MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

MUNICIPALIDAD DE SALCAJÁ, QUETZALTENANGO

Indice

Presentación

La Municipalidad como órgano de Gobierno Local, debe establecer objetivos institucionales e identificar los riesgos en la consecución de los mismos. La administración del riesgo se debe incorporar dentro de las entidades y contemplar políticas de gestión por parte de la Máxima Autoridad.

La administración del riesgo contribuye a la gestión administrativa para garantizar el control interno eficiente, eficaz, transparencia y adecuado proceso de las distintas direcciones.

Por lo anterior, la Administración del riesgo como parte del Sistema Nacional de Control Interno (SINACIG) está contemplada como parte del control interno Municipal de Salcajá, a través del presente manual emite los criterios de orientación a los procesos de la entidad para la toma de decisiones con respecto evaluación y administración de riesgos que impiden el alcance de objetivos institucionales, la misión y visión, así como su planificación y programación estratégica.

El presente Manual de Administración de Riesgos, con observancia y aplicación por parte de la Máxima Autoridad, Directores, Encargados, Jefes y demás empleados municipales, con base en la Guía No.1 Evaluación de Riesgos de las Entidades Gubernamentales, es una herramienta que contempla definiciones, metodologías y mecanismos de control y seguimiento de los diferentes controles internos para una gestión eficaz y eficiente de los diferentes riesgos que se presentan dentro de la entidad.

El presente Manual de Administración de Riesgos es una guía para orientar la metodologicamente los procesos en la identificación, análisis, valoración de probabilidad y severidad de los riesgos que pueden afectar la consecución de objetivos Insticionales, y con ello su misión y visión.

Asi mismo, permite unificar lineamientos metodológicos que permitan orientar las acciones para establecer la respuesta al riesgo para mitigar y prevenirlos, determinando

si se tolera, acepta, evita, reduce o se comparte, basados en una adecuada gestión de riesgo.

Objetivo

- Mejorar el control interno municipal.
- Proteger y velar por el buen uso de los recursos.
- Proporcionar a la administración municipal aseguramiento razonable con respecto a los objetivos institucionales

Alcance

El Manual de Administración de Riesgos comprende los elementos de control y sus interpretaciones, para que la Municipalidad evalue e intervenga en aquellos eventos ya sea de naturaleza interna o externa, que puedan afectar de manera positiva o negativa el logro de los objetivos institucionales.

Marco Legal y Normativo

- Acuerdo A-028-2021
- Artículo 3 literales a), y g), 4 literales c) y n), 5, 6 y 13 literales g) y l) del Decreto Número 31-2002, del Congreso de la República, Ley Orgánica de la Contrloría General de Cuentas.

Actualizaciones

La actualización de este manual se realizará de forma anual o cuando sea necesario por parte del Comité de Administración de Riesgos, o por modificación de algún reglamento relacionado al SINACIG.

Marco Conceptual de la Administración de Riesgos

Sistema de control interno.

Se define, en sentido amplio, como un proceso efectuado por la alta dirección y el resto del personal de una institución, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos. Uno de los componentes del sistema de control interno es la evaluación de riesgos, lo que significa establecer una metodología para analizar, identificar, evaluar y mitigar los riesgos que se presentan en una organización. Así, la administración de riesgos contribuye a que el ente público consolide su sistema de control interno y se genere una cultura de autocontrol y autoevaluación.

Eventos y Riesgos

Evento: Consiste en aquellos acontecimientos o sucesos identificados por la máxima autoridad y equipo de dirección, que pueden generar una consecuencia negativa o positiva con implicaciones para el cumplimiento de objetivos de la entidad, durante un intervalo de tiempo establecido.

Riesgo: La probabilidad y severidad de que un evento afecte adversamente la capacidad de una entidad, para lograr los objetivos establecidos y ejecutar las estratégias de forma efectiva.

Exposición al riesgo: Es la vulnerabilidad a pérdidas que pueden amenazar a un proceso o un activo, que la entidad está dispuesta a aceptar considerando los efectos que puede causar calificándolos de forma cualitativa como alto, moderado o bajo.

Gestión de riesgo: Proceso efectuado por las direcciones y demás empleados públicos para proporcionar a la administración un aseguramiento razonable con respecto al logro de sus objetivos.

Causa: Todos aquellos factores que puedan producir la materialización de un riesgo.

Riesgo Inherente: Es un evento que afecta el cumplimiento de los objetivos, en la ausencia de acciones de la entidad, para modificar la probabilidad y severidad.

Riesgo Residual: Es el riesgo que permanece después de que la entidad evalúa los controles establecidos y decide aceptar, evitar, reducir o compartir el riesgo.

Probabilidad: Es la probabilidad de ocurrencia de un riesgo.

Severidad: Se refiere al impacto de un evento sobre los recursos y cumplimiento de los objetivos de la entidad.

Responsables de la administración de riesgos

Máxima Autoridad: Se refiere a la Autoridad Superior regulada en la Ley orgánica o normativa de cada entidad. Probabilidad: Se refiere a la mayor o menor frecuencia de que ocurra un evento. Establece una relación entre el número de eventos favorables y el número total de eventos posibles.

Auditor Interno: Es la persona que dirige la Unidad de Auditoría Interna de las Entidades del Sector Público, que por el tamaño y estructura organizacional se le puede denominar Gerente, Director, Jefe de Auditoría Interna o Auditor Interno único.

Equipo de Dirección: Las personas que tienen el puesto o cargo de Dirección, Jefe o Encargado en las Entidades del Sector Público, responsables de dirigir, tomar decisiones y tener personal a su cargo.

Unidad Especializada: Se refiere a las áreas o direcciones que conforman la municipalidad (responsables de la evaluación de riesgos, código de ética, planificación, presupuesto, contabilidad, tesorería, crédito público, fideicomisos, inversión, bienes inmuebles y muebles, entre otros) o entes rectores que deben cumplir con las normas específicas, establecidas en el SINACIG.

Comité de Evaluación de Riesgos: Se refiere a los miembros de la Unidad Especializada que serán los encargados de verificar el cumplimiento del Plan Anual de Control Interno y su debido seguimiento.

Empleado Público: Las personas que prestan sus servicios en las Entidades del Sector Público y están relacionadas con el cumplimiento del SINACIG, emitidas por el ente rector.

Componentes del Control Interno

Se refieren a los criterios técnicos y metodológicos de control interno, aplicables a las entidades sujetas a la fiscalización de la Contraloría General de Cuentas. Los componentes de control interno han sido diseñados para brindar seguridad, alcanzar la efectividad en los procesos de gobernanza, evaluación de riesgos y de control, para lograr los objetivos de la entidad. Los componentes de control interno están estructurados y contienen las normas siguientes:

• Entorno de Control y Gobernanza.

• Evaluación de Riesgos.

• Actividades de Control.

• Información y Comunicación.

• Supervisión.

Normas Relativas de Evaluación de Riesgos

Se refieren a los criterios técnicos y metodológicos aplicables a la entidad, para que el Entorno de Control y Gobernanza y los demás componentes del SINACIG, funcionen y se encuentren alineados a los objetivos estratégicos, operativos, de información y de cumplimiento normativo, lo cual permitirá alcanzar eficiencia, efectividad y economía en la gestión, además de una eficiente gestión del riesgo. Los sistemas de administración general del Estado, se fundamentan en los conceptos de centralización normativa y descentralización operativa, para lo cual la definición de las políticas, las normas y

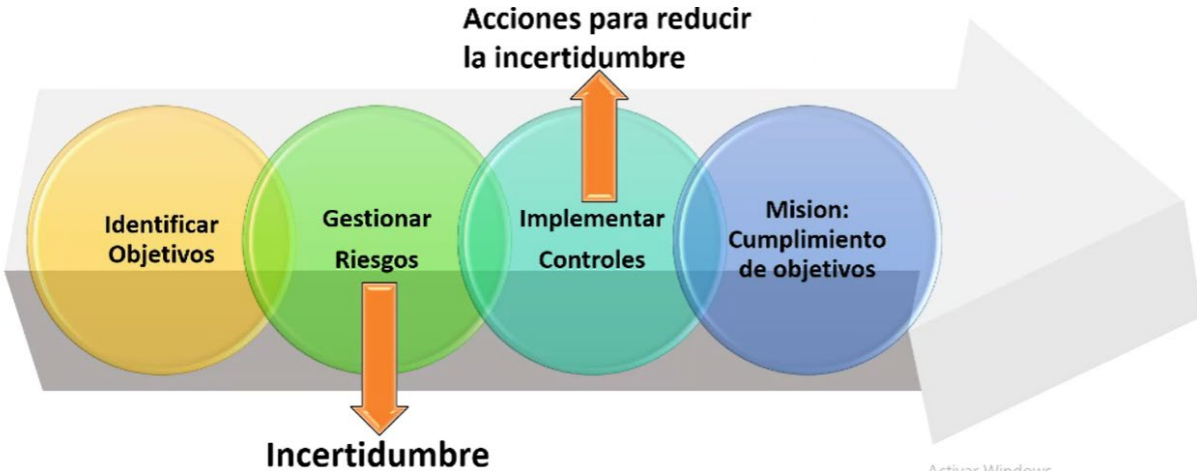
procedimientos, se centralizarán en la máxima autoridad. La toma de decisiones de la gestión de riesgos se realizará en las áreas de entidad.

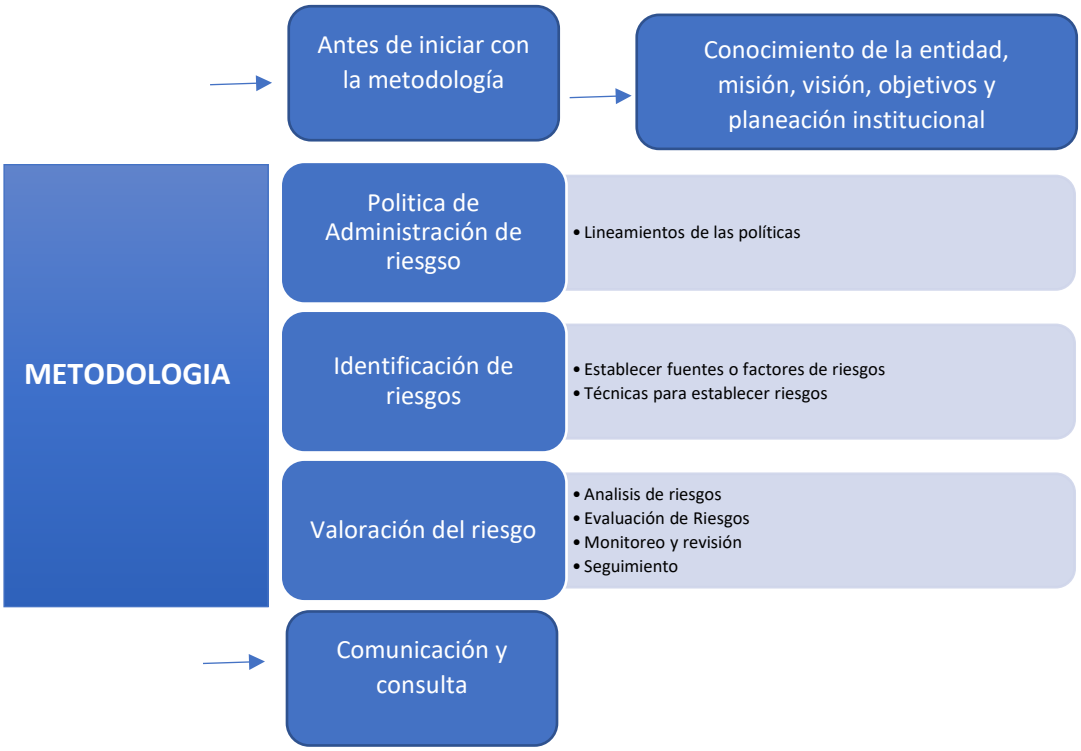
Gestión por Resultados

La máxima autoridad debe orientar los esfuerzos del recurso humano, financiero y tecnológico, sean estos internos o externos, hacia la consecución de resultados de desarrollo, incorporando políticas, estrategias, recursos y procesos, para mejorar la toma de decisiones, la transparencia y la rendición de cuentas. El enfoque debe estar diseñado para lograr la consistencia y coherencia entre los resultados de desarrollo del país y las funciones de la entidad. La máxima autoridad de la entidad debe cumplir con las guías de gestión por resultados emitidas por los entes rectores de las Finanzas Públicas y Planificación del Estado.

Metodología de Administración de Riesgos

Para la aplicación de la metodología se requiere de un análisis y evaluación inicial relacionado con el estado actual de los riesgos y su gestión dentro de la municipalidad. Se debe considerar las personas, habilidades, experiencia y competencias; los recursos necesarios para llevar a cabo cada etapa; los procesos de la entidad, métodos y herramientas que se utilizarán para la administración de riesgos; los procesos y procedimientos documentados y la información y los sistemas de gestión del conocimiento. Las etapas que conforman la metodología de administración de riesgos son:


Acciones para reducir la incertidumbre
Identificar Objetivos
Gestionar Riesgos
Implementar Controles
Mision: Cumplimiento de objetivos
Incertidumbre


Antes de iniciar con la metodología
Conocimiento de la entidad, misión, visión, objetivos y planeación institucional
METODOLOGIA
Politica de Administración de riesgso
• Lineamientos de las políticas
Identificación de riesgos
• Establecer fuentes o factores de riesgos
• Técnicas para establecer riesgos
Valoración del riesgo
• Analisis de riesgos
• Evaluación de Riesgos
• Monitoreo y revisión
• Seguimiento
Comunicación y consulta

Identificar los Objetivos de la Entidad

La máxima autoridad de la entidad, a través de la unidad especializada, debe considerar para la evaluación de riesgos los objetivos estratégicos, operativos, de información y de cumplimiento normativo, establecidos en el Plan Estratégico Institucional (PEI), Plan Operativo Multianual (POM) y Plan Operativo Anual (POA), de acuerdo a los requerimientos de los entes rectores de Planificación y de Finanzas Públicas del Estado.

Alineación de Objetivos: La máxima autoridad a través de la unidad especializada, debe verificar que PEI, POM y POA estén alineados con los objetivos institucionales, responsabilidades definidas en la normativa de la entidad y considerar las acciones prioritarias, para el cumplimiento de las políticas públicas del Estado, definidos por los entes rectores de la Planificación y de Finanzas Públicas del Estado.

La identificación de los objetivos de cada dependencia es indispensable para poder identificar los riesgos que puedan afectar la consecución de los mismos.

Los objetivos deben ser definidos de acuerdo a las siguientes categorías:

- Objetivos Estratégicos.
- Objetivos Operativos.
- Objetivos de Información.
- Objetivos de Cumplimiento Normativo.

En donde definimos:

Objetivos Estratégicos

La máxima autoridad es responsable de desarrollar objetivos estratégicos que proporcionen un vínculo con las prácticas de la entidad, para apoyar los planes y programas, los cuales deben ser específicos, medibles, alcanzables y relevantes. Los objetivos estratégicos deben ser del conocimiento de todos los niveles de la estructura organizacional de la entidad, en la parte que les corresponda.

Objetivos Operativos

La máxima autoridad es responsable de definir los objetivos operativos de la entidad e incluirlos en la planificación estratégica de acuerdo a los lineamientos de las entidades rectoras de Planificación y de las Finanzas Públicas del Estado. Enfocará estos objetivos hacia la eficiencia de los planes de acción y lograr que los procesos se cumplan en los tiempos establecidos, lo que medirá de acuerdo al grado de cumplimiento en la prestación de servicios o entrega de productos a los beneficiarios. La máxima autoridad deberá definir los objetivos de protección de los bienes del Estado a su cargo, por lo que considerará estrategias de salvaguarda y mantenimiento de los bienes, uso eficiente de los mismos, prevención de pérdidas por uso inadecuado, controles sobre las altas y bajas.

Objetivos de Información

Los objetivos de información se refieren a la calidad de los informes generados por la entidad, ya sea de carácter financiero y no financiero; la información de uso interno, permite llevar a cabo las actividades operativas y toma de decisiones; la de uso externo, como parte de las responsabilidades, las cuales permitirán la rendición de cuentas para informar a las partes interesadas.

Objetivos de Información Financiera Externa

Las entidades que manejan y administran fondos públicos, tienen la responsabilidad de rendir cuentas sobre el uso de los recursos asignados y obtenidos, para presentar la situación financiera libre de errores importantes y que cumpla con las normas contables correspondientes, así como las leyes y regulaciones aplicables.

- **Objetivos de Información no Financiera Externa**: Las entidades con responsabilidad de suministrar información no financiera a entes reguladores, fiscalizadores, financieros y otras partes interesadas, deben cumplir con los criterios de presentación y requerimientos solicitados, de acuerdo a las disposiciones jurídicas y normativas aplicables.
- **Objetivos de Información Financiera y no Financiera Interna:** La máxima autoridad y equipo de dirección deben definir la información interna que se

requiere preparar en los diferentes niveles de la entidad para la toma de decisiones, así como el propósito, al nivel de detalle, precisión y la frecuencia, basado en las necesidades para cumplir con las responsabilidades de acuerdo al mandato legal y normativa aplicable.

Objetivos de Cumplimiento Normativo

Las entidades están sujetas a leyes, regulaciones, normativas y compromisos contractuales, por tal razón, se deben establecer controles adecuados para asegurar su cumplimiento integral.

Política de Administración de Riesgos

Es la declaración de la Máxima Autoridad y sus intenciones generales de la municipalidad con respecto a la gestión de riesgos. La gestión de administración del riesgo establece lineamientos acerca del tratamiento, manejo y seguimiento a los riesgos.

Política para la Gestión de Riesgos

La máxima autoridad, equipo de dirección y unidad especializada de la entidad, deberán integrar la evaluación de riesgos en los procesos de gobernanza, estratégicos y de operaciones, lo que contribuirá a la mejora de la eficiencia de las operaciones e incrementará la certeza del alcance de objetivos institucionales, un eficaz desempeño y salvaguarda de los bienes del Estado.

La evaluación de riesgos está diseñada para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la entidad, gestionar los riesgos aceptados y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos.

Para cumplir con la evaluación de riesgos se debe utilizar como mínimo la Guía No. 1, Evaluación de Riesgos de las Entidades Gubernamentales, considerando los elementos siguientes:

a) Identificar los objetivos de la entidad.

b) Identificar las estrategias y planes de acción.

c) Identificar eventos.

d) Evaluar riesgos.

e) Establecer posibles respuestas al riesgo.

f) Evaluar el riesgo residual.

g) Establecer la tolerancia al riesgo.

Las entidades deben tener aprobado por la máxima autoridad y publicado en el portal electrónico, a más tardar el 13 de enero de cada año, los siguientes documentos:

a) Matriz de Evaluación de Riesgos.

b) Mapa de Riesgos.

c) Plan de Trabajo de Evaluación de Riesgos.

d) Matriz de Continuidad de Evaluación de Riesgos

Tecnicas para identificar riesgos:

1. **Talleres de autoevaluación.** Consisten en reuniones de empleados públicos de diferentes niveles jerárquicos que desempeñan actividades clave, con el objetivo de identificar los riesgos, analizar y evaluar su posible impacto en el cumplimiento de los objetivos y proponer acciones para su mitigación.

2. Mapeo de procesos. Consiste en revisar el diagrama del proceso operativo e identificar los puntos críticos que podrían implicar un riesgo. La condición es que se encuentren documentados todos los procesos del ente público.

3. Análisis de entorno. Consiste en la revisión de cambios en el marco legal, entorno económico o cualquier factor externo que podría amenazar el cumplimiento de los objetivos.

4. Lluvia de ideas. Técnica grupal en la que participan actores de diferentes niveles jerárquicos para generar ideas relacionadas con los riesgos, causas, eventos o impactos que pueden poner en peligro el logro de los objetivos.

5. Entrevistas. Éstas consisten en realizar una serie de preguntas relacionadas con los eventos que amenazan el logro de los objetivos.

6. Análisis de indicadores de gestión, de desempeño o de riesgos. Deberán establecerse con anterioridad y evaluar sus desviaciones, es decir, que su comportamiento está por encima o debajo del rango normal; esto se realiza para determinar si esa desviación se debe a algún riesgo.

7. Cuestionarios. Consisten en una serie de preguntas enfocadas a detectar las preocupaciones de los empleados públicos de mandos superiores, medios u operativos sobre riesgos que se perciben en las actividades que desempeñan.

8. Análisis comparativo. Comprenden el análisis entre instituciones que desarrollan actividades similares, con el fin de identificar riesgos que podrían afectar al órgano electoral.

9. Registros de riesgos materializados. Consiste en base de datos con los riesgos materializados en el pasado en la entidad. Estos registros deben contener la descripción del evento, fecha, monto de pérdida, si se llevó a cabo alguna recuperación y qué control se estableció para mitigar el riesgo y que cierta situación vuelva a repetirse.

Cabe mencionar que las técnicas de identificación se aplican tanto al pasado como al futuro.

Aspectos relevantes sobre los factores de riesgo para la entidad.

Los riesgos estratégicos son los que amenazan la materialización de las estrategias de la organización en el cumplimiento de su misión.

Inventario de Riesgos

Una vez identificados lo riesgos se procede a elaborar la siguiente matriz, la cual constituirá el inventario de riesgos institucional:

IDENTIFICACION DE EVENTOS			
INVENTARIO DE RIESGOS			
ESTRATEGICOS	OPERATIVOS	CUMPLIMIENTO NORMATIVO	INFORMACIÒN

Habiendo determinado el inventario de riesgos, se procede a llenar la siguiente matriz de Evaluación de Riesgos:

Matriz de Evaluación de Riesgos

Entidad								1 a 10 Tolerable				
Período de evaluación								10.01 a 15 Gestionable				
								15.01 + No tolerable				
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	
No.	Grupo	Ref.	Área evaluada	Eventos identificados	Descripción del riesgo	Evaluación		Riesgo Inherente (RI)	Valor Control Mitigador	Riesgo Residual (RR)	Control interno para mitigar (gestionar) el riesgo	Observaciones
						Probabilidad	Severidad					
								0		0		
								0		0		

*Definición de contenido por columna en anexos.

La evaluación y análisis de riesgos en la Matriz de Evaluación de Riesgos se realiza con los criterios siguiente:

La unidad especializada de la entidad deberá evaluar los eventos identificados, utilizando las perspectivas de probabilidad de que un evento se materialice y su severidad o impacto negativo en los objetivos relacionados al momento de materializarse. La perspectiva de probabilidad deberá considerar los niveles de valoración siguientes:

Probabilidad

VALOR	CRITERIO	DESCRIPCIÓN
1	Muy Baja	Evento que se presenta históricamente, pero sin frecuencia estadística comprobada.
2	Baja	Evento que se presenta históricamente, en rangos amplios de 5 a 10 años, pero sin frecuencia estadística comprobada.
3	Media	Evento que se presenta con una frecuencia estadísitca comprobada, en rango de 3 a 5 años.
4	Alta	Evento que se presenta con una frecuencia estadísitca comprobada, en rango de 1 a 3 años.
5	Muy Alta	Riesgo que se presenta con una frecuencia anual y soportada con información estadística o histórica.

La perspectiva de severidad deberá considerar los siguientes niveles de valoración:

Severidad

VALOR	CRITERIO	DESCRIPCIÓN
1	Muy Baja	Eventos sin impacto en la ejecución de estrategias u operaciones de la entidad.
2	Baja	Evento que provoca impacto leve en la operación y áreas de apoyo de la entidad.
3	Media	Evento que afecta objetivos institucionales no claves ni operacionales.
4	Alta	Evento que afecta objetivos institucionales y estratégicos clave, permite el ajuste a la estrategia, planes de acción y programas, para el cumplimiento razonable de prestación de servicios o entrega de productos de la entidad.
5	Muy Alta	Evento que impacta directamente en el alcance de objetivos institucionales y estratégicos clave, provocando interrupciones de servicios o falta de entrega de productos de la entidad.

La combinación de la probabilidad y la severidad representa el riesgo inherente a la ejecución de la estrategia, por lo que se aplicará la formula siguiente:

Valor de la probabilidad multiplicado por el Valor de la severidad = Riesgo Inherente

La unidad especializada de la entidad deberá evaluar el riesgo inherente y acumular los resultados en la Matriz de Evaluación de Riesgo, con el objetivo de contar con un portafolio de riesgos a ser gestionados.

Establecimiento de Posibles Respuestas al Riesgo

Una vez que han sido determinados los riesgos inherentes en la matriz, la unidad especializada de la entidad debe definir la posible respuesta ante el riesgo. Para ello, será necesario aplicar el criterio profesional basado en las hipótesis realizadas sobre el riesgo y en un análisis razonable de los costos asociados, con la reducción del nivel de riesgo.

La respuesta adoptada no derivará necesariamente en un menor volumen de riesgo residual, pero en caso de que una respuesta ante el riesgo derive en un riesgo residual que supere los niveles aceptables para la máxima autoridad y equipo de dirección, la unidad especializada de la entidad deberá volver a analizar y revisar la respuesta para sustituirla por una respuesta que derive un riesgo residual con niveles aceptables .

Un riesgo que presente severidad significativa en la entidad y con probabilidad no relevante, por lo general, no requerirá una respuesta detallada ante dicho riesgo. El riesgo que presente una mayor probabilidad de que se produzca y/o presente una severidad significativa, requerirá una mayor atención.

Las estimaciones de la importancia al riesgo, a menudo se ven determinadas por el uso de datos de eventos anteriores, que proporcionan una base objetiva respecto a las estimaciones totalmente subjetivas. Los datos generados internamente, basados en la propia experiencia de la entidad, pueden resultar más relevantes y aportar mejores resultados que los datos procedentes de fuentes externas, sin embargo, incluso en estas

circunstancias, los datos externos pueden resultar de utilidad, como punto de control o para mejorar el análisis.

La unidad especializada de la entidad, al considerar la respuesta al riesgo, deberá identificar la “tolerancia de riesgo” de la entidad, esta constituye la cantidad de riesgos a la que una entidad está preparada a exponerse, antes de decidir sobre la acción que se tomará; Las decisiones sobre las respuestas al riesgo tienen que ser tomadas en forma conjunta con la identificación de la cantidad de riesgos que pueden ser tolerados.

La respuesta al riesgo se enmarca de acuerdo a los siguientes criterios:

I. **Aceptar:** No se adopta ninguna actividad de control que mitigue a la probabilidad o la severidad del riesgo. Este tipo de respuesta es seleccionada al no existir actividad de control mitigante y la máxima autoridad asume la responsabilidad de continuar con las estrategias asociadas por conveniencia a la prestación de servicios o entrega de productos institucionales.

II. **Evitar:** Se evita realizar las estrategias, planes de acción o programas que den lugar al riesgo, por lo que no se describe una actividad de control específica.

III. **Reducir:** Se adoptan medidas para reducir la probabilidad o la severidad del riesgo, o ambos. Este tipo de respuesta implica la selección de las actividades de control que se adoptan en una organización o la definición de acciones específicas, ante la ausencia de un control mitigante.

IV. **Compartir**: Se reduce la probabilidad o la severidad del riesgo transfiriendo o compartiendo una parte del mismo. Las respuestas implican la selección de actividades de control compartidas; habitualmente incluyen la contratación de seguros o la tercerización de una actividad, entre otros.

El riesgo tendrá que ser administrado y la entidad necesitará implantar y mantener un sistema efectivo de control interno, para mantener el riesgo en un nivel aceptable, por lo que al seleccionar la respuesta al riesgo, la máxima autoridad deberá considerar lo siguiente:

• El efecto potencial que puede tener sobre la importancia del riesgo y qué opciones de respuesta están alineadas con la tolerancia al riesgo de la entidad.

• La segregación de funciones, que permita que la respuesta adoptada logre la reducción prevista de la importancia del riesgo.

• El análisis costo/beneficio de las posibles respuestas.

Evaluación de Riesgo Residual

Una vez establecidas las respuestas al riesgo, enfocadas en reducir y compartir, para adherirlas a la matriz generada, deberá valorarse la capacidad de mitigación de las mismas, utilizando los siguientes criterios de madurez y eficiencia del control.

Valor Control Mitigador

VALOR	CRITERIO DE MADUREZ DEL CONTROL INTERNO	DESCRIPCIÓN DEL CRITERIO	CAPACIDAD DE MITIGACIÓN DE RIESGO
1	Básico	El control funciona de una forma empírica y se aplica a criterio de la autoridad a cargo del proceso	Ineficiente
2	Operativo	Control transimitido de un cargo a otro informalmente, para lograr el funcionamiento operativo y con decisiones centralizadas en la autoridad a cargo del proceso	Mínima
3	Funcional	El control es parte de documentos o instrucciones dadas por escrito a los empleados mediante la transmisión de conocimientos. Los controles buscan el funcionamiento de procesos administrativos para el alcance de objetivos operativos	Media
4	Razonable	El control se incluye formalmente en políticas y procedimientos escritos, actualizados de acuerdo a la necesidad de la entidad, enfocandose en el funcionamiento de los proceso operativos clave para el alcance de objetivos. Los controles son comunicados por escrito.	Aceptable
5	Eficiente	El diseño del control permite la actualizción constante, para que funcione oportuna y eficientemente en la estrategia, operaciones, así como en los procesos de registro financiero. El control es comunicado a los servidores públicos mediante capacitaciones formales por escrito. El control mitiga riesgos y permite la retroalimentación a los ejecutores para la mejora continua.	Óptima

Al aplicar los valores de mitigación de las respuestas al riesgo en la matriz de riesgo inherentes deberá contemplarse la siguiente fórmula para obtener el riesgo residual:

Riesgo inherente dividido entre el valor de mitigación de la respuesta al riesgo = Riesgo residual

Los resultados obtenidos deberán acumularse en la Matriz de Evaluación de Riesgos, con el objetivo de contar con un portafolio de riesgos residuales.

Tolerancia al Riesgo

Los rangos podrán basarse en la madurez del control de la entidad, por lo que a mayor exposición de riesgo, se determinarán rangos alejados de la valoración de riesgos, bajo un enfoque conservador; el cuadro siguiente muestra los rangos y la representación gráfica del mapa de riesgos, basada de la tolerancia recomendada.

TOLERANCIA AL RIESGO			
MATRIZ DE TOLERANCIA AL RIESGO			
Rango	**Criterio**	**Descripción**	**Priorización**
1 a 10	Básico	Riesgo residual toleable que no requiere atención inmediata. Es gestionado razonablemente por el control interno de la entidad	**Verde**
10.01 a 15.00	Gestionable	Riesgo residual que puede ser gestionado a través de opciones de control adicionales o respuestas específica al riesgo	**Amarillo**
15.01 en adelante	No Tolerable	Riesgo residual toleable con mayor exposición a no alcanzar los objetivos. Es necsario replantear la estrategia a la respuesta al riesgo. Requiere atención inmediata.	**Rojo**

Habiendo establecido cada uno de los criterios anteriores en la Matriz de Evaluación de Riesgo, se procede a establecer los controles internos que actualmente se poseen para mitigar cada uno de los diferentes riesgos. (Columna No.10, Control interno para mitigar el riesgo, Matriz de Evaluación de Riesgo).

Plan de Trabajo de Evaluación de Riesgos.

El plan de Trabajo de Evaluación de Riesgos contendrá la información introducida en la Matriz de Evaluación de Riesgos, y junto con ello, los controles recomendados, su prioridad de implementación, el encargado de llevar a cabo estos controles y su respectiva periodicidad. Todo ello, plasmado en la siguiente matriz:

Plan de Trabajo de Evaluación de Riesgos.

Entidad	
Período de evaluación	

	(1)		(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
No.	Riesgo	Ref. Tipo Riesgo	Nivel de Riesgo Residual	Controles Recomendados	Prioridad de implementación	Controles seleccionados para la implementación	Recursos Internos o Externos	Puesto Responsable	Fecha Inicio	Fecha Fin	Comentarios
1											
2											

*Definición de contenido por columna en anexos.

Consolidación de Resultados

Cada dependencia de la entidad debe presentar sus respectiva Matriz de Evaluación de Riesgos y Plan de Trabajo de Trabajo de Evaluación de Riesgos para que la Unidad Especializada realice la respectiva consolidación de datos y de esa manera proceder a la elaboración del Mapa de Riesgos, el cual deberá tomar en cuenta los siguientes valores:

Mapa de Riesgos

Probabilidad		Probabilidad y Severidad				
	5	5	10	15	20	25
	4	4	8	12	16	20
	3	3	6	9	12	15
	2	2	4	6	8	10
	1	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
		Severidad				

En base a los valores de la tabla anterior, se establecen los valores conjuntos de cada tipo de Riesgo sumando cada categoría de riesgos (Estratégico, Operativo, de Información y de Control Interno) y promediándolo según la cantidad de los mismos, para obtener los resultados de la probabilidad como en la severidad, y en base a ellos establecer el punteo según la tabla anterior; todo ello en la siguiente matriz:

No	Riesgos	Probabilidad	Severidad	Punteo

La Evaluación de la eficiencia y eficacia de los controles establecidos ante los posibles riesgos deberán ser evaluados durante el año y plasmar la información en la siguiente Matriz de Continuidad de Evaluación de Riesgos:

Matriz de Continuidad de Evaluación de Riesgos

Entidad	
Período de evaluación	

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
No.	**Rango**	**Sub Tema**	**Nivel de Tolerancia**	**Método de Monitoreo**	**Frecuencia de Monitoreo**	**Responsable**	**Severidad del Riesgo**

Firma	
Nombre del Responsable	
Puesto	

*Definición de contenido por columna en anexos.

Control, monitoreo y comunicación

Con la finalidad de garantizar que la administración de riesgos es eficaz y apoya el desempeño institucional, la Unidad Especializada debe realizar lo siguiente:

1) Medir el rendimiento con indicadores de gestión, y periódicamente revisados.

2) Evaluar los progresos y la desviación del programa de trabajo de administración de riesgos.

3) Revisar periódicamente si el marco de la administración de riesgos, las estrategias, las políticas y el programa siguen siendo pertinentes, considerando el contexto externo e interno de la entidad.

4) Revisar la eficacia, eficiencia y economía de la administración de riesgos. Por otro lado, la Unidad Especializada debe establecer la comunicación interna y mecanismos de información a fin de apoyar y de fomentar la rendición de cuentas. Estos mecanismos deben garantizar informes adecuados, su eficacia y resultados. En cuanto a la comunicación externa implica involucrar a los interesados externos y garantizar un intercambio eficaz de información, así como la presentación de informes externos para cumplir con las obligaciones legales, reglamentarias, normativas y de gobernanza.

Responsables y funciones

La Unidad Especializada como encargada de la administración de riesgos siendo para este caso el jefe de cada dependencia desempeñará las siguientes funciones:

- Coordinar y supervisar el proceso de administración de riesgos, en cada una de sus etapas.
- Elaborar el programa de trabajo anual de administración de riesgos.
- Evaluar anualmente el comportamiento de los riesgos.

- Integrar la información y la evidencia documental del proceso de administración de riesgos.

Auditoría interna

Funciones:

- Vigilar el cumplimiento del Manual de Administración de Riesgos.
- Dirigir las actividades de aseguramiento y consulta para fortalecer el control interno a través de sus recomendaciones.

Comité de Administración de Riesgos

El Comité de Administración de Riesgos es el órgano delegado que tiene como finalidad evaluar las políticas, mecanismos y procedimientos de riesgos implementados por la Contraloría General de Cuentas, así como recomendar las medidas o ajustes a que haya lugar, conforme al presente Manual y los formatos para la evaluación y administración de riesgos. El Comité será responsable de presentar a la Máxima Autoridad los diagnósticos y estrategias para la administración de riesgos; así como de vigilar y orientar a las unidades administrativas en la aplicación de los acuerdos que en la materia emita la Máxima Autoridad.

La misión del Comité es fungir como un órgano de consulta y asesoría en materia de administración de riegos que coadyuve a mejorar los controles de los procesos sustantivos, mediante la identificación y evaluación de los riesgos en todos los niveles de la entidad.

Las funciones del Comité de Riesgos son los siguientes:

1. Aplicar un sistema de gestión de riesgo adecuado.
2. Verificar que los procesos de gestión de riesgos implementados funcionen de manera eficiente y eficaz.

3. Asegurar que los riesgos de la Municipalidad se gestionen de a la prioridad definida en las matrices para el apoyo de consecución de objetivos.
4. Promover el conocimiento y la aplicación de metodologías que aseguren una adecuada administración de los riesgos.
5. Impulsar el desarrollo y la adopción de estrategias y mecanismos de prevención de riesgos para evitar su materialización.
6. Promover la realización de las distintas metodologías del Informe Anual de Control Interno para su respectiva aprobación por parte de la Máxima Autoridad.

Integración

El Comité de Riesgos estará integrado por los siguientes funcionarios:

- Directora de la Administración Financiera Integrada Municipal, como presidente(a), quien presidirá el Comité.
- Encargado de Tesoreria Municipal, como vicepresidente.
- Directora del ordenamiento territorial, como secretaria.
- Directora Municipal de planificación, como Vocal I (Revisión y asistencia técnica).
- Auxiliar de Contabilidad y encargada de inventarios, como Vocal II (Revisión y asistencia técnica).
- Delegado del Concejo Municipal Concejal II, como revisor.
- Director (a) municipal de Recursos Humanos, como revisor(a).

Funciones de los Integrantes del Comité

Presidente (a): Será el/la encargado(a) liderar todas las actividades relativas al desarrollo del Plan Anual de Control Interno, así como su respectiva calendarización anual.

Vicepresidente(a): Asistirá en la planificación y programación de actividades relativas al desarrollo del Plan Anual de Control Interno. Siendo el/la que dirija al comité y sus decisiones en caso de ausencia del presidente. Así mismo, velará por el cumplimiento de los informes anuales en las fechas establecidas.

Secretario(a) Ejecutivo: Será el/la encargado(a) de convocar a junta a los miembros de la Unidad Especializada, solicitar apoyo competente en cuanto a dificultades que puedan presentar los miembros de la Unidad Especializada en la elaboración del Plan Anual de Control Interno, así como levantar el acta correspondiente de cada sesión y decisión tomada dentro de la misma la cual contendrá por lo menos el nombre de los participantes y los acuerdos tomados. En caso de tareas y/o proyectos se deben incluir los nombres de los responsables de su ejecución, así como los plazos para su cumplimiento.

Vocal I y II: Serán los encargados de la revisión y asistencia técnica a los miembros de la Unidad Especializada, así mismo como la consolidación de matrices para su respectiva realización de mapa de riesgos.

Revisor: Serán los encargados de revisar el Plan Anual de Control Interno y la matriz de riesgo ya unificada, y sus respectivas correcciones previo a que el Comité pueda presentar dicho Plan a la Máxima Autoridad para su aprobación.

Funcionamiento

a) El Comité sesionará semestralmente de manera ordinaria y en forma extraordinaria las veces que sea necesario a convocatoria del presidente del Comité, dependiendo de la importancia, urgencia o falta de atención de los asuntos.

b) Las sesiones ordinarias del Comité se realizarán de acuerdo al calendario establecido en la primera sesión ordinaria de cada año.

c) El Comité será el encargado de presentar el Informe Anual de Control Interno y sus respectivos componentes ante el delegado del Consejo Municipal y director(a) de Recursos Humanos para su respectiva revisión y corrección. Una vez revisado y/o corregido deberá presentarlo ante la Máxima Autoridad para su aprobación.

Convocatorias

a) Las convocatorias deberán enviarse a los integrantes de la Unidad Especializada con dos días hábiles de anticipación. Dicha convocatoria deberá acompañarse con el orden del día.

b) En la convocatoria se indicará fecha, hora y lugar de la sesión.

c) En sesiones extraordinarias deberá enviarse con al menos un día hábil de anticipación.

Seguimiento de Acuerdos

a) El Comité tomará sus acuerdos por mayoría de votos. En caso de empate el presidente tiene voto de calidad.

b) Las resoluciones tomadas por el Comité en sus sesiones son obligatorias para sus miembros y Unidad Especializada, incluso para los ausentes.

Actas de la sesión

a) Se levantará un acta de cada sesión que contendrá por lo menos el nombre de los participantes y los acuerdos tomados. En caso de tareas y/o proyectos se deben incluir los nombres de los responsables de su ejecución, así como los plazos para su cumplimiento.

Actualización del Manual

El presente Manual de Administración de Riesgos deberá actualizarse de forma anual, o de manera eventual acorde a las necesidades o cambios en la legislación o marco legal relacionado a la Administración de Riesgos, o el Sistema Nacional de Control Interno Gubernamental (SINACIG), así como para poder acoplarse a las funciones y procedimientos que realiza la municipalidad de Salcajá en las diferentes dependencias.

Anexos

Definición de contenido por columnas:

- **Matriz de Evaluación de Riesgos**

No.	DESCRIPCIÓN
1	Identificar el tipo de objetivos, operacionales, estratégicos, cumplimiento y financieros.
2	Indicar el número del tipo de objetivos, ejemplo: O-1, E-1, C-1 o F-1.
3	Identificar el área que se está evaluando.
4	Describir el evento que se ha identificado como riesgo.
5	Indicar la Valoración de probabilidad del evento.
6	Indicar la valoración de la severidad del evento.
7	Colocar el resultado del riesgo inherente, el cual se origina de multiplicar el valor de la probabilidad por el valor de severidad del evento.
8	Indicar el valor del control que mitigará la severidad.
9	Colocar el resultado del riesgo residual, el cual de origina de dividir el riesgo inherente entre el valor del control mitigante.
10	Indicar los diferentes controles que mitigarán el riesgo.
11	Colocar observaciones que se deriven del análisis de la matriz y los documentos que soporten el control mitigador (digital) .

- **Plan de Trabajo de Evaluación de Riesgos**

No.	DESCRIPCIÓN
1	Descripción del riesgo determinado en el proceso de evaluación de riesgos.
2	El nivel de riesgo asociado a cada riesgo identificado que se determinó en el proceso de evaluación de riesgos.
3	Controles recomendados para la mitigación o transferencia del riesgo.
4	La priolridad de acción se determina sobre la base de los niveles de riesgos y los recursos disponibles.
5	Los controles seleccionados para la implementación.
6	Recursos internos y externos necesarios para la implementación de los controles determinados.
7	Lista de equipo y personas que serán responsables de implementar los controles, ya sean nuevos o mejorados.
8	Fecha de inicio para la aplicación de los controles previstos.
9	Fecha de finalización de los controles previstos aplicados.
10	Plan de mantenimiento, de revisión y evaluación de los controles, después de la implementación.

- **Matriz de Continuidad de Evaluación de Riesgos**

No.	DESCRIPCIÓN
1	Descripción del riesgo.
2	Listados de riesgo específico por cada tipo de riesgos (E. 1. 1 . E. 1. 2)
3	Nivel de tolerancia minimo a ser aceptado.
4	Método de monitoreo para evaluar el riesgo.
5	Frecuencia de revisión.
6	Responsables del monitoreo y de informar oportunamente.
7	Severidad al pasar el limite de tolerancia.