



SISTEMA DE CONTROL INTERNO MUNICIPAL:

GUÍA DE LLENADO DE LA MATRIZ DE  
ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS  
INSTITUCIONALES (MARI) DEL H.  
AYUNTAMIENTO DEL MUNICIPIO DE SAN  
ANDRÉS CHOLULA, PUEBLA.

CONTRALORÍA MUNICIPAL DEL HONORABLE  
AYUNTAMIENTO DEL MUNICIPIO DE SAN  
ANDRÉS CHOLULA.



AYUNTAMIENTO 2024-2027

**SISTEMA DE CONTROL INTERNO MUNICIPAL: GUÍA DE LLENADO DE LA  
MATRIZ DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS INSTITUCIONALES (MARI) DEL  
H. AYUNTAMIENTO DEL MUNICIPIO DE SAN ANDRÉS CHOLULA, PUEBLA**

Clave: 090.SACH2427/GUIACM/11/2025

**RESPONSABLES:**




**VALIDACIÓN Y REGISTRO:**




Se expiden los presentes lineamientos en San Andrés Cholula, Puebla, a los quince días del mes de agosto de dos mil veinticinco. El alcance del registro de los instrumentos normativos que emiten las Dependencias, Entidades y Órganos Auxiliares del H. Ayuntamiento, por parte de la Contraloría Municipal, tiene como único objetivo llevar un control institucional sobre los mismos.



	<b>SISTEMA DE CONTROL INTERNO MUNICIPAL: GUÍA DE LLENADO DE LA MATRIZ DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS INSTITUCIONALES (MARI)</b>	Clave: <b>090.SACH2427/GUIACM/11/2025</b>
		Fecha de elaboración: <b>15/08/2025</b>
		Núm. de revisión: <b>01</b>

1. Contenido

1.	Contenido .....	1
2.	Considerandos .....	2
3.	Introducción .....	3
4.	Justificación .....	3
5.	Alcance .....	5
6.	Marco Jurídico .....	6
7.	Objetivo General .....	6
8.	Glosario de Términos .....	7
9.	Definición y utilidad: La MARI: Una Herramienta Clave para la Administración Pública	8
10.	Apartados que Componen la MARI (llenado) .....	10
11.	Aspectos Generales .....	18
12.	Vigencia .....	18

	<b>SISTEMA DE CONTROL INTERNO MUNICIPAL: GUÍA DE LLENADO DE LA MATRIZ DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS INSTITUCIONALES (MARI)</b>	Clave: 090.SACH2427/GUIACM/11/2025
		Fecha de elaboración: 15/08/2025
		Núm. de revisión: 01

## 2. Considerandos

PRIMERO.- Que la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en su artículo 134, establece que los recursos económicos de que dispongan los entes públicos deben ser administrados con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez para satisfacer los objetivos a los que están destinados. Dicho principio fundamenta la necesidad de implementar mecanismos que aseguren el manejo adecuado de los recursos.

SEGUNDO.- Que la Ley General de Contabilidad Gubernamental y la Ley de Disciplina Financiera de las Entidades Federativas y los Municipios obligan a las administraciones públicas a contar con un sistema de control interno y una gestión de riesgos, con el objetivo de proteger el patrimonio público y garantizar la estabilidad de las finanzas municipales.

TERCERO.- Que la Ley General de Responsabilidades Administrativas establece la obligación de los entes públicos de implementar acciones y mecanismos para prevenir y sancionar las faltas administrativas y los actos de corrupción, lo que incluye la gestión de riesgos para identificar y mitigar vulnerabilidades.


CUARTO.- Que el H. Ayuntamiento de San Andrés Cholula reconoce la importancia de fortalecer la rendición de cuentas y la transparencia en sus procesos. Por ello, es necesario establecer una metodología uniforme para la identificación, análisis y mitigación de los riesgos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

QUINTO.- Que la Matriz de Administración de Riesgos Institucionales (MARI) es la herramienta técnica que permite, de manera sistemática, diagnosticar, priorizar y monitorear los riesgos. La elaboración de esta guía de procedimientos es indispensable para estandarizar su uso en todas las áreas de la administración, asegurando su utilidad y pertinencia.

SEXTO.- Que con base en lo dispuesto en la Ley Orgánica Municipal, es de vital importancia para este H. Ayuntamiento establecer un sistema de control interno institucional que permita, de manera ordenada y sistemática, identificar, evaluar y gestionar los riesgos que pudieran obstaculizar el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales. Esto incluye proteger el patrimonio, salvaguardar los recursos y garantizar la fiabilidad de la información financiera y operativa.





	<b>SISTEMA DE CONTROL INTERNO MUNICIPAL: GUÍA DE LLENADO DE LA MATRIZ DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS INSTITUCIONALES (MARI)</b>	Clave: <b>090.SACH2427/GUIACM/11/2025</b>
		Fecha de elaboración: <b>15/08/2025</b>
		Núm. de revisión: <b>01</b>

SÉPTIMO.- Que el control interno y la administración de riesgos no son responsabilidad exclusiva de un área específica, sino un proceso transversal que involucra a todo el personal del Ayuntamiento, desde la alta dirección hasta los niveles operativos. La conformación de un Comité especializado asegura la coordinación y la participación de las áreas clave para el fortalecimiento de la administración municipal, por ello el Reglamento Interior de la Administración Pública Municipal de San Andrés Cholula, Puebla, señala que es la Contraloría Municipal la encargada de diseñar y coordinar el sistema municipal de control interno, para su implementación en la dependencias y entidades de la administración pública municipal;

### 3. Introducción


El H. Ayuntamiento de San Andrés Cholula, en su compromiso con la transparencia, la rendición de cuentas y la mejora continua de la gestión pública, ha adoptado la Matriz de Administración de Riesgos Institucionales (MARI) como una herramienta estratégica y obligatoria para la administración municipal. La MARI es un instrumento de gestión que permite identificar, evaluar, y mitigar de manera sistemática los eventos que pudieran afectar el logro de los objetivos del gobierno municipal.

La presente guía tiene como propósito unificar los criterios y procedimientos para la elaboración, seguimiento y actualización de la MARI en todas las dependencias y órganos auxiliares del Ayuntamiento. Su aplicación es crucial para que la gestión de riesgos no sea una tarea aislada, sino un proceso transversal que se integre en las decisiones cotidianas, desde la planeación hasta la ejecución de los programas y proyectos. La implementación de esta guía es un paso fundamental para fortalecer el control interno y garantizar una administración más eficiente, honesta y al servicio de la ciudadanía.

### 4. Justificación

La presente guía se justifica por la necesidad de formalizar y estandarizar la administración de riesgos institucionales en el H. Ayuntamiento de San Andrés Cholula. La experiencia ha demostrado que la falta de un método único para la identificación, evaluación y mitigación de riesgos puede derivar en la omisión de vulnerabilidades críticas que comprometan el cumplimiento de los objetivos del gobierno municipal.



	<b>SISTEMA DE CONTROL INTERNO MUNICIPAL: GUÍA DE LLENADO DE LA MATRIZ DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS INSTITUCIONALES (MARI)</b>	Clave: <b>090.SACH2427/GUIACM/11/2025</b>
		Fecha de elaboración: <b>15/08/2025</b>
		Núm. de revisión: <b>01</b>

Además de ser un mandato normativo establecido en la Ley General de Contabilidad Gubernamental y en la Ley de Disciplina Financiera de las Entidades Federativas y los Municipios, contar con una herramienta como la MARI, y una guía para su correcta elaboración, permite a la administración:

- **Protección de los recursos públicos:** La gestión de riesgos es una medida proactiva para salvaguardar el patrimonio municipal, previniendo sobrecostos en obras, desvíos de fondos y actos de corrupción que afecten las finanzas públicas.
- **Toma de decisiones informada:** La MARI proporciona una visión clara de los riesgos más relevantes para cada área. Esta información permite a las personas directivas y el Cabildo priorizar recursos y esfuerzos en las áreas que presentan mayores riesgos, optimizando el uso del presupuesto.
- **Fortalecimiento del control interno:** La guía promueve una cultura de control y prevención. Al responsabilizar a cada área de su propia gestión de riesgos, se fomenta una participación activa en la mejora de los procesos y en la rendición de cuentas.
- **Transparencia y rendición de cuentas:** La existencia de una MARI elaborada bajo criterios claros y transparentes es un indicador de que el Ayuntamiento está comprometido con la transparencia y la buena gestión. Esto genera confianza en la ciudadanía y en los órganos fiscalizadores.

En síntesis, esta guía no es solo un documento de cumplimiento, sino una herramienta estratégica para un gobierno más eficiente, transparente y confiable.


En el mismo sentido y con base en lo estipulado en el Marco Integrado de Control Interno (MICI), el control interno es un proceso efectuado por el Ayuntamiento, su Titular, la Administración y las demás personas servidoras públicas de una institución, con 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.

El control interno se erige como un mecanismo para reducir y domesticar riesgos, con el fin de asegurar que las dependencias y órganos auxiliares logren el cumplimiento de sus objetivos ante un conjunto de condiciones adversas o potencialmente negativas y se integra de 5 componentes:

1. Ambiente de control;
2. Administración de riesgos;
3. Actividades de control;





	<b>SISTEMA DE CONTROL INTERNO MUNICIPAL: GUÍA DE LLENADO DE LA MATRIZ DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS INSTITUCIONALES (MARI)</b>	Clave: <b>090.SACH2427/GUIACM/11/2025</b>
		Fecha de elaboración: <b>15/08/2025</b>
		Núm. de revisión: <b>01</b>

4. Información y comunicación; y
5. Supervisión.

Como parte del componente 2 denominado “Administración de riesgos”, las Dependencias y Órganos Auxiliares del H. Ayuntamiento de San Andrés Cholula, Puebla, deberán analizar los riesgos que enfrentan para el logro de sus objetivos, por medio de la Matriz de Administración de Riesgos Institucionales (MARI).

Por lo que, la Matriz de Administración de Riesgos Institucionales permite identificar los riesgos, analizarlos, catalogarlos y priorizarlos, con el objetivo de desarrollar estrategias y acciones, para minimizar su impacto en caso de que se presenten.

Para el proceso de llenado de la MARI, se deberá iniciar con la identificación de los principales riesgos que puedan afectar el cumplimiento de las metas y objetivos de las dependencias y entidades, con lo que **no** se pretende detectar y controlar **todos** los riesgos a los que se enfrentan, sino **identificar aquellos que sean más importantes para el correcto desempeño de sus funciones.**

Se deben considerar los sucesos potenciales que puedan obstaculizar o impedir el cumplimiento **de los componentes y actividades** que integran los Programas Presupuestarios, así como los compromisos de las dependencias y órganos auxiliares, lo que proporcionará un nivel de priorización en la identificación de los riesgos.


Una vez identificados los riesgos, se procederá a su análisis, clasificación, valoración, administración y finalmente a la supervisión y control respectivos, con esta información se cuenta con los elementos necesarios para la elaboración de la Matriz de Administración de Riesgos Institucional (MARI).

## 5. Alcance

El documento establece los procedimientos y criterios de aplicación obligatoria para:

- Todas las Unidades Administrativas: La guía rige la actuación de todas las dependencias y órganos auxiliares del ayuntamiento, incluyendo secretarías, coordinaciones, direcciones generales, direcciones y jefaturas de departamento. Cada una es responsable de elaborar su propia MARI.



	<b>SISTEMA DE CONTROL INTERNO MUNICIPAL: GUÍA DE LLENADO DE LA MATRIZ DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS INSTITUCIONALES (MARI)</b>	Clave: <b>090.SACH2427/GUIACM/11/2025</b>
		Fecha de elaboración: <b>15/08/2025</b>
		Núm. de revisión: <b>01</b>

- Todas las personas Servidoras Públicas: El documento aplica a todo el personal, desde las personas titulares de las direcciones de área hasta el personal operativo, para que participen activamente en la identificación y gestión de riesgos en sus respectivas funciones. Esto promueve una cultura de control en toda la institución.
- Todos los Procesos Institucionales: El alcance de la guía cubre cualquier actividad o proceso que involucre la administración de recursos públicos. Esto incluye desde los procesos sustantivos, como la prestación de servicios públicos o la ejecución de obras, hasta los procesos adjetivos, como las adquisiciones, la gestión de personal o el uso de tecnologías de la información.

En resumen, el objetivo de la guía es asegurar que la gestión de riesgos sea un proceso estandarizado, uniforme y transversal, garantizando que el ayuntamiento identifique y mitigue de manera efectiva las vulnerabilidades que podrían afectar el cumplimiento de sus metas y el bienestar de la ciudadanía.

## 6. Marco Jurídico

Marco Jurídico de la Guía de Llenado de la Matriz de Administración de Riesgos Institucionales (MARI):


- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos: Artículo 134.
- Ley General de Contabilidad Gubernamental: Artículo 1, fracción I; Artículo 4.
- Ley de Disciplina Financiera de las Entidades Federativas y los Municipios: Artículo 4, fracción II.
- Ley General de Responsabilidades Administrativas: Artículo 17.
- Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Puebla.
- Ley Orgánica Municipal del Estado de Puebla: Artículo 78.
- Ley de Planeación para el Desarrollo del Estado de Puebla: Artículo 11, 12 y 21.
- Reglamento Interior de la Administración Pública Municipal del Honorable Ayuntamiento de San Andrés Cholula, Puebla: Artículo 13 fracción XVII.
- Reglamento Interior de la Contraloría Municipal del H. Ayuntamiento de San Andrés Cholula, Puebla: Artículo 24 fracciones XX y XXIII.

## 7. Objetivo General

El objetivo general de la Guía de Llenado de la Matriz de Administración de Riesgos Institucionales (MARI) es estandarizar la metodología para la gestión de riesgos en el H. Ayuntamiento de San Andrés Cholula. Busca asegurar que todas las áreas, sin importar su






	<b>SISTEMA DE CONTROL INTERNO MUNICIPAL: GUÍA DE LLENADO DE LA MATRIZ DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS INSTITUCIONALES (MARI)</b>	Clave: <b>090.SACH2427/GUIACM/11/2025</b>
		Fecha de elaboración: <b>15/08/2025</b>
		Núm. de revisión: <b>01</b>

función, apliquen un proceso uniforme y consistente para identificar, analizar y mitigar los riesgos que pudieran afectar el cumplimiento de los objetivos y metas de la administración municipal.

## 8. Glosario de Términos

- **Control Interno:** Un proceso llevado a cabo por el ayuntamiento y sus servidores públicos para proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos institucionales, la salvaguarda de los recursos públicos y la prevención de la corrupción.
- **Estrategias para Administrar el Riesgo:** Las opciones disponibles para administrar cada riesgo identificado. Estas incluyen:
  - Evitar (eliminar la causa del riesgo), Reducir (disminuir la probabilidad y el impacto), Asumir (aceptar el riesgo), Transferir (trasladar a un tercero), y Compartir (distribuir el riesgo entre unidades).
- **Factores de Riesgo:** Las circunstancias internas o externas que aumentan la probabilidad de que un riesgo se materialice. Pueden ser de tipo Humano, Financiero, Técnico/administrativo, TIC's, Material, Normativo o de Entorno.
- **Gestión de Riesgos:** El proceso sistemático para identificar, analizar, evaluar, mitigar y monitorear los riesgos.
- **Impacto:** Las consecuencias o el efecto negativo que tendría un riesgo si se materializa. Se clasifica en una escala del 1 al 10, desde "Insignificante" hasta "Catastrófico".
- **Matriz de Administración de Riesgos Institucionales (MARI):** Una herramienta de gestión y un documento técnico que funciona como un mapa de riesgos. Su propósito es identificar y priorizar los eventos que podrían tener un impacto negativo en la operación, las finanzas o la reputación de la institución.
- **Mitigación:** Son las acciones diseñadas para reducir la probabilidad de ocurrencia y/o el grado de impacto de un riesgo.
- **Probabilidad:** La posibilidad de que un riesgo ocurra. Se mide en una escala que va de "Remota" (valor 1-2) a "Recurrente" (valor 9-10).
- **Riesgo:** Un evento o condición que podría impactar negativamente en el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- **Riesgo Inherente:** El nivel de riesgo que existe antes de que se implemente cualquier tipo de control.
- **Riesgo Residual:** El nivel de riesgo que persiste después de la implementación de los controles.



	<b>SISTEMA DE CONTROL INTERNO MUNICIPAL: GUÍA DE LLENADO DE LA MATRIZ DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS INSTITUCIONALES (MARI)</b>	Clave: <b>090.SACH2427/GUIACM/11/2025</b>
		Fecha de elaboración: <b>15/08/2025</b>
		Núm. de revisión: <b>01</b>

## 9. Definición y utilidad: La MARI: Una Herramienta Clave para la Administración Pública

En el mundo de la gestión pública, la Matriz de Administración de Riesgos Institucionales (MARI) es un pilar fundamental. Es una herramienta que permite a los gobiernos, identificar, evaluar y mitigar los riesgos que amenazan el cumplimiento de sus objetivos. En pocas palabras, la MARI es una radiografía que muestra las vulnerabilidades de la administración para poder fortalecerla.

### a) ¿Qué es la MARI?

La MARI es un documento técnico y de gestión que funciona como un mapa de riesgos. Su propósito principal es identificar y priorizar los eventos que, de materializarse, podrían tener un impacto negativo en la operación, las finanzas o la reputación de una institución. Esta matriz no es solo una lista de problemas, sino que analiza cada riesgo en función de dos variables clave:

- Probabilidad: La posibilidad de que el riesgo ocurra.
- Impacto: Las consecuencias que generaría el riesgo si se presenta.

Al combinar la probabilidad y el impacto, la MARI asigna una calificación a cada riesgo (por ejemplo, bajo, medio, alto o crítico), lo que permite a las personas funcionarias públicas centrar sus esfuerzos en los problemas más urgentes.

### b) ¿Por qué es crucial para un Ayuntamiento?

Para un gobierno municipal, la MARI es indispensable por varias razones:

#### • Cumplimiento de la Ley


La legislación mexicana, incluyendo la Ley General de Contabilidad Gubernamental y la Ley de Disciplina Financiera, exige que los entes públicos implementen un sistema de control interno y una gestión de riesgos. La MARI es el instrumento que permite formalizar este mandato, garantizando que el ayuntamiento cumpla con sus obligaciones legales.

#### • Protección de los Recursos Públicos

Al identificar riesgos como el desvío de fondos, los sobrecostos en obras o las adquisiciones irregulares, la MARI actúa como un mecanismo de protección. Permite a la administración





	<b>SISTEMA DE CONTROL INTERNO MUNICIPAL: GUÍA DE LLENADO DE LA MATRIZ DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS INSTITUCIONALES (MARI)</b>	Clave: <b>090.SACH2427/GUIACM/11/2025</b>
		Fecha de elaboración: <b>15/08/2025</b>
		Núm. de revisión: <b>01</b>

tomar medidas preventivas para salvaguardar el patrimonio de la ciudadanía y asegurar que el dinero público se utilice de manera honesta y eficiente.

- **Toma de Decisiones Estratégicas**

La MARI proporciona información valiosa para la toma de decisiones. Permite a los directivos y el Cabildo visualizar los riesgos más significativos en áreas como la seguridad pública, la infraestructura o los servicios básicos, lo que les ayuda a asignar recursos de manera más inteligente y a diseñar políticas públicas más efectivas.

- **Fomento de la Transparencia**

Cuando una administración utiliza una MARI, demuestra su compromiso con la transparencia. Al hacer públicos los riesgos que enfrenta y las medidas que está tomando para mitigarlos, genera confianza en la ciudadanía y en los órganos de fiscalización.

### c) ¿Cómo se Elabora una MARI?

La elaboración de la MARI es un proceso sistemático que involucra a todas las áreas del ayuntamiento:

- **Identificación:** Cada dependencia analiza sus procesos para encontrar las vulnerabilidades. Por ejemplo, la Tesorería puede identificar el riesgo de robo de efectivo en sus cajas, o la Secretaría de Infraestructura, el riesgo de un derrumbe en una obra.
- **Análisis:** Los riesgos se evalúan en una matriz para determinar su calificación. Un derrumbe de obra, por ejemplo, tendría un impacto muy alto, lo que lo convierte en un riesgo prioritario.
- **Mitigación:** Para cada riesgo identificado, se diseñan acciones de control. Para el riesgo de derrumbe, las acciones pueden ser una supervisión técnica rigurosa y un seguro de obra.
- **Monitoreo:** El Comité de Control Interno y Administración de Riesgos del ayuntamiento da seguimiento periódico a la matriz para verificar que las acciones se estén implementando correctamente y para actualizar la lista de riesgos según cambien las circunstancias.

En conclusión, la MARI no es solo un trámite administrativo; es una herramienta viva que transforma la gestión municipal. Es un mecanismo de previsión que ayuda a los ayuntamientos a operar de manera más segura, eficiente y honesta, asegurando que el gobierno esté al servicio de la ciudadanía.





SISTEMA DE CONTROL INTERNO  
MUNICIPAL: GUÍA DE LLENADO DE LA  
MATRIZ DE ADMINISTRACIÓN DE  
RIESGOS INSTITUCIONALES (MARI)

Clave:  
090.SACH2427/GUIACM/11/2025

Fecha de elaboración: 15/08/2025

Núm. de revisión: 01


## 10. Apartados que Componen la MARI (llenado)

### I. EVALUACIÓN RIESGOS

- a) **Número de Riesgo:** Se debe registrar el número de riesgo asignado por nivel de importancia o prioridad, tomando el número uno como el principal riesgo, debe ser consecutivo y se conformará del año al que corresponde el riesgo y el numero arábigo consecutivo (202X.1, 202X.2, 202X.3, etc.).
- b) **Unidad Administrativa:** se registrará el nombre de la Unidad Administrativa responsable con base en la estructura orgánica autorizada y registrada.
- c) **Objetivos o Metas Institucionales:** podrán ser de:
  - a. **Selección:** El tipo de riesgo se deberá elegir conforme a la alineación del riesgo, de acuerdo con lo siguiente:
    - I. Estrategia, se vincula al cumplimiento de los compromisos de la Dependencia o Entidad (Plan Municipal de Desarrollo);
    - II. Objetivo, se vincula a los programas y planes de trabajo de la Dependencia o Entidad; y
    - III. Meta, se vincula al cumplimiento cuantitativo o cualitativo de las actividades de la Dependencia o Entidad.
  - b. **Descripción:** Se debe registrar la estrategia, objetivo o meta, iniciando con el número de componente y seguido por el número de la actividad conforme a los Programas Presupuestarios de cada Dependencia u Órgano Auxiliar a la que esté alineado el riesgo identificado; sin embargo, se pueden incluir riesgos derivados de actividades que no se encuentren vinculados con Programas Presupuestarios, tales como: observaciones y recomendaciones derivados de auditorías, compromisos adquiridos, proyectos o programas a desarrollar, entre otros.
- d) **Riesgo:** Se registra la denominación del riesgo que, según la visión de la Dependencia u Órgano Auxiliar, se haya identificado como relevante y que, de materializarse, pudiera obstaculizar o impedir el logro de objetivos y metas, o provocar impactos que afecten los procesos críticos que permiten alcanzarlos. En este sentido es importante tomar en cuenta que las actividades administrativas y situaciones que se deriven por falta de personal y/o presupuesto, no serán considerados riesgos.
- e) **Nivel de decisión del Riesgo:** existen 3 tipos de nivel de decisión:
  - a. **Estratégico:** afecta negativamente el cumplimiento de la misión, visión, objetivos y metas institucionales.






	<b>SISTEMA DE CONTROL INTERNO MUNICIPAL: GUÍA DE LLENADO DE LA MATRIZ DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS INSTITUCIONALES (MARI)</b>	Clave: <b>090.SACH2427/GUIACM/11/2025</b>
		Fecha de elaboración: <b>15/08/2025</b>
		Núm. de revisión: <b>01</b>

- b. **Directivo:** impacta negativamente en la operación de los procesos, programas y proyectos de la institución.
- c. **Operativo:** afecta la eficacia de las acciones realizadas por las personas responsables de su ejecución.
- f) **Clasificación del Riesgo:** se deberá indicar la selección de sus repercusiones en materia:
  - a. **Presupuestal.** Afecta en la obtención de recursos financieros y materiales necesarios, su disponibilidad y su uso para la ejecución de los compromisos y actividades de las Dependencias y Órganos Auxiliares.
  - b. **Servicios.** Afecta en el desarrollo de los servicios necesarios y la calidad mínima indispensable para la ejecución de los compromisos y actividades de las Dependencias y Órganos Auxiliares.
  - c. **Seguridad.** Afecta a la ejecución de los programas de seguridad de la dependencia responsable.
  - d. **Obra Pública.** Afecta la ejecución de los programas y compromisos de trabajo de la dependencia responsable.
  - e. **Recursos Humanos.** Implicaciones en la administración y asignación del capital humano necesario.
  - f. **Imagen.** Afecta la imagen, posicionamiento negativo o riesgos asociados a la divulgación de aspectos negativos ante la ciudadanía.
  - g. **TIC'S.** No contar con los insumos o elementos necesarios para el desarrollo y operación adecuado de las plataformas tecnológicas, sistemas y su conectividad por los medios de comunicación.
  - h. **Salud.** Afecta los controles y mecanismos de previsión y acción en presencia de riesgos de salud o contingencias específicas (en caso de aplicar).
  - i. **Otro:** se deberá indicar 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.
- g) **Factores de Riesgo:** es la circunstancia o situación interna y/o externa que aumenta la probabilidad de que un riesgo se materialice:
  - a. **No. de Factor:** se registra el número de factor asignado (1, 2, 3, etc.), tomando el número arábigo consecutivo que se genera en el número de riesgo y el número de factor consecutivo (Riesgo 1, Factor 1, Riesgo 1, Factor 2, etc.)
  - b. **Descripción de Factor:** Se deben identificar las principales circunstancias o situaciones que indican la presencia de un riesgo o que pueden aumentar la probabilidad de ocurrencia, se registrarán como mínimo un factor y máximo 5 por cada riesgo. Por cada factor escrito se deberá realizar una acción o estrategia para administrar el riesgo identificado.



	<b>SISTEMA DE CONTROL INTERNO MUNICIPAL: GUÍA DE LLENADO DE LA MATRIZ DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS INSTITUCIONALES (MARI)</b>	Clave: <b>090.SACH2427/GUIACM/11/2025</b>
		Fecha de elaboración: <b>15/08/2025</b>
		Núm. de revisión: <b>01</b>

c. **Clasificación:** La clasificación de los factores, indica su categorización de acuerdo con los riesgos identificados y se elegirá de la lista desplegable:

- I. Humano: se relaciona con el conjunto de personas internas o externas que participan directa o indirectamente en la consecución de los programas, proyectos, procesos, actividades o tareas.
- II. Financiero/presupuestal: se refiere a los recursos financieros y presupuestales necesarios para el logro de objetivos.
- III. Técnico/administrativo: se vincula con la estructura orgánica funcional, políticas, sistemas no informáticos, procedimientos, comunicación e información, que intervienen en la consecución de las metas y objetivos.
- IV. TIC's: se relacionan con las tecnologías de información y comunicación requeridas.
- V. Material: se refiere a la infraestructura y recursos materiales necesarios para el logro de metas y objetivos.
- VI. Normativo: se vinculan con las leyes, reglamentos, normas y disposiciones que rigen la actuación de la organización en la consecución de metas y objetivos.
- VII. Entorno: se refieren a las condiciones externas a la organización, que pueden incidir en el logro de metas y objetivos, y ante las cuales no se tiene influencia.

h) **Tipo:** Se seleccionará si el factor es interno o externo, según corresponda:

- a. Interno: se encuentra relacionado con las causas o situaciones originadas en el ámbito de actuación de la Dependencia o Entidad.
- b. Externo: se refiere a las causas o situaciones fuera del ámbito de competencia de la Dependencia o Entidad.

i) **Posibles impactos o efectos del Riesgo:** Es la consecuencia que, de materializarse el riesgo identificado, incidirá en el cumplimiento de los objetivos o metas de la Dependencia u Órgano Auxiliar. Se identificará un único efecto del riesgo, por lo que es necesario determinar la situación más significativa que derive de la materialización del riesgo identificado.


j) **Valoración Inicial:**

a. **Grado de impacto:** Son las consecuencias negativas que se generarían en las dependencias y entidades, en el supuesto de materializarse el riesgo.

- I. **9 y 10 Catastrófico:** Influye directamente en el cumplimiento de la misión, pérdida patrimonial, incumplimientos normativos, problemas operativos o de un impacto ambiental o deterioro de la imagen, dejando además sin funcionar totalmente o por un periodo






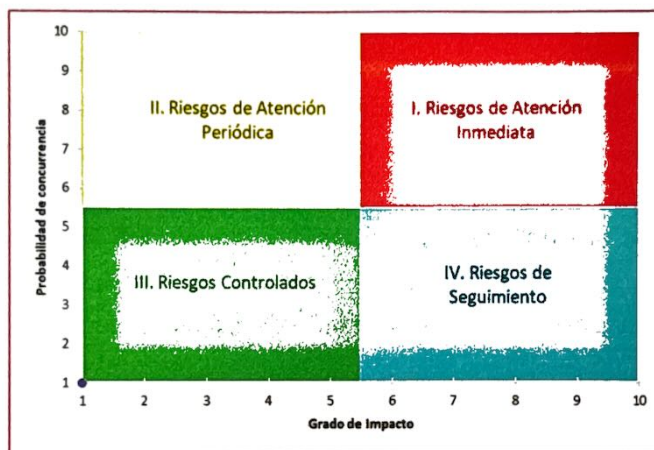
	<b>SISTEMA DE CONTROL INTERNO MUNICIPAL: GUÍA DE LLENADO DE LA MATRIZ DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS INSTITUCIONALES (MARI)</b>	Clave: <b>090.SACH2427/GUIACM/11/2025</b>
		Fecha de elaboración: <b>15/08/2025</b>
		Núm. de revisión: <b>01</b>

importante de tiempo los programas o servicios que entrega la institución.

- II. **7 y 8 Grave:** Dañaría significativamente el patrimonio, incumplimientos normativos, problemas operativos o impacto ambiental o deterioro de la imagen o logro de objetivos institucionales. Además, se referiría una cantidad importante de tiempo de la alta dirección en investigar y corregir daños.
  - III. **5 y 6 Serio:** Causaría, ya sea una pérdida importante del patrimonio, incumplimientos normativos, problemas operativos o de impacto ambiental o un deterioro significativo de la imagen. Además, se referiría una cantidad importante de tiempo de la alta dirección en investigar y corregir los daños.
  - IV. **3 y 4 Moderado:** Causa un daño en el patrimonio o imagen, que se puede corregir en el corto tiempo, y no afecta el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
  - V. **1 y 2 Insignificante:** Riesgo que puede tener un pequeño o nulo efecto en la institución.
- b. **Probabilidad de ocurrencia:** Se refiere a predecir la posibilidad de que se presente algún evento a partir de la frecuencia de situaciones presentadas en periodos anteriores en la gestión o en conocimiento previo de las carencias o dificultades para el logro de los compromisos y cumplimiento de responsabilidades.
- I. Remota: Probabilidad muy baja (Valor 1-2).
  - II. Inusual: Probabilidad baja (Valor 3-4).
  - III. Posible: Probabilidad media (Valor 5-6).
  - IV. Probable: Probabilidad alta (Valor 7-8).
  - V. Recurrente: Probabilidad muy alta (Valor 9-10).

	<b>SISTEMA DE CONTROL INTERNO MUNICIPAL: GUÍA DE LLENADO DE LA MATRIZ DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS INSTITUCIONALES (MARI)</b>	Clave: <b>090.SACH2427/GUIACM/11/2025</b>
		Fecha de elaboración: <b>15/08/2025</b>
		Núm. de revisión: <b>01</b>

- c. **Cuadrante:** Una vez establecido el grado de impacto y la probabilidad de ocurrencia, se registra automáticamente en el cuadrante correspondiente.
- Atención Inmediata:** Son críticos por su alta probabilidad de ocurrencia y grado de impacto.
  - Atención Periódica:** Tiene alta probabilidad de ocurrencia.
  - Controlados:** Son de baja probabilidad de ocurrencia y grado de impacto.
  - De Seguimiento:** Tienen baja probabilidad de ocurrencia.




## II. EVALUACIÓN DE CONTROLES

**Control:** Es una herramienta utilizada para dar seguimiento y administrar los riesgos identificados de una Dependencia u Órgano Auxiliar; éstos se deben registrar de la lista para cada uno de los factores identificados, si se cuenta o no con controles.

Los controles deben identificarse como mecanismos tangibles, que permitan determinar la suficiencia de este. Adicionalmente, cada riesgo debe registrarse en forma de listado, evitando en todo momento registrar más de un control en una celda, evitando en todo momento adscribir controles poco claros o ambiguos.

- ¿Tiene controles?:** Se elegirá: "sí", si existen controles para evitar o disminuir el riesgo o se elegirá "no", si no existen controles para evitar o disminuir el riesgo.
- Número de control:** Se asignará un número de control, tomando el número uno correspondiente al principal control y así consecutivamente, vinculándolo con el



	<b>SISTEMA DE CONTROL INTERNO MUNICIPAL: GUÍA DE LLENADO DE LA MATRIZ DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS INSTITUCIONALES (MARI)</b>	Clave: <b>090.SACH2427/GUIACM/11/2025</b>
		Fecha de elaboración: <b>15/08/2025</b>
		Núm. de revisión: <b>01</b>


número de riesgo y número de factor (Riesgo 1. Factor 1, Control 1; Riesgo 1, Factor 1, Control 2, etc.).

- c) **Descripción:** Se describirá el control con el que cuenta la Dependencia o Entidad, para controlar o disminuir el riesgo.
- d) **Tipo:** Se elegirá conforme al tipo de control, indicando su categoría
  - a. **Preventivo:** El control que se utiliza antes de que ocurran situaciones no deseadas o inesperadas que pudieran afectar al logro de objetivos y metas.
  - b. **Detectivo:** El control que se utiliza en el momento en que situaciones no deseadas o inesperadas que pudieran afectar al logro de objetivos y metas aparecen, e identifican las omisiones o desviaciones antes de que concluya el proceso determinado.
  - c. **Correctivo:** El control que se utiliza en la etapa final de un proceso, el cual permite identificar y corregir o subsanar en algún grado, omisiones o desviaciones.
- e) **Determinación de Suficiencia o Deficiencia del Control:** se elegirá "sí" o "no" conforme a las siguientes preguntas:
  - a. **¿Está documentado?:** El control se encuentra establecido en algún documento normativo.
  - b. **¿Está formalizado?:** El control se encuentra validado, registrado y difundido.
  - c. **¿Se aplica?:** El control es conocido, utilizado y aplicado por las personas servidoras públicas responsables.
  - d. **¿Es efectivo?:** El control realmente incide en la disminución de los factores de riesgo, para disminuir la probabilidad de ocurrencia y/o el grado de impacto.
- f) **Riesgo controlado suficientemente:** Se elegirá "sí" o "no" de acuerdo con lo siguiente:
  - a. Si: Se respondió "sí" a todas las preguntas del inciso e).
  - b. No: Se respondió "no" a una o varias preguntas del inciso e).

### III. EVALUACIÓN DE RIESGOS VS. CONTROLES

- a) **Valoración final:** Se elegirá el **grado de impacto y la probabilidad de ocurrencia** de los riesgos del 1 a 10 en cada caso, como se realizó en el apartado 9, pero ahora con base en el resultado de la evaluación de los controles. Si el riesgo es controlado suficientemente el grado de impacto y la probabilidad de ocurrencia serán menores a los elegidos en la valoración inicial, si por el contrario, el riesgo no es controlado



	<b>SISTEMA DE CONTROL INTERNO MUNICIPAL: GUÍA DE LLENADO DE LA MATRIZ DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS INSTITUCIONALES (MARI)</b>	Clave: <b>090.SACH2427/GUIACM/11/2025</b>
		Fecha de elaboración: <b>15/08/2025</b>
		Núm. de revisión: <b>01</b>

suficientemente el grado de impacto y la probabilidad de ocurrencia serán iguales a los elegidos en la valoración inicial.

#### IV. MAPA DE RIESGOS


- a) **Ubicación en Cuadrantes:** La ubicación de los riesgos por cuadrante, se registrará y visualizará automáticamente en el Mapa de Riesgos Institucional con base en la valoración, la automatización de la Matriz de Administración de Riesgos Institucional (MARI) establecerá el cuadrante correspondiente. La posición en los cuadrantes ayuda a dar prioridades en la atención y administración de los riesgos, con el fin de minimizar sus impactos.

Se elegirá conforme al valor de la probabilidad de ocurrencia (1-10) y el valor del grado de impacto (1-10), como lo indica el mapa de riesgos, pero ahora con base en el resultado de la valoración final.

- a. **Cuadrante I. Riesgos de atención inmediata:** Son relevantes y de alta prioridad, son críticos, porque de materializarse, no se lograría el cumplimiento de objetivos y metas, son significativos por su grado de impacto y alta probabilidad de ocurrencia, se deben reducir o eliminar con controles preventivos y se ubican en la escala de valor mayor a 5 y hasta 10 de ambos ejes.
- b. **Cuadrante II. Riesgos de atención periódica:** Son significativos pero su grado de impacto es menor que el cuadrante I, deben ser evaluados en intervalos regulares de tiempo (una o dos veces por año), tienen alta probabilidad de ocurrencia ubicada en la escala de valor mayor a 5 y hasta 10 y bajo grado de impacto de 1 y hasta 5.
- c. **Cuadrante III. Riesgos controlados;** Requieren de un seguimiento mínimo, a menos que haya un cambio sustancial y se trasladen a otro cuadrante, tienen baja probabilidad de ocurrencia con valor de 1 y hasta 5 y alto grado de impacto mayor a 5 y hasta 10.






	<b>SISTEMA DE CONTROL INTERNO MUNICIPAL: GUÍA DE LLENADO DE LA MATRIZ DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS INSTITUCIONALES (MARI)</b>	Clave: <b>090.SACH2427/GUIACM/11/2025</b>
		Fecha de elaboración: <b>15/08/2025</b>
		Núm. de revisión: <b>01</b>

- d. **Cuadrante IV. Riesgos de seguimiento:** Deben ser revisados (una o dos veces al año), para asegurarse que están siendo administrados y que su importancia no ha cambiado, son de baja probabilidad de ocurrencia y grado de impacto y se ubican en la escala de valor 1 y hasta 5 de ambos ejes.

IV - Mapa de Riesgos Institucionales			
Ubicación en Cuadrante			
I		III	IV

## V. ESTRATEGIAS Y ACCIONES

- a) **Estrategias para administrar el Riesgo:** Son las opciones para administrar cada riesgo identificado, basadas en su valoración respecto a los controles que permiten tomar decisiones y determinar las acciones de control.
- Evitar el Riesgo.** Se refiere a eliminar los factores que pueden provocar la materialización del riesgo, considerando que, si una parte del proceso tiene alto riesgo, el segmento completo recibe cambios sustanciales por mejora, rediseño o eliminación, resultado de controles suficientes y acciones emprendidas.
  - Reducir el Riesgo.** Implica establecer acciones dirigidas a disminuir la probabilidad de ocurrencia y el impacto, tales como la optimización de los procedimientos y la implementación o mejora de controles, antes de optar por otras medidas más costosas y difíciles.
  - Asumir el Riesgo.** Se aplica cuando el riesgo se encuentra con baja probabilidad de ocurrencia y grado de impacto, puede aceptarse sin necesidad de tomar otras medidas de control diferentes a las que se poseen, o cuando no se tiene opción para abatirlo y sólo pueden establecerse acciones de contingencia.
  - Transferir el Riesgo.** Implica trasladar el riesgo a un externo, es decir que el riesgo se controle mediante la responsabilización de un tercero que tenga la

	<b>SISTEMA DE CONTROL INTERNO MUNICIPAL: GUÍA DE LLENADO DE LA MATRIZ DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS INSTITUCIONALES (MARI)</b>	Clave: <b>090.SACH2427/GUIACM/11/2025</b>
		Fecha de elaboración: <b>15/08/2025</b>
		Núm. de revisión: <b>01</b>

experiencia y especialización necesaria para asumirlo, así como sus impactos o pérdidas derivadas de su materialización.

- e. **Compartir el Riesgo.** Se refiere a distribuir parcialmente el riesgo y las posibles consecuencias, a efecto de segmentarlo y canalizarlo a diferentes unidades administrativas de la institución, las cuales se responsabilizarán de la parte del riesgo que les corresponda en su ámbito de competencia.
- b) **Descripción de las acciones:** Son las actividades que se realizarán con base en las estrategias adoptadas, y se deberán dar cumplimiento a las mismas a través del ejercicio fiscal activo.

Las acciones o actividades deben dar especial atención a los casos en que el o los controles se hayan determinado deficientes o inexistentes, y por lo tanto, el riesgo no esté controlado suficientemente, por lo que deberán atender directamente a los factores presentados en la Etapa 2; estas podrán modificarse y una vez concluidas, si aún no se logra cumplir la estrategia, se podrán determinar nuevas acciones a realizar.

## 11. Aspectos Generales

La Matriz de Administración de Riesgos Institucional (MARI) se debe actualizar y evaluar de manera trimestral.

## 12. Vigencia

La presente guía estará vigente hasta el 14 de octubre de 2027 y podrá actualizarse antes si existe reforma normativa o instrucción del Comité de Control Interno y Administración de Riesgos del H. Ayuntamiento del Municipio de San Andrés Cholula, Puebla

