
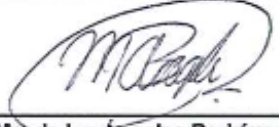



Código G-MARI	Versión 02	Fecha Edición 08/09/2022	Vigencia 08/09/2024
------------------	---------------	-----------------------------	------------------------

# GUÍA DE APLICACIÓN PARA LA “MATRIZ DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS INSTITUCIONALES” (MARI)

Elaboró

Ing. Nancy Yasmin Becerra Salas Coordinador de Desarrollo Administrativo y Control.

Revisó

Ing. Ma. de los Angeles Rodríguez Banda Director de Desarrollo Administrativo

Aprobó

Lic. Ricardo Sánchez Arriaga Coordinador General de Innovación Gubernamental

## GUÍA DE LA APLICACIÓN DE LA MATRIZ DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS INSTITUCIONALES

<b>Código</b> G-MARI	<b>Versión</b> 02	<b>Fecha Edición</b> 08/09/2022	<b>Vigencia</b> 08/09/2024
-------------------------	----------------------	------------------------------------	-------------------------------

### ÍNDICE

1. OBJETIVO .....	3
2. INTRODUCCIÓN.....	3
3. BASE LEGAL.....	5
4. CONCEPTOS BÁSICOS.....	5
5. POLÍTICAS .....	7
6. ETAPAS PARA REALIZAR EL ANÁLISIS DE RIESGOS A TRAVÉS DE LA MARI....	7
7. DEFINICIONES Y NOMENCLATURA.....	21
8. REGISTROS.....	23
9. REFERENCIAS.....	23
10. ANEXOS .....	23
11. HISTORIAL .....	23

<b>Código</b> G-MARI	<b>Versión</b> 02	<b>Fecha Edición</b> 08/09/2022	<b>Vigencia</b> 08/09/2024
-------------------------	----------------------	------------------------------------	-------------------------------

## 1. OBJETIVO DE LA GUIA PARA LA APLICACIÓN DE LA MATRIZ DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS INSTITUCIONALES

Proporcionar orientación para realizar el análisis de riesgos dentro del ámbito de su competencia, a través de la aplicación de la herramienta "Matriz de Administración de Riesgos Institucionales" (MARI), lo que derive en el establecimiento de acciones y controles que proporcionen un grado de seguridad en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

## 2. INTRODUCCIÓN

El Control Interno Institucional, es un conjunto de medios, mecanismos y procedimientos implementados por los servidores públicos de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Estatal, con el propósito de conducir las actividades correspondientes hacia:

- Cumplimiento de las Leyes y Normatividad.
- Logro de los objetivos y metas institucionales
- Confiabilidad de la Información
- Proteger y salvaguardar los bienes y recurso

Derivado de los trabajos de la Comisión Permanente de Contralores Estados-Federación (CPCE-F), se emitió el Modelo Estatal del Marco Integrado de Control Integrado (MEMICI) el cuál se encuentra alineado al Sistema Nacional de Fiscalización y al Sistema Nacional Anticorrupción.

El Modelo establece 5 componentes que se muestran a continuación:



## GUÍA DE LA APLICACIÓN DE LA MATRIZ DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS INSTITUCIONALES

Código G-MARI	Versión 02	Fecha Edición 08/09/2022	Vigencia 08/09/2024
------------------	---------------	-----------------------------	------------------------

Existe una relación directa entre los objetivos de la institución, los cinco componentes de control interno y la estructura organizacional.

- Los objetivos son los fines que debe alcanzar la institución, con base en su propósito, mandato y disposiciones jurídicas aplicables.
- Los cinco componentes de control interno son los requisitos necesarios que debe cumplir una institución para alcanzar sus objetivos institucionales.
- La estructura organizacional abarca a todas las unidades administrativas, los procesos, atribuciones, funciones y todas las estructuras que la institución establece para alcanzar sus objetivos.

En referencia al segundo componente de Control Interno "Administración de Riesgos", podemos definir que es el proceso que evalúa los riesgos a los que se enfrenta la institución en la procuración de cumplimiento de sus objetivos.

Esta evaluación provee las bases para identificar los riesgos, analizarlos, catalogarlos, priorizarlos y desarrollar respuestas que mitiguen su impacto en caso de materialización, incluyendo los riesgos de corrupción.

Dentro de este componente se derivan los cuatro principios que se mencionan a continuación:

### ❖ Principio 6: Definir Objetivos

Este principio señala que el titular debe instruir a la administración y, en su caso, a las unidades especializadas la definición clara de los objetivos institucionales.

### ❖ Principio 7: Identificar, Analizar y Responder al Riesgo

Este principio señala que la Administración, debe identificar, analizar y responder a los riesgos relacionados con el cumplimiento de los objetivos institucionales.

### ❖ Principio 8: Considerar el Riesgo de Corrupción

Este principio señala que la Administración, debe considerar la probabilidad de ocurrencia de actos corruptos, abuso, desperdicio y otras irregularidades que atentan contra la apropiada salvaguarda de los bienes y recursos públicos al identificar, analizar y responder a los riesgos con actividades de control.

### ❖ Principio 9: Identificar, Analizar y Responder al Cambio

Este principio establece que la Administración, debe identificar, analizar y responder a los cambios significativos que puedan impactar al control interno.

El análisis de riesgos, es un ejercicio que llevará a las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Estatal, a controlar, minimizar, mitigar y/o asumir el riesgo y sus efectos.

Con base a lo anterior, se busca concientizar sobre la importancia de la Administración de Riesgos para el Control Interno Institucional para la consecución de los objetivos.

Código G-MARI	Versión 02	Fecha Edición 08/09/2022	Vigencia 08/09/2024
------------------	---------------	-----------------------------	------------------------

### 3. BASE LEGAL

Principales Ordenamientos que sustentan a la Secretaría de Fiscalización y Rendición de Cuentas para la elaboración de la presente guía son:

✓ **Legislación.**

- Constitución Política del Estado de Coahuila de Zaragoza.  
Artículo 82, Fracción XVIII
- *Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Coahuila de Zaragoza.*  
*Capítulo Segundo, Artículo 31, Fracción I y XXIV.*

### 4. CONCEPTOS BÁSICOS

Con el fin de tener mayor claridad sobre el tema que plantea la guía, a continuación se abordan algunos conceptos que pueden ser de su utilidad:

#### 4.1 Control Interno

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.

Debemos tener claro que existen diferentes tipos de control:

**PREVENTIVO:** Tiene el propósito de anticiparse a la posibilidad de que ocurran situaciones no deseadas o inesperadas que pudieran afectar al logro de los objetivos y metas.

**DETECTIVO:** Tiene el propósito de identificar las omisiones o desviaciones antes de que concluya el proceso determinado.

**CORRECTIVO:** Tiene el propósito de identificar y corregir o subsanar en algún grado, omisiones o desviaciones al finalizar el proceso.

#### 4.2 Objetivo

Antes de iniciar con el análisis de riesgos, es importante tener claro el concepto de objetivo:  
"Es el resultado que se desea obtener".

<b>Código</b> G-MARI	<b>Versión</b> 02	<b>Fecha Edición</b> 08/09/2022	<b>Vigencia</b> 08/09/2024
-------------------------	----------------------	------------------------------------	-------------------------------

Los objetivos tienen diferentes niveles pudiendo clasificarse de la siguiente manera:

OBJETIVO	PLAZO	CONCEPTO
ESTRATEGIAS	Largo	Derivan de la misión de una organización.
OBJETIVOS	Mediano	Derivan de proyectos específicos
META	Corto	Derivan de actividades diarias

En base a lo anterior, nos queda claro que los objetivos denominados "Estrategias" se despliegan a través de la institución en todos los niveles.

### 4.3 Concepto de Riesgo

Es la posibilidad de que un evento pueda ocurrir y afecte negativamente en el logro de objetivos y metas.

En otras palabras, un riesgo es un evento adverso e incierto (externo o interno) que tiene un impacto contrario a los propósitos de la organización.

Por lo tanto, es recomendable realizar la identificación de riesgos tantas veces como objetivos generales y particulares tenga la organización.

### 4.4 Matriz de Administración de Riesgos Institucionales (MARI)

La MARI es una herramienta que facilita a las Entidades Públicas el cumplimiento de las Normas Generales de Control Interno, ya que les permite identificar, analizar y evaluar los principales riesgos que pueden afectar significativamente el logro de objetivos o metas institucionales.

Es una herramienta que ayuda a la gestión de riesgo, pero no un sustituto de ésta.

#### Objetivo de la MARI:

Identificar los riesgos institucionales para realizar un análisis que nos lleve a establecer acciones de control que nos ayuden a poder:

- Evitarlo
- Reducirlo
- Asumirlo
- Transferirlo

A partir de la MARI, podremos obtener un mapa de riesgos que nos indique el nivel de importancia de los riesgos que en un momento dado nos lleve a visualizar y priorizar las acciones de control.

Código G-MARI	Versión 02	Fecha Edición 08/09/2022	Vigencia 08/09/2024
------------------	---------------	-----------------------------	------------------------

## 5 POLÍTICAS PARA LA APLICACIÓN DE LA MATRIZ DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS INSTITUCIONALES (MARI)

Con el propósito de normar las actividades que intervienen en el análisis de riesgos institucionales, a continuación se enuncian los lineamientos que deben contemplarse en su elaboración:

- La Institución, deberá designar el enlace de Riesgos para coordinar el proceso de análisis de riesgos, quien apoyará al Coordinador de Control Interno y a los Grupos de Trabajo en el Análisis de Riesgos.
- El análisis de riesgos deberá realizarse por las personas directamente involucradas para el cumplimiento del objetivo. (Integración de Grupo de trabajo).
- Deberá generarse evidencia de la conformación de los Grupos de Trabajo.
- La Matriz de Administración Riesgos Institucionales se debe realizar anualmente.
- El análisis de riesgos deberá realizarse preferentemente en el último trimestre del año, para integrar el Programa de Trabajo de Administración de Riesgos (PTAR) del siguiente año.
- Es recomendable realizar la identificación de riesgos tantas veces como objetivos generales y particulares tenga la organización.
- Los cuadros señalados como automáticos (amarillo) no deberán moverse, ya que la información se arroja de manera automática.
- No deberán señalarse más de cinco factores por riesgo.
- No deberán señalarse más de cinco controles por cada factor.
- Se deberá generar el Programa de Trabajo de Administración de Riesgos (PTAR) con las acciones de control establecidas para atender los riesgos.

## 6 ETAPAS PARA REALIZAR EL ANÁLISIS DE RIESGOS.

Para realizar el análisis de riesgos se aplica el F-DAD-067-A "Matriz de Administración de Riesgos Institucionales", en el cuál se plasma el resultado de las siguientes etapas:

- Integrar los datos generales de la Institución.
- ETAPA I.- Evaluación de riesgos
- ETAPA II.- Evaluación de controles
- ETAPA III.-Valoración de riesgos vs controles
- ETAPA IV.-Mapa de riesgos
- ETAPA V.- Estrategias y acciones

<b>Código</b> G-MARI	<b>Versión</b> 02	<b>Fecha Edición</b> 08/09/2022	<b>Vigencia</b> 08/09/2024
-------------------------	----------------------	------------------------------------	-------------------------------

A continuación se describe cada una de las etapas

## 6.1. Integración de los datos generales de la Institución

Para dar inicio a la integración de la "Matriz de Administración de Riesgos Institucionales", es necesario llenar los datos generales de la Institución:

**RAMO ADMINISTRATIVO / SECTOR:** Seleccionar de la lista denominación del Ramo Administrativo o Sector al que pertenece la dependencia o entidad de la Administración Pública Estatal (APE), según corresponda.

**INSTITUCIÓN:** Anotar el Nombre de la dependencia o entidad de la Administración Pública Estatal (APE) de que se trate.

**AÑO:** Anotar el Año [a cuatro dígitos], según corresponda al año en que se requiriere la Matriz de Administración de Riesgos Institucionales (MARI).

**TITULAR DE LA INSTITUCIÓN:** Anotar el Nombre del Titular de la dependencia o entidad de que se trate, quien autorizará con su firma autógrafa la Matriz de Administración de Riesgos Institucionales (MARI).

**COORDINADOR DE CONTROL INTERNO:** Anotar el Nombre del Coordinador de Control Interno designado por la Contraloría, quien supervisó la integración de la Matriz de Administración de Riesgos Institucionales (MARI).

**ENLACE DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS:** Anotar el Nombre del Enlace de Administración de Riesgo designado por el Titular de la dependencia o entidad de que se trate; quien integró la Matriz de Administración de Riesgos Institucionales (MARI).

RAMO / SECTOR:  Seleccionar de la Lista, según corresponda

INSTITUCIÓN:

AÑO:

Titular de la Institución Teresa Guajardo Berlanga

Coordinador de Control Interno Jesus Fernando Ramos Flores

Enlace en la Dependencia/Entidad Ana Teresa Sanchez Madrazo



<b>Código</b> G-MARI	<b>Versión</b> 02	<b>Fecha Edición</b> 08/09/2022	<b>Vigencia</b> 08/09/2024
-------------------------	----------------------	------------------------------------	-------------------------------

Figura 1.- EJEMPLO DE INTEGRACIÓN DE DATOS GENERALES

## 6.2 Etapa 1: Evaluación de Riesgos

### 6.2.1 Identificar el consecutivo del Riesgo

**NÚMERO DE RIESGO:** Registrar el Número de Riesgo asignado por la Institución, el cual deberá ser consecutivo y se conformará con la siguiente estructura conforme a la figura:

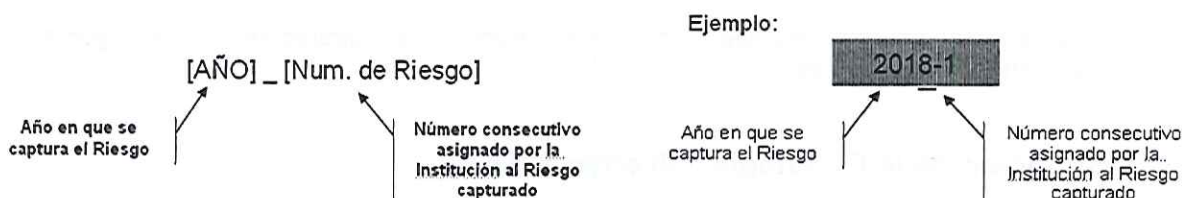


Figura 2.- EJEMPLO DE CONFORMACIÓN DEL CONSECUTIVO DEL RIESGO

Se deberá tener cuidado de no repetir el Número asignado a cada Riesgo.

Una vez que se registra la denominación del Riesgo, automáticamente se le asigna un número de identificación.

### 6.2.2 Identificar la Unidad Administrativa

**UNIDAD ADMINISTRATIVA:** Registrar aquella que esté involucrada directamente con el riesgo de que se trate.

Considerar las comprendidas en:

- Reglamento interior,
- estatuto orgánico y/o
- estructura básica de la institución de que se trate.

### 6.2.3 Especificar la Estrategia, Objetivo ó Meta.

Seleccionar de la lista según corresponda (Estrategia, Objetivo, Meta), respecto al que esté alineado el riesgo identificado.

Retomando el concepto de objetivo (4.2) como el resultado que se desea obtener, es importante también considerar que existen diferentes tipos de objetivos pudiendo clasificarse de la siguiente manera:

## GUÍA DE LA APLICACIÓN DE LA MATRIZ DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS INSTITUCIONALES

<b>Código</b> G-MARI	<b>Versión</b> 02	<b>Fecha Edición</b> 08/09/2022	<b>Vigencia</b> 08/09/2024
-------------------------	----------------------	------------------------------------	-------------------------------

OBJETIVO	PLAZO	CONCEPTO
ESTRATEGIAS	Largo	Derivan de la misión de una organización.
OBJETIVOS	Mediano	Derivan de proyectos específicos
META	Corto	Derivan de actividades diarias

En base a lo anterior, nos queda claro que los objetivos denominados “Estrategias” se despliegan a través de la institución en todos los niveles.

### 6.2.4 Descripción de la Estrategia, Objetivo ó Meta

Describir brevemente la Estrategia, el Objetivo o la Meta, según corresponda, al que este alineado el riesgo identificado.

El tener claramente definidos los objetivos, ayudará a la identificación de los riesgos relacionados al mismo, permitiendo establecer acciones de control.

### 6.2.5 Estructurar el Riesgo

Anotar la denominación del Riesgo que según la visión de conjunto de la dependencia o entidad de que se trate, se haya identificado como relevante y que, de materializarse, pudiera obstaculizar o impedir el logro de objetivos y metas institucionales.

Se entenderá 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.

Se deben identificar todos los riesgos que pueden afectar significativamente al logro de objetivos o metas institucionales, o impactos que afectan los procesos críticos que permiten alcanzarlos.

El Riesgo identificado, de preferencia, deberá registrarse conforme a la siguiente estructura general de redacción:



Figura 3.- EJEMPLO DE ESTRUCTURACIÓN DEL RIESGO

<b>Código</b> G-MARI	<b>Versión</b> 02	<b>Fecha Edición</b> 08/09/2022	<b>Vigencia</b> 08/09/2024
-------------------------	----------------------	------------------------------------	-------------------------------

Puede considerarse como un riesgo propiamente el no cumplir con los objetivos establecidos, por lo que el riesgo se definiría como la connotación negativa del objetivo.

### 6.2.6 Definir el nivel de decisión de un riesgo

Seleccionar de la lista (Estratégico, Directivo, Operativo), según corresponda al nivel de decisión institucional en el que recaería la administración del Riesgo identificado.

RIESGO	INVOLUCRA ACCIONES DE
<b>RIESGO ESTRATÉGICO</b>	Involucra acciones de: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Área que lo detecta.</li> <li>- Otras instancias internas de la propia Institución.</li> <li>- Otras dependencias o entidades.</li> </ul>
<b>RIESGO DIRECTIVO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Área que lo detecta</li> <li>- Otras instancias internas de la propia Institución.</li> </ul>
<b>RIESGO OPERATIVO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aquel que puede ser atendido por el área que lo detecta sin necesidad de otro apoyo</li> </ul>

### 6.2.7 Clasificación del riesgo

De acuerdo a la descripción del Riesgo, seleccionar de la lista según corresponda, considerando el origen más representativo del Riesgo identificado.

- Sustantivo
- Administrativo
- Legal
- Financiero
- Presupuestal
- de Servicios
- de Seguridad
- de Obra Pública
- de Recursos Humanos
- de Imagen, de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC'S)
- de Salud
- Otra

<b>Código</b> G-MARI	<b>Versión</b> 02	<b>Fecha Edición</b> 08/09/2022	<b>Vigencia</b> 08/09/2024
-------------------------	----------------------	------------------------------------	-------------------------------

### 6.2.8 Factores relacionados al riesgo.

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.

**NOTA: Se registrarán como Máximo CINCO Factores**

#### 6.2.8.1 Clasificación de los factores relacionados al riesgo.

Los factores se clasifican en:

**HUMANO:** Conjunto de personas internas o externas, que participan directa o indirectamente en la consecución del Objetivo.

**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.

**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.

#### 6.2.8.2 Identificación del tipo de riesgo.

Para determinar si el factor involucrado en el riesgo es Interno ó externo consideramos:

**INTERNO.-** Que dependen de la Institución

**EXTERNO.-** Cuando NO depende directamente de la Institución.

<b>Código</b> G-MARI	<b>Versión</b> 02	<b>Fecha Edición</b> 08/09/2022	<b>Vigencia</b> 08/09/2024
-------------------------	----------------------	------------------------------------	-------------------------------

### 6.2.9 Posibles efectos del riesgo

Describir las consecuencias que, de materializarse el Riesgo identificado, incidirán en el cumplimiento de los objetivos o metas institucionales señaladas al inicio de la Matriz de Administración de Riesgos Institucionales (MARI).

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

### 6.2.10 Valoración inicial

Los Riesgos deben evaluarse en una escala de valor del 1 al 10, sin considerar los controles existentes para administrar el Riesgo. Esta evaluación incluye tanto en el Grado de Impacto como en la Probabilidad de Ocurrencia y la realiza el grupo de trabajo para el análisis.

**GRADO DE IMPACTO.-** Se evalúa en función de la magnitud de los efectos identificados conforme el apartado de 6.2.9 Posibles efectos del riesgo, en caso de materializarse el Riesgo.

(La ponderación se asigna desde el 10 al de mayor y 1 al de menor impacto).

PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
10	Catastrófico	Impacta en el cumplimiento de la misión de la organización. Suspende los programas o servicios.
9		
8	Grave	Impacta de manera significativa en los Objetivos Estratégicos.
7		
6	Serio	Impacto en los objetivos Estratégicos, pero se lleva un tiempo importante en solucionarlo.
5		
4	Moderado	Afecta el cumplimiento de Objetivos Directivos.
3		
2	Insignificante	Riesgo que puede tener un efecto mínimo o nulo en la institución
1		

Figura 4.- TABLA DE CLASIFICACIÓN DE GRADO DE IMPACTO

## GUÍA DE LA APLICACIÓN DE LA MATRIZ DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS INSTITUCIONALES

<b>Código</b> G-MARI	<b>Versión</b> 02	<b>Fecha Edición</b> 08/09/2022	<b>Vigencia</b> 08/09/2024
-------------------------	----------------------	------------------------------------	-------------------------------

**PROBABILIDAD DE OCURRENCIA.-** La escala de valor se deberá relacionar con los factores de riesgo señalados.

PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PROBABILIDAD DE QUE OCURRA
10	Recurrente	Muy Alta
9		
8	Probable	Alta
7		
6	Posible	Media
5		
4	Inusual	Baja
3		
2	Remota	Remota
1		

Figura 5.- TABLA DE CLASIFICACIÓN DE PROBABILIDAD DE OCURRENCIA

### 6.2.11 Ejemplo Integrador

Conforme a los pasos del 6.2 de la Etapa I, a continuación se presenta un ejemplo integrador de la Matriz de Administración de Riesgos Institucionales (MARI).

Automático

Automático

Automático

No. de Riesgo	Unidad Administrativa	Alineación a Estrategias, Objetivos, o Metas Institucionales		RIESGO	Nivel de decisión del Riesgo	Clasificación Riesgo		FACTOR				Valoración Inicial			
		Selección	Descripción			Selección	Especificar Dato	No. de Factor	Descripción	Clasificación	Tipo	Potencial efecto del Riesgo	Grado Impacto	Probabilidad Ocurrencia	Cuantitativa
2017_1	SUBSECRETARÍA DE AUDITORÍA GUBERNAMENTAL Y DESARROLLO ADMINISTRATIVO	Objetivo	Realizar el diagnóstico de la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC), en base a los resultados de la aplicación electrónica de la Encuesta DNC, a las dependencias y entidades.	No realizar el diagnóstico de la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC)	Estratégico	Administrativo		2.1	Falta de compromiso de la Alta Dirección	Humano	Externo	No tener información objetiva de necesidades de capacitación para elaborar el Programa Estatal de Capacitación	0	0	1
								2.2	Falta de comunicación a todos los niveles de las Dependencias.	Humano	Externo				
								2.3	Falta de interés del personal en el tema de capacitación.	Humano	Externo				

Figura 6.- ETAPA I.- EVALUACIÓN DEL RIESGO (EJEMPLO INTEGRADO)

Código G-MARI	Versión 02	Fecha Edición 08/09/2022	Vigencia 08/09/2024
------------------	---------------	-----------------------------	------------------------

## 6.3 Etapa II Evaluación de Controles

### 6.3.1 Existencia de controles

En esta etapa es importante valorar si se cuenta con controles establecidos.

Seleccionar de la lista para cada uno de los Factores identificados, Si se cuenta o No con Controles, según corresponda.

Al seleccionar la opción "SI" de la lista desplegable, se mostrarán la columna de **Control** habilitada para requisitar la información hasta de **CINCO principales Controles por cada Factor**.

### 6.3.2 Descripción de controles existentes

Dentro de la Columna de Control, registrar la denominación de cada uno de los principales controles identificados por Factor, que tiene la Institución de la APE de que se trate, para administrar los Riesgos identificados.

Se registrarán como Máximo CINCO Controles

NOTA: No debe moverse la columna de No. de Control.

### 6.3.3 Tipo de control

Para cada uno de los controles que se tengan implementados para Administrar el Riesgo identificado, seleccionar de la lista según corresponda.

**PREVENTIVO:** El mecanismo específico que tiene el propósito de anticiparse a la posibilidad de que ocurran situaciones no deseadas o inesperadas que pudieran afectar el logro de los objetivos y metas.

**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 determinado anticipándose a la posibilidad de que ocurran situaciones no deseadas o inesperadas que pudieran afectar al logro de los objetivos y metas.

**CORRECTIVO:** El mecanismo específico que opera en la etapa final de un proceso, el cual permite identificar y corregir o subsanar en algún grado, omisiones o desviaciones.

### 6.3.4 Determinación de suficiencia o deficiencia del control

Se evaluará cada uno de los controles que se tienen implementados para Administrar el Riesgo identificado.

La valoración de Suficiencia de cada uno de los Controles existentes para Administrar el Riesgo deberá cumplir con lo siguiente:

- Está Documentado.- Que esté descrito.

<b>Código</b> G-MARI	<b>Versión</b> 02	<b>Fecha Edición</b> 08/09/2022	<b>Vigencia</b> 08/09/2024
-------------------------	----------------------	------------------------------------	-------------------------------

- Esta Formalizado.-Que se ha difundido (Comunicado Oficial, Etc.).
- Se esté Aplicando consistentemente.
- Es Efectivo.- Cuando se incide en el o los Factores de Riesgo, para disminuir la Probabilidad de Ocurrencia y/o el Grado de Impacto.

Si NO se cumplen con TODOS éstos requisitos, el Control es Deficiente.

### 6.3.5 Resultado de la determinación del control

Se registra automáticamente al momento de responder Si el Control cumple o No con los elementos señalados anteriormente.

#### 6.3.5.1 Riesgo controlado suficientemente

Se registra automáticamente, considerando si existen controles para cada factor y si cada uno de los Controles es Suficientes.

- 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.

### 6.3.6 Ejemplo Integrador

Conforme a los pasos del 6.3 de la Etapa II, a continuación se presenta un ejemplo integrador de la Matriz de Administración de Riesgos Institucionales(MARI).

¿Tiene control es?	CONTROL		Determinación de Suficiencia o Deficiencia del Control					Resultado de la determinación del Control	Riesgo Controlado Suficientemente
	No.	Descripción	Tipo	Está Documentado	Está Formalizado	Se Aplica	Es Efectivo		
SI NO	2.11	Envío de oficio solicitando el apoyo y el requerimiento de contestar la Encuesta DNC.	Preventivo	SI	SI	SI	SI	Suficiente	NO
	2.12		Preventivo						
	2.13		Detectivo						
	2.14		Detectivo						
	2.15		Detectivo						
SI	2.21	Oficio en el cual se especifica se de conocimiento a todo el personal de la Dependencia.	Preventivo	SI	SI	SI	NO	Deficiente	
	2.22	Programa de Asesorías a las Dependencias.	Preventivo	NO	SI	SI	SI	Deficiente	
	2.23								
	2.24								
	2.25								
SI	2.31	Difusión del avance de aplicación a los Coordinadores Administrativos.	Detectivo	SI	SI	SI	SI	Suficiente	
	2.32								
	2.33								
	2.34								

Figura 7.- ETAPA II.- EVALUACIÓN DE CONTROLES (EJEMPLO INTEGRADO)

<b>Código</b> G-MARI	<b>Versión</b> 02	<b>Fecha Edición</b> 08/09/2022	<b>Vigencia</b> 08/09/2024
-------------------------	----------------------	------------------------------------	-------------------------------

#### 6.4 Etapa III. Valoración de riesgos vs controles

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	
Grado de Impacto	Probabilidad de Ocurrencia
8	8

Figura 8.- ETAPA III.- VALORACIÓN FINAL (EJEMPLO INTEGRADO)

#### 6.5 Etapa IV. Mapa de Riesgos

La ubicación de los Riesgos por cuadrante en el Mapa de Riesgos F-DAD-067-B se registrará automáticamente, una vez capturada la Valoración Final (Riesgo respecto a Controles).

<b>Código</b> G-MARI	<b>Versión</b> 02	<b>Fecha Edición</b> 08/09/2022	<b>Vigencia</b> 08/09/2024
-------------------------	----------------------	------------------------------------	-------------------------------

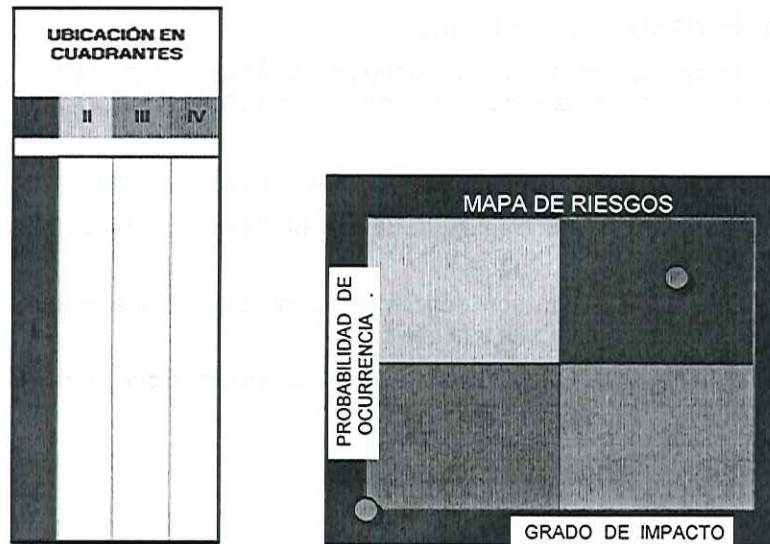


Figura 9.- MAPA DE RIESGOS

Se incluye prototipo de Grafica de Mapa de Riesgos, la cual se integra automáticamente, ya que está vinculada con la información que se requisió previamente en la Matriz de Administración de Riesgos Institucionales (MARI).

Es importante que se requisió correctamente la Matriz de Administración de Riesgos Institucionales (MARI).

## 6.6. Etapa V. Definición de Estrategias y Acciones para su Administración

### 6.6.1 Estrategias

Son las opciones para administrar cada Riesgo identificado, basadas en su valoración respecto a controles que permiten tomar decisiones y determinar las acciones de control.

Deberá optarse por una de las siguientes:

- **EVITAR:** 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:** Se aplica preferentemente antes de optar por otras medidas más costosas y difíciles. Implica establecer acciones dirigidas a disminuir la probabilidad de ocurrencia y el impacto, tales como la optimización de los procedimientos y la implementación de controles.
- **ASUMIR:** Se aplica cuando el riesgo se encuentra en un nivel que puede aceptarse sin necesidad de tomar otras medidas de control diferentes a las que se poseen, y

<b>Código</b> G-MARI	<b>Versión</b> 02	<b>Fecha Edición</b> 08/09/2022	<b>Vigencia</b> 08/09/2024
-------------------------	----------------------	------------------------------------	-------------------------------

- **TRANSFERIR:** Implica que el riesgo se controle mediante la responsabilización de un tercero que tenga la experiencia y especialización necesaria para asumirlo.

## 6.6.2 Acciones para su Administración

Describir las actividades que se realizarán con base en la Estrategia adoptada.

Las Acciones darán especial atención a los casos en que el ó los controles se hayan determinado Deficientes o Inexistentes, y por tanto el Riesgo NO esté Controlado Suficientemente; en su caso, deberán alinearse a las Actividades de Control previstas en el Modelo Estatal del Marco Integrado de Control Interno.

<b>Estrategia para Administrar el Riesgo</b>	<b>Descripción de la(s) Acción(es)</b>
EVITAR EL RIESGO REDUCIR EL RIESGO ASUMIR EL RIESGO TRANSFERIR EL RIESGO	Generar reportes semanales dirigidos al Titular sobre el cumplimiento en la atención a la DNC, con oficio del Titular de SEFIR.
<b>REDUCIR EL RIESGO</b>	

Figura 10.- ETAPA V.- DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS (EJEMPLO INTEGRADO)

## 6.7. Integración del Programa de Trabajo de Administración de Riesgos.

El Programa de Trabajo de Administración de Riesgos (PTAR) F-DAD-066 se va a integrar a partir del análisis de riesgos, donde se enlistan las acciones determinadas para atender los riesgos Institucionales, estableciendo responsables y calendarizando dichas actividades.

## GUÍA DE LA APLICACIÓN DE LA MATRIZ DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS INSTITUCIONALES

Código G-MARI	Versión 02	Fecha Edición 08/09/2022	Vigencia 08/09/2024
------------------	---------------	-----------------------------	------------------------

De la Matriz de Administración de Riesgos Institucionales (MARI), pasan directamente los siguientes datos:

- No. De Riesgo
- Descripción del Riesgo
- Valor de Impacto
- Valor de probabilidad
- Cuadrante
- Estrategia
- Descripción de las Acciones de Control

### 6.7.1. Datos a complementar en el Programa de Trabajo de Administración de Riesgos (PTAR)

**UNIDAD ADMINISTRATIVA.-** Registrar el nombre de la unidad administrativa responsable de administrar el riesgo identificado.

**RESPONSABLE:** Registrar el nombre del servidor público que fungirá como representante de la unidad administrativa responsable de administrar el riesgo identificado.

**FECHA DE INICIO:** Fecha en que se dará inicio al seguimiento de la acción de control del riesgo identificado.

**FECHA DE TÉRMINO:** Fecha en que se concluirá el seguimiento de la acción de control del riesgo identificado.

**MEDIOS DE VERIFICACIÓN:** Definir el documento físico y/o electrónico que acredite la acción de control comprometida en el PTAR.

El Programa de Trabajo de Administración de Riesgos (PTAR) debe ser generado por el Enlace de Riesgos y revisado por el Coordinador de Control Interno, previo a la autorización por parte del Titular.

El seguimiento al Programa de Trabajo de Administración de Riesgos (PTAR) se llevará a cabo por el Enlace de Administración de Riesgos y el Coordinador de Control Interno.

El informe de avance al programa es revisado trimestralmente para dar seguimiento a la implementación de los controles y reportado a la Secretaría de Fiscalización y Rendición de Cuentas.

## GUÍA DE LA APLICACIÓN DE LA MATRIZ DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS INSTITUCIONALES

<b>Código</b> G-MARI	<b>Versión</b> 02	<b>Fecha Edición</b> 08/09/2022	<b>Vigencia</b> 08/09/2024
-------------------------	----------------------	------------------------------------	-------------------------------

No. Riesgo	Descripción del Riesgo	Clasificación del Riesgo	Valor de Impacto	Valor de Probabilidad	Cuadrante	Estrategia	No. Factor de Riesgo	Factor de Riesgo	Descripción de la acción de control
							1		
							2		
							3		

Figura 8.- ETAPAS DEL PTAR QUE PASAN DIRECTO DE LA MATRIZ DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS INSTITUCIONALES (MARI)

Unidad Administrativa	Responsable	Fecha de Inicio	Fecha de Término	Medios de verificación

Figura 9.- ETAPAS DEL PTAR A COMPLEMENTAR CONFORME A LOS RIESGOS DETECTADO

## 7 DEFINICIONES Y NOMENCLATURA

### 7.1 DEFINICIONES

Administración	Ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura a través del esfuerzo humano. Coordinando la optimación de los recursos humanos, financieros y materiales.
Administración de Riesgos	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

## GUÍA DE LA APLICACIÓN DE LA MATRIZ DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS INSTITUCIONALES

Código G-MARI	Versión 02	Fecha Edición 08/09/2022	Vigencia 08/09/2024
------------------	---------------	-----------------------------	------------------------

permitan controlarlos y asegurar el logro de los objetivos y metas de una manera razonable.

Atribución	Conjunto de facultades que se confiere a una unidad administrativa, puesto o persona para ejecutar o tener derecho a la realización de funciones, la cual se da mediante un instrumento jurídico y/o administrativo.
Control	Proceso cuyo objetivo es producir resultados que permitan la evaluación en la ejecución de programas.
Corrupción	La acción humana que transgrede las normas legales y los principios éticos.
Implementar	Asegurar que se lleven a cabo las actividades derivadas de la responsabilidad conferida en este caso a las dependencias, de acuerdo a lo establecido en los Procedimientos.
Lineamiento	Directriz o norma que establece los límites dentro de los cuales han de realizarse las actividades, así como las características generales que éstas deberán tener.
Objetivo	Es el resultado que se desea obtener
Política	Guía básica para la acción que describe los lineamientos generales dentro de los cuales han de realizarse actividades o funciones determinadas.
Registro	Formato que sirve para evidenciar el cumplimiento de una actividad.
Responsabilidad	Funciones o actividades que debe realizar el personal asignado a un puesto.
Riesgo	La probabilidad de ocurrencia de un evento o acción adversa y cuyo impacto impida u obstaculice el logro de los objetivos y metas institucionales.
Tolerancia	Capacidad de aceptación de un acto o resultado.
Unidad administrativa	Dirección general o equivalente a la que se le confieren atribuciones específicas en el reglamento interno. Puede ser también un órgano que tiene funciones propias que lo distinguen de los demás en la institución.

<b>Código</b> G-MARI	<b>Versión</b> 02	<b>Fecha Edición</b> 08/09/2022	<b>Vigencia</b> 08/09/2024
-------------------------	----------------------	------------------------------------	-------------------------------

## 7.2 NOMENCLATURAS

PTAR	Programa de Trabajo de Administración de Riesgos
MARI	Matriz de Administración de Riesgos Institucionales
APE	Administración Pública Estatal

## 8. REGISTROS.

Identificación	Título	Responsable	Tiempo de Retención
F-SGC-067-A	Matriz de Administración de Riesgos Institucionales	Enlace de Administración de Riesgos	1 año
F-SGC-067-B	Mapa de Riesgos Institucionales	Enlace de Administración de Riesgos	1 año
F-DAD-066	Programa de Trabajo de Administración de Riesgos (PTAR)	Enlace de Administración de Riesgos	1 año

## 9. REFERENCIAS.

Identificación	Título	Tipo de Documento
MEMICI	Modelo Estatal del Marco Integrado de Control Interno	Normativo
NGCI	Norma General de Control Interno del Estado de Coahuila de Zaragoza	Normativo

## GUÍA DE LA APLICACIÓN DE LA MATRIZ DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS INSTITUCIONALES

<b>Código</b> G-MARI	<b>Versión</b> 02	<b>Fecha Edición</b> 08/09/2022	<b>Vigencia</b> 08/09/2024
-------------------------	----------------------	------------------------------------	-------------------------------

### 10. ANEXOS.

No.	Descripción
Anexo 1	Matriz de Administración de Riesgos Institucionales F-DAD-067-A
Anexo 2	Mapa de Riesgos Institucionales F-DAD-067-B
Anexo 3	Programa de Trabajo de Administración de Riesgos (PTAR) F-DAD-066

### 11. HISTORIAL.

Fecha Modificación	Modificación