





GOBIERNO DEL ESTADO DE  
BAJA CALIFORNIA SUR



Fideicomiso "Fondo para la Protección de los  
Recursos Marinos del estado de Baja California Sur"

## RIESGOS DE PROCESOS INSTITUCIONALES

### DEL FIDEICOMISO "FONDO PARA LA PROTECCIÓN DE LOS RECURSOS MARINOS DEL ESTADO DE BAJA CALIFORNIA SUR" (FONMAR)

Elaboró	Autorizan	
<p>Comité de Control y Desempeño Institucional del FONMAR</p>	<p>Coordinadora Administrativa del FONMAR</p> 	<p>Director General</p> 
	<p>Lic. Tania Sánchez Hernández</p>	<p>Lic. Martín Inzunza Tamayo</p>

La Paz, Baja California Sur, diciembre del año 2025.

Calle Isabel la Católica esq. con Melchor Ocampo  
Colonia Centro, C.P. 23000, La Paz, B.C.S.  
Tel (612) 123-38-07 E-mail.- fonmar.bcs@gmail.com



## RIESGOS DE PROCESOS INSTITUCIONALES DEL FIDEICOMISO "FONDO PARA LA PROTECCIÓN DE LOS RECURSOS MARINOS DEL ESTADO DE BAJA CALIFORNIA SUR" (FONMAR)

De conformidad a lo establecido en las Disposiciones Generales y Manual Administrativo de Aplicación Estatal en Materia de Control Interno para el Estado de Baja California Sur, la *Segunda Norma General, Principio o Elemento de Control Interno* corresponde a la "Administración de Riesgos", el cual es un proceso dinámico desarrollado para identificar, analizar, evaluar, responder, supervisar y comunicar los riesgos, 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.

Para la aplicación de esta norma se debe vigilar la implementación y operación en conjunto y de manera sistemática de los siguientes principios y elementos de control:

- 1) Definición de metas y objetivos institucionales.
- 2) Identificar, analizar y responder a los riesgos.
- 3) Considerar el riesgo de corrupción.
- 4) Identificar, analizar y responder al cambio.

En tales términos, se establecen, definen y desarrollan los citados elementos de control, con base en el marco legal del Fideicomiso FONMAR:

### 1) DEFINICIÓN DE METAS Y OBJETIVOS INSTITUCIONALES CON INDICADORES DE RESULTADOS

	OBJETIVOS	METAS	INDICADORES
1	Incrementar la recaudación por concepto de la venta de permisos para efectuar la pesca deportivo-recreativa.	Que el portal oficial de venta de permisos de pesca deportivo-recreativa del Gobierno del Estado de Baja California Sur y demás medios de distribución que este maneja, sean la opción número uno para la adquisición de permisos.	Monto total anual recaudado por concepto de la venta de permisos de pesca deportiva a través de los diversos medios que maneja el FONMAR.



GOBIERNO DEL ESTADO DE  
BAJA CALIFORNIA SUR



Fideicomiso "Fondo para la Protección de los  
Recursos Marinos del estado de Baja California Sur"

2	Mejorar los procesos de distribución de permisos de pesca deportiva existentes y desarrollar aquellos que sean necesarios acorde a la demanda de los usuarios.	Mantener la estructura de venta de permisos de pesca deportiva moderna y actualizada.	Nivel de satisfacción de los usuarios de las diversas plataformas de venta de permisos de pesca deportiva del FONMAR.
3	Realizar y apoyar diversas campañas de promoción de la pesca deportiva en la Entidad.	Promover y difundir a nivel estatal, nacional e internacional la actividad turística de la pesca deportiva en Baja California Sur.	Cantidad de turistas y aficionados de la pesca deportiva en general, que eligen el destino de Baja California Sur para realizar la actividad.
4	Fomentar y fortalecer la pesca deportiva en el Estado de Baja California Sur, brindando apoyo a comunidades alejadas propiciando la activa participación y flujo de dinero, así como fomentando la convivencia familiar y social.	Apoyar la realización de torneos de pesca deportiva en diversas comunidades del Estado de Baja California Sur, incrementando la participación de turistas y nacionales, dando visibilidad a lugares desconocidos y/o apartados con potencial para realizar la actividad en todo el Estado, facilitando el flujo de ingresos a las familias sudcalifornianas.	Número de torneos de pesca deportiva que son realizados en el Estado de Baja California Sur con el apoyo del FONMAR.
5	Promover la reconversión productiva hacia la pesca deportiva, especialmente en aquellas localidades del Estado con potencial para realizar la actividad.	Coadyuvar con la sustentabilidad de las especies, disminuyendo la extracción masiva de especies de la pesca comercial.	Estado poblacional de las especies y viabilidad de los ecosistemas marinos.
6	Coadyuvar con autoridades en materia pesquera en la custodia, restauración, conservación, mantenimiento, control vigilancia y protección de los recursos marinos de la Entidad, velando por su aprovechamiento y desarrollo sustentable con principal atención a las especies destinadas a la pesca deportiva.	La preservación y existencia de recursos marinos suficientes para futuras generaciones en el Estado de Baja California Sur.	Abundancia de recursos marinos en la entidad, especialmente de aquellos destinados a la pesca deportivo-recreativa y permanencia y/o incremento en el número de pescadores deportivos que eligen el estado de Baja California Sur para realizar la actividad de la pesca deportiva.

Calle Isabel la Católica esq. con Melchor Ocampo  
Colonia Centro, C.P. 23000, La Paz, B.C.S.  
Tel (612) 123-38-07 E-mail.- fonmar.bcs@gmail.com



7	Brindar transparencia en la información respecto de los trabajos y acciones que realiza el fideicomiso de forma veraz y oportuna.	Realizar las respectivas actualizaciones en materia de transparencia gubernamental en términos de Ley y efectuar su publicación en los portales designados para tales efectos.	Satisfacción de los usuarios de las diversas plataformas de consulta de información del Fideicomiso FONMAR.
---	---	--	---

Las metas y objetivos institucionales se encuentran fielmente alineados al Plan Estatal de Desarrollo y los Programas Institucionales y Sectoriales vigentes, según lo establecido en el **Plan Estatal de Desarrollo 2021-2027 en el Eje III: "Reactivación Económica y Empleo Incluyente" numeral III.4 Pesca y Acuicultura**, que establece como objetivo general el fortalecer el sector pesquero y acuícola a fin de aprovechar de manera sostenible y sustentable los recursos disponibles y fomentar la pesca deportivo-recreativa en beneficio de las mujeres y hombres del mar y la población en general. Así mismo, específicamente en el "Objetivo 2" de dicho numeral III.4 se establece el promover el ordenamiento pesquero y acuícola, fortaleciendo las acciones de inspección y vigilancia de los recursos pesqueros y acuícolas, así como en el "Objetivo 5" que dispone se debe consolidar la pesca deportivo-recreativa incorporando nuevas regiones con potencial para el desarrollo de esta actividad, teniendo como líneas de acción el promover la realización de torneos de pesca deportiva, fomentar la reconversión productiva hacia la pesca deportivo-recreativa y promover la investigación científica sobre especies marinas relacionadas con la pesca deportiva.



**2) IDENTIFICAR, ANALIZAR Y RESPONDER A LOS RIESGOS.**

<b>PROCESO DE DISTRIBUCIÓN DE PERMISOS DE PESCA DEPORTIVA</b>		
<b>RIESGO (S)</b>	<b>EFFECTO SOBRE EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS</b>	<b>ACCIONES ESPECÍFICAS DE ATENCIÓN</b>
Falta de Convenio de Distribución de Permisos firmado con el Ejecutivo Federal	Imposibilidad de vender permisos de pesca deportiva	Prever la renovación del convenio de distribución con una anticipación mínima de 6 meses a la fecha de conclusión de su vigencia
Nulo o mal funcionamiento de la página oficial del Gobierno del Estado de Baja California Sur para la venta de permisos de pesca deportiva	Imposibilidad de vender permisos de pesca deportiva	Contar con medios alternativos de venta de permisos de pesca deportiva, como lo son kioscos y las cajas recaudadoras de la Secretaría de Finanzas y Administración
Nulo o mal funcionamiento del servidor de la conapesca encargado de generar los números de folio de los permisos	Imposibilidad de vender permisos de pesca deportiva	Mantener comunicación constante con la conapesca a fin de contar con un sistema de respaldo que permita generar números de folio de los permisos de pesca deportiva en todo momento que sea requerido
Nulo o mal funcionamiento del sistema bancario de cobro de permisos	Imposibilidad de vender permisos de pesca deportiva	Contar con alternativa de pago de los permisos en efectivo
Falta de internet o energía eléctrica para la venta de permisos en línea	Imposibilidad de vender permisos de pesca deportiva	Contar con alternativa de permisos físicos para su venta



GOBIERNO DEL ESTADO DE  
BAJA CALIFORNIA SUR



Fideicomiso "Fondo para la Protección de los  
Recursos Marinos del estado de Baja California Sur"

ACCIONES DE INSPECCIÓN Y VIGILANCIA		
RIESGO (S)	EFFECTO SOBRE EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS	ACCIONES ESPECÍFICAS DE ATENCIÓN
Embarcaciones o vehículos terrestres dañados o en mal estado	Imposibilidad de realizar operativos de inspección y vigilancia en el momento que sea requerido	Contemplar dentro de cada programación de presupuesto para ser presentado ante el Comité Técnico, el recurso necesario para brindar mantenimiento periódico a los vehículos
Falta de combustible	Imposibilidad de realizar operativos de inspección y vigilancia en el momento que sea requerido	Contemplar dentro de cada programación de presupuesto para ser presentado ante el Comité Técnico, el recurso necesario para la adquisición del combustible destinado a la inspección y vigilancia pesquera
Falta de Oficiales Federales de Pesca u otras autoridades en materia pesquera para la ejecución de operativos de inspección y vigilancia	Imposibilidad de realizar operativos de inspección y vigilancia en el momento que sea requerido	Mantener constante comunicación con las autoridades competentes para la planeación anticipada de recorridos de inspección y vigilancia
Falta de equipo de cómputo móvil para la captura de información oportuna	Imposibilidad de realizar reportes y enviar la información recabada durante los operativos en tiempo y forma	Contar con una computadora de escritorio en las oficinas de las coordinaciones de inspección y vigilancia

Calle Isabel la Católica esq. con Melchor Ocampo  
Colonia Centro, C.P. 23000, La Paz, B.C.S.  
Tel (612) 123-38-07 E-mail.- fonmar.bcs@gmail.com



ACCIONES ADMINISTRATIVAS GENERALES		
RIESGO (S)	EFEECTO SOBRE EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS	ACCIONES ESPECÍFICAS DE ATENCIÓN
Retraso en las transferencias de recursos a la cuenta del FONMAR de parte de la Secretaría de Finanzas y Administración	Suspensión de todas las actividades del Fideicomiso, lo cual imposibilita completamente el logro de sus objetivos	Enviar puntualmente a la Secretaría de Finanzas y Administración después de cada reunión del Comité Técnico donde sean aprobados presupuestos, el respectivo calendario de acciones y compromisos del fideicomiso señalando los montos mensuales necesarios para el cumplimiento de sus obligaciones
Envío fuera de tiempo y forma de las requisiciones de compra y/o servicios por parte de los Coordinadores Municipales o Jefes de Departamento	Retraso y entorpecimiento del procedimiento, dificultando las actividades de comprobación	- Revisión del desempeño a nivel función o actividad. - Sanciones disciplinarias.
Entrega fuera de tiempo y forma de comprobaciones de gastos y viáticos de parte de los trabajadores obligados	Retraso y entorpecimiento del procedimiento, dificultando las actividades de comprobación	- Revisión del desempeño a nivel función o actividad. - Sanciones disciplinarias.
Entrega tardía de los recibos de nómina de parte del área contable	Incumplimiento con los trabajadores en sus derechos laborales	- Controles sobre el procesamiento de información. - Revisión del desempeño a nivel función o actividad. - Implementación de tecnología.
Cambios de adscripciones de bienes entre trabajadores sin dar aviso al auxiliar de recursos materiales	Incumplimiento en el mantenimiento de un inventario organizado y actualizado	- Controles sobre el procesamiento de información. - Revisión del desempeño a nivel función o actividad. - Implementación de tecnología. - Sanciones disciplinarias.
Corrupción del personal en acciones relativas a fraudes, abusos de autoridad, procesos	Desvío de recursos asignados a programas o proyectos específicos que afectan su	- Supervisión de funciones. - Cambio de estructura organizacional.



GOBIERNO DEL ESTADO DE  
BAJA CALIFORNIA SUR



Fideicomiso "Fondo para la Protección de los  
Recursos Marinos del estado de Baja California Sur"

financieros, presupuestales, de contratación, de información y documentación	cumplimiento; desmotivación de parte del personal que sufre abusos de autoridad, lo cual conlleva a una disminución del rendimiento laboral y del cumplimiento de objetivos en general.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Reorganización de operaciones.</li><li>- Reasignación de puestos entre el personal.</li><li>- Implementación de tecnología.</li><li>- Revisión del desempeño a nivel función o actividad.</li><li>- Establecimiento de indicadores de desempeño.</li><li>- Controles sobre el procesamiento de información.</li><li>- Segregación de funciones.</li><li>- Aplicación de restricciones de acceso a recursos y registros y rendición de cuentas sobre estos.</li></ul>
Desperdicio de los insumos de trabajo, tales como hojas, tinta, grapas, plumas, folders, sobres, etc.	Incremento innecesario en el gasto operativo, lo cual puede llevar a una disminución ociosa del presupuesto mediante la reasignación de recursos.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Controles físicos sobre los activos.</li><li>- Inventarios de materiales entregados al personal controlando los tiempos aproximados de uso.</li><li>- Implementación de sanciones.</li></ul>

El FONMAR cuenta con un **Programa de Trabajo de Administración de Riesgos** que se elabora de forma anual y contempla diversos factores de riesgo, descripción del mismo y las acciones de control, responsables de su implementación, entre otros, que ayuda a proveer una mayor garantía de que el Fideicomiso alcanzará sus objetivos.

Dicho Programa de Trabajo es actualizado y revisado de forma trimestral, con el fin de asegurar la efectividad de las acciones de control propuestas para mitigarlos; programa que forma parte integral del presente documento.



### 3) CONSIDERAR EL RIESGO DE CORRUPCIÓN

Deben de considerarse los diversos tipos de corrupción que pueden ocurrir en una Institución para proporcionar una base para la identificación de estos riesgos. Entre los tipos de corrupción más comunes se encuentran:

- **Informes financieros fraudulentos.** - consistente en errores intencionales u omisiones de cantidades o revelaciones en los estados financieros para engañar a los usuarios de los estados financieros.
- **Apropiación indebida de activos.** - entendida como el robo de activos de la Institución. Puede incluir el robo de la propiedad, la malversación de los ingresos o pagos fraudulentos.
- **Conflicto de interés.** - cuando los intereses personales, familiares o de negocios de un servidor público puedan afectar el desempeño independiente e imparcial de sus empleos, cargos, comisiones o funciones.
- **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 la Institución 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.** - consiste 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.
- **Enriquecimiento oculto u ocultamiento de conflicto de interés.** - cuando en el ejercicio de sus funciones el servidor público llegare a advertir actos u omisiones que pudieren constituir faltas administrativas, 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 en las que las personas referidas formen parte, de recursos públicos, sean materiales, humanos o financieros sin fundamento jurídico o en contraposición a las normas aplicables.



**NOTA:** además de la corrupción, se encuentra considerado que pueden ocurrir otras transgresiones a la integridad, por ejemplo: el desperdicio de recursos de manera exagerada, extravagante o sin propósito; el abuso de autoridad; el uso del cargo para la obtención de un beneficio ilícito para sí o para un tercero.

### **RESPUESTA A LOS RIESGOS DE CORRUPCIÓN:**

En el FONMAR se procedió a analizar y responder a los riesgos de corrupción a fin de que sean efectivamente mitigados, por lo cual fueron analizados por su relevancia, tanto individual como en conjunto, mediante el mismo proceso de análisis de riesgos efectuado para todos los demás riesgos identificados, determinando la probabilidad de que un riesgo de corrupción se materialice y el daño que podría causar.

La respuesta a los riesgos de corrupción se realizó mediante el mismo proceso de respuesta general y acciones específicas para atender todos los riesgos institucionales analizados, lo cual posibilita la implementación de controles anticorrupción. Dichos controles pueden incluir la reorganización de ciertas operaciones y la reasignación de puestos entre el personal para mejorar la segregación de funciones, quedando establecidas las siguientes acciones de respuesta y mitigación de los riesgos:

#### **1. Acciones de prevención.**

- Existe una política de tolerancia cero a la corrupción.
- Se fomenta la cultura de la integridad.
- Existe un Comité de Ética del FONMAR.
- Se diseñan acciones de control específicas de atención para todos los niveles.
- Se realiza una segregación de funciones en el diseño de las responsabilidades de las actividades de control.
- Se procura la implementación de actividades de control basadas en tecnologías de información (desarrollo de sistemas de información, administración de la seguridad, mantenimiento de las tecnologías de administración).

#### **2. Capacitación:**

- Brindar capacitación periódica al personal como parte de los trabajos de control interno en materia de riesgos de corrupción, cómo identificarlos, mitigarlos y en su caso, cómo y dónde presentar las denuncias correspondientes, con énfasis en la importancia de la integridad en el ejercicio de las funciones.
- Autoevaluaciones semestrales en materia de control interno.

#### **3. Denuncias:**

- Establecimiento de un mecanismo interno de interposición de denuncias.
- Difusión de los mecanismos de interposición de denuncias.



GOBIERNO DEL ESTADO DE  
BAJA CALIFORNIA SUR



Fideicomiso "Fondo para la Protección de los  
Recursos Marinos del estado de Baja California Sur"

**4. Comunicación y difusión:**

- Se asegura que la información sobre políticas y normas de integridad se difunda adecuadamente en todo el FONMAR, a través de folletos y documentos visibles en las oficinas municipales del FONMAR.

**5. Colaboración:**

- Se trabaja bajo los lineamientos y en colaboración con la Contraloría General del Estado de Baja California Sur.

**4) IDENTIFICAR, ANALIZAR Y RESPONDER AL CAMBIO**

Una vez identificados y analizados los riesgos institucionales, incluyendo los de corrupción, se capacita al personal de forma constante procurando la cultura de la denuncia, dando seguimiento, supervisando y monitoreando constantemente las acciones de control implementadas y su impacto en los logros de los objetivos institucionales, verificando que se brinden respuestas puntuales y adecuadas a las denuncias que sean interpuestas a través del Comité de Ética del Fideicomiso.

Para mayor información y comprensión profunda en cuanto a la prevención de la corrupción y las tareas de control que deben implementarse al interior del FONMAR, se ha desarrollado un ***Programa de la Integridad y Prevención de la Corrupción***, que forma parte del marco legal del Fideicomiso.

Calle Isabel la Católica esq. con Melchor Ocampo  
Colonia Centro, C.P. 23000, La Paz, B.C.S.  
Tel (612) 123-38-07 E-mail.- fonmar.bcs@gmail.com