todas las acciones conducentes a ello, estarán acordes con la legislación vigente y la normatividad interna. Pondrá especial atención en el manejo de los riesgos de corrupción y fraude que puedan afectar a la Administración del H. Ayuntamiento Municipal.
- b) Establecer y mantener metodologías para la medición y monitoreo de los riesgos, que sean de conocimiento y difusión por parte de los líderes de proceso.





Manual de administración de riesgos de corrupción y fraude



- c) Establecer, dar a conocer y mantener las estrategias de mitigación o tratamiento de los riesgos, como pilares fundamentales en la administración de los riesgos.
- d) Divulgar en toda la Institución la misión, visión, estrategias, políticas, responsabilidades y procedimientos de manera que todos los funcionarios se sientan involucrados y compartan su responsabilidad en el proceso de administración de riesgos.
- e) Vigilar el cumplimiento y entendimiento de las normas, políticas y procedimientos tendientes a minimizar el riesgo en cada una de las áreas expuestas en la Administración Pública Municipal.
- f) Fomentar y mantener canales de comunicación que generen conciencia sobre la importancia y relevancia de la efectiva administración del riesgo en la Institución.
- g) Promover la participación de la sociedad y sector privado en el diagnóstico de los riesgos de corrupción y fraude.

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

Los directores y responsable de las Áreas y Coordinaciones serán responsables de aplicar la metodología para el desarrollo de la identificación, análisis y valoración de los riesgos de gestión por cada uno de los procesos de sus áreas, y de los riesgos de corrupción y fraude, para aquellos procesos mas vulnerables. De igual forma cada director propondrá y ejecutará las acciones necesarias para mitigar sus riesgos y el equipo auditor del Órgano Interno de Control y Evaluación de la Gestión hará seguimiento al cumplimiento de las acciones formuladas.

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

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

- ✓ Preferir entre dos controles el que, ofreciendo el mismo beneficio que el otro, incurra en un menor costo.
- ✓ Preferir entre dos controles el que, teniendo igual costo, preste un mayor beneficio.





- ✓ Preferir entre dos controles que tengan igual costo y beneficio, el que sea más fácil de implementar.

Para un mejor conocimiento y apropiación de la responsabilidad de todos los funcionarios en la administración de los riesgos, y el Mapa de Riesgos de Corrupción y fraude, en la página web del H. Ayuntamiento. Será responsabilidad del Órgano Interno de Control, actualizar el estado de cumplimiento de las acciones allí formuladas; para el caso de los riesgos de gestión, se realizará una vez al año, y para los riesgos de corrupción y fraude, dos veces al año.

El resultado de la medición de los Indicadores de Riesgos de gestión será reportado periódicamente, en el Informe de Desempeño de los Procesos de la Contraloría Municipal, según la frecuencia de medición establecida.

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

XVI. Administración de riesgos de fraude.

El desarrollo nacional es el eje rector de las políticas públicas en nuestro país, en donde la producción de bienes y la prestación de servicios públicos por parte del aparato de gobierno busca generar condiciones de bienestar social. Tal función gubernamental recae sobre los titulares y el resto del personal de las instituciones del sector público, cuya tarea ineludible consiste, entre otras cosas, en ejecutar una adecuada programación, seguimiento y control de los recursos que impulsen el cumplimiento del mandato, la misión, visión y sus objetivos; promuevan la rendición de cuentas, la transparencia y el combate a la corrupción y fraude, y garanticen el mejoramiento continuo del quehacer gubernamental. En este sentido, la implementación de un Sistema de Control Interno efectivo representa una herramienta fundamental que aporta elementos que, promueven la consecución de los objetivos institucionales; minimizan los riesgos; reducen la probabilidad de ocurrencia de actos de corrupción y fraudes, y consideran la integración de las tecnologías de información a los procesos institucionales; asimismo respaldan la integridad y el comportamiento ético de los servidores públicos, y consolidan los procesos de rendición de cuentas y de transparencia gubernamentales.

El control interno incluye planes, métodos, programas, políticas y procedimientos utilizados para alcanzar el mandato, la misión, el plan estratégico, los objetivos y las metas institucionales. Asimismo, constituye la





primera línea de defensa en la salvaguarda de los recursos públicos y la prevención de riesgos de cualquier índole incluyendo el de fraudes.

Es por ello que “La metodología general de administración de riesgos deberá tomarse como base para la metodología específica que aplique el H. Ayuntamiento para la gestión de riesgos de fraude o cualquiera que al igual que los riesgos de corrupción y fraude , amenace el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales y misma que deberá estar debidamente autorizada por el Presidente Municipal como representante y las autoridades del H. Ayuntamiento.

XVII. Definición de términos.

ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS.-El proceso dinámico desarrollado para contextualizar, identificar, analizar, evaluar, responder, supervisar y comunicar los riesgos, incluidos los de corrupción y fraude, inherentes o asociados a los procesos por los cuales se logra el mandato de la institución, mediante el análisis de los distintos factores que pueden provocarlos, con la finalidad de definir las estrategias y acciones que permitan mitigarlos y asegurar el logro de metas y objetivos institucionales de una manera razonable, en términos de eficacia, eficiencia y economía en un marco de transparencia y rendición de cuentas.

CAUSA: Son los medios, circunstancias y agentes precursores de los riesgos.

CONTROL CORRECTIVO (después): el mecanismo específico de control que opera en la etapa final de un proceso, el cual permite identificar y corregir o subsanar en algún grado, omisiones o desviaciones.

CONTROL DETECTIVO (durante): el mecanismo específico de control que opera en el momento en que los eventos o transacciones están ocurriendo, e identifican las omisiones o desviaciones antes de que concluya un proceso determinado.

CONTROL PREVENTIVO (antes): el mecanismo específico de control que tiene el propósito de anticiparse a la posibilidad de que ocurran incumplimientos, desviaciones, situaciones no deseadas o inesperadas que pudieran afectar al logro de las metas y objetivos institucionales.

FACTOR (ES) DE RIESGO: la circunstancia, causa o situación interna y/o externa que aumenta la probabilidad de que un riesgo se materialice.

FRAUDE: Conductas realizadas por una autoridad, funcionario público en el ejercicio de su cargo o de personas externas, en las que perjudica el correcto funcionamiento de la Administración Pública.





Manual de administración de riesgos de corrupción y fraude



GESTIÓN DE RIESGOS DE CORRUPCIÓN Y FRAUDE: Proceso desarrollado para contextualizar, identificar, analizar, evaluar, atender, monitorear y comunicar los riesgos de corrupción y fraude, 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 pueden dañar los intereses de una institución, para la obtención de un beneficio particular o de terceros, incluye soborno, 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, en aquellos procesos o temáticas relacionados con áreas financieras, presupuestales, de contratación, de información y documentación, investigación y sanción, trámites y/o servicios internos y externos.

IMPACTO O EFECTO: las consecuencias negativas que se generarían en la Institución, en el supuesto de materializarse los riesgos.

INFORME ANUAL: el Informe Anual del Estado que Guarda el Sistema de Control Interno Institucional.

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.

MATRIZ DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS: la herramienta que refleja el diagnóstico general de los riesgos para identificar estrategias y áreas de oportunidad en la Institución, considerando las etapas de la metodología de administración de riesgos.

MEJORA CONTÍNUA: al proceso de optimización y perfeccionamiento del Sistema de Control Interno; de la eficacia, eficiencia y economía de su gestión; y de la mitigación de riesgos, a través de indicadores de desempeño y su evaluación periódica;

MICI: Marco Integrado de Control Interno.

OBJETIVOS INSTITUCIONALES: Conjunto de objetivos específicos que conforman el desglose lógico de los programas emanados del Plan Municipal de Desarrollo.

PROCESOS ADMINISTRATIVOS: aquellos necesarios para la gestión interna de la institución que no contribuyen directamente con su razón de ser, ya que dan soporte a los procesos sustantivos.

PROCESOS SUSTANTIVOS: aquellos que se relacionan directamente con las funciones sustantivas de la institución, es decir, con el cumplimiento de su misión.





Manual de administración de riesgos de corrupción y fraude



RIESGO: el evento adverso e incierto (externo o interno) que derivado de la combinación de su probabilidad de ocurrencia y el posible impacto pudiera obstaculizar o impedir el logro de las metas y objetivos institucionales.

RIESGO DE CORRUPCIÓN: 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, 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.

RIESGO DE FRAUDE: es la probabilidad de que una amenaza se convierta en un desastre, se lleva a cabo mediante la evasión de los controles internos o la explotación de sus debilidades, la inclusión en los reportes financieros de transacciones falsas o incorrectas, la manipulación de las políticas contables y la colusión.

RIESGO INHERENTE: Es aquel al que se enfrenta una institución 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 de riesgo

UNIDADES ADMINISTRATIVAS: las comprendidas en el reglamento interior, estatuto orgánico y/o estructura orgánica básica de una Institución, responsables de ejercer la asignación presupuestaria correspondiente.

XVIII. Control de cambios.

Tabla 11: Creación modificación

Creación/modificación	Punto de modificación	Fecha
01 Creación	Todo el documento	Agosto del 2023

FUENTE: creación propia





Manual de administración de riesgos de corrupción y fraude



XIX. Autorización

