



**ALCALDIA MUNICIPAL DE EL ROSARIO,  
DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN.**

**“MANUAL DE GESTIÓN DE  
RIESGOS INSTITUCIONALES”.**

**Presenta : Comisión Municipal.**

**22 de Octubre de 2019.**

## **INTRODUCCIÓN.**

La gestión del riesgo se define como el proceso de identificar, analizar y cuantificar las probabilidades de pérdidas y efectos secundarios que se desprenden de los desastres, así como de las acciones preventivas, correctivas y reductivas correspondientes que deben emprenderse. Por lo general la palabra riesgo se define como la posibilidad de ocurrencia de cualquier situación que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la Municipalidad, y le impida el logro de su misión y objetivos estratégicos y operativos.

El Manual de Gestión de Riesgos de la Alcaldía Municipal de El Rosario, tiene como propósito, constituirse en una herramienta administrativa práctica y útil que facilite a la Municipalidad el establecimiento de mecanismos que permitan identificar, valorar y minimizar los riesgos a los que constantemente se está expuesto y de esa manera, contribuir a fortalecer la buena marcha de los procesos administrativos, financieros y operativos, mejorando constantemente el sistema de control interno institucional.

El Manual que se presenta contiene la base legal, marco conceptual, políticas de divulgación del riesgo, objetivos y lineamientos de la política, metodología de la gestión de riesgos, el rol de Auditoría Interna, la manera de identificar y analizar los riesgos, y los planes de contingencia que podrán ser adoptados por la Municipalidad para enfrentarlos y reducirlos al mínimo impacto posible, y matrices que facilitan la identificación, análisis y gestión de los riesgos institucionales.

## **PRESENTACIÓN.**

A partir de la elaboración y posterior aprobación y publicación del Reglamento de Normas Técnicas de Control Interno Específicas de la Municipalidad de El Rosario (NTCIE), el cual responde a exigencias de las Normas Técnicas de Control Interno Específicas emitidas por la Corte de Cuentas de la República; publicadas en el Diario Oficial No. 34, Tomo 418 del 19 de febrero de 2018; inicia el proceso de valoración de riesgos institucionales, el cual es aplicable a todas las unidades de la Municipalidad, por medio de los funcionarios y empleados municipales, proceso aplicado en el marco del Plan Estratégico Participativo, Plan Operativo Anual y Planes de Trabajo de las unidades de la Municipalidad de El Rosario.

El principal objetivo del proceso de gestión de riesgos, es proporcionar una **“seguridad razonable”** para las diversas operaciones que se ejecutan en la Municipalidad, las cuales deben realizarse con eficiencia, efectividad y eficacia, lo cual implica la utilización de los recursos humanos, tecnológicos y financieros, la confiabilidad y oportunidad de la información, tanto para uso interno como externo, así como el marco legal y técnico aplicable.

Con el propósito de contar con herramientas que contribuyan a la adecuada gestión de los riesgos de la Municipalidad, se han generado una serie de actividades para crear un sistema que articule los procesos y los resultados de la evaluación y el control. Razón por la cual, ha sido necesario la elaboración de un Manual para la Gestión de Riesgos, en cumplimiento con lo que exige el Reglamento de las NTCIE de la Municipalidad de El Rosario.

## **OBJETIVOS DEL MANUAL.**

### **OBJETIVO GENERAL.**

Fortalecer la gestión de la Municipalidad de El Rosario, por medio de la implementación del Manual de Gestión de Riesgos, que permita identificar los riesgos potenciales vinculados a las actividades que se desarrollan en las diversas áreas de la Municipalidad, para su análisis, gestión y establecimiento de acciones que contribuyan a garantizar una seguridad razonable en el cumplimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos y operativos.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

- ✓ Diseñar e implementar una herramienta útil y práctica que facilite a los funcionarios y empleados municipales, la adecuada administración de los riesgos identificados dentro de su ámbito de acción.
- ✓ Generar una visión compartida entre los funcionarios y empleados de la Municipalidad, sobre la administración y evaluación de riesgos institucionales.
- ✓ Establecer los lineamientos básicos que permitan fortalecer las decisiones de funcionarios y empleados, frente a los riesgos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos y metas.
- ✓ Proteger los recursos humanos, informáticos y financieros de la Municipalidad, resguardándolos contra la materialización de los riesgos.

## **BASE LEGAL APLICABLE.**

La elaboración del Manual de Gestión de Riesgos de la Municipalidad de El Rosario, se enmarca en la Ley de la Corte de Cuentas de la República y Normas Técnicas de Control Interno Específicas de la Municipalidad.

### **LEY DE LA CORTE DE CUENTAS DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR**

**Art. 26.-** “Cada entidad y organismo del sector público establecerá su propio sistema de control interno financiero y administrativo, previo, concurrente y posterior, para tener y proveer seguridad razonable:

- 1) En el cumplimiento de sus objetivos con eficiencia, efectividad y economía;
- 2) En la transparencia de la gestión;
- 3) En la confiabilidad de la información;
- 4) En la observancia de las normas aplicables.

**El Reglamento de Normas Técnicas de Control Interno de la Corte de Cuentas de la República, publicadas en el Diario Oficial No. 34, Tomo 418, del lunes 19 de febrero de 2018, establecen:**

### **CAPÍTULO II EVALUACIÓN DE RIESGOS.**

#### **Evaluación de Riesgos.**

**Art. 24.-** Es un proceso dinámico e iterativo, para identificar y evaluar los riesgos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos; considerando los niveles de aceptación o tolerancia, establecidos por la entidad pública o municipal.

#### **Principio 7: Identificación y Análisis de los Riesgos para el Logro de Objetivos Riesgos**

**Art. 28.-** Los riesgos, constituyen la probabilidad de ocurrencia de hechos internos o externos que pueden impedir el logro de los objetivos institucionales; por lo que la administración, debe identificarlos y analizarlos, para establecer mecanismos efectivos que permitan enfrentarlos, a fin de mitigar su impacto.

#### **Gestión de Riesgos.**

**Art. 29.-** Los riesgos, se gestionan considerando los aspectos siguientes: a. Identificación del riesgo; b. Análisis del riesgo; y c. Determinación e implementación de acciones para mitigar su impacto.

## **Identificación de Riesgos.**

Art. 30.- El proceso de identificación de riesgos, debe ser integral, considerando las interacciones significativas de recursos, servicios e información. Los riesgos, pueden ser generados internamente (riesgos internos) y por el entorno próximo y remoto de la entidad (riesgos externos). Los riesgos internos, se pueden generar en áreas como:

- a. Infraestructura;
- b. Estructura organizativa;
- c. Talento humano;
- d. Acceso y uso de bienes;
- e. Tecnologías de información y comunicación; y
- f. Medio ambiente.

### **Los riesgos externos pueden ser:**

- a. Presupuestarios;
- b. Medio ambientales;
- c. Regulatorios;
- d. Globales o regionales;
- e. Políticos y sociales; y
- f. Tecnológicos.

## **Análisis de Riesgos.**

**Art. 31.-** La Administración, efectuará el análisis de riesgos después de identificarlos, tanto a nivel de la entidad como del entorno próximo y remoto. Este proceso, deberá incluir la evaluación de la probabilidad de que ocurra un riesgo, el impacto que causaría y su importancia para la consecución de los objetivos.

Se debe estimar la probabilidad de ocurrencia de los riesgos identificados, con el fin de valorar el impacto en el cumplimiento de los objetivos.

Esta estimación, comprende tres variables: Probabilidad, impacto y velocidad. Con estas consideraciones se puede construir una matriz de riesgos para determinar los riesgos prioritarios.

La importancia de cada riesgo en su control interno, se basa en la probabilidad de ocurrencia y en el impacto que puede causar en la entidad.

La velocidad del riesgo, se refiere a la rapidez con la que el impacto se evidenciará.

**El impacto se refiere a:** Pérdida de bienes y tiempo, disminución de eficiencia y eficacia de las actividades, los efectos negativos en los recursos humanos y alteración de exactitud de la información de la entidad, entre otras.

El impacto, deberá estar expresado en términos cuantitativos.

La persistencia se refiere, a que en una entidad no existe forma de reducir los riesgos a cero.

### **Determinación e Implementación de Acciones para Mitigar el Riesgo.**

**Art. 32.-** Analizados los riesgos, la máxima autoridad definirá las acciones para su administración y mitigación. Será necesario establecer un nivel de tolerancia del riesgo, para proporcionar a la administración la seguridad razonable del cumplimiento de los objetivos institucionales.

## **NORMAS TÉCNICAS DE CONTROL ESPECÍFICAS DE LA MUNICIPALIDAD DE EL ROSARIO.**

### **Identificación de riesgos.**

**Art. 21.** El Concejo Municipal y jefaturas, deberán identificar los factores de riesgos internos y externos que impidan el logro de los objetivos y metas institucionales y tomar en cuenta todos los riesgos identificados, utilizando matrices de tipificación de riesgos y metodología de talleres de trabajo como herramienta administrativa.

### **Análisis de Riesgos Identificados.**

**Art. 22.** El Concejo Municipal y jefaturas, deberán analizar los riesgos en su frecuencia y su impacto, logrando así minimizar su exposición al riesgo.

### **Gestión de Riesgos.**

**Art. 23.** El Concejo Municipal, jefaturas, encargados y empleados en general, deberán mantener acciones que se derivan de la aplicación del control interno que contribuye a la minimización de los riesgos, para cada Unidad de la Municipalidad.

## **MARCO CONCEPTUAL DE LOS RIESGOS.**

Un riesgo no se puede medir con precisión absoluta, con las acciones que se impulsan para minimizar los riesgos se logra una seguridad razonable en los controles internos establecidos. El análisis de los riesgos es el estudio de las causas

de las posibles amenazas y probables eventos no deseados y los daños y consecuencias que éstas puedan producir.

El propósito principal del proceso de control de riesgos es lograr de manera razonable que dichos riesgos sean reducidos y minimizados, para garantizar que los objetivos y metas de la Municipalidad sean logrados. En la Municipalidad de El Rosario, es posible identificar las áreas, procesos, procedimientos, estilos de dirección, toma de decisiones y actividades dentro de los cuales puede incurrirse en riesgos, y que al materializarse ocasionarían efectos negativos en la gestión municipal.

## **CONCEPTOS GENERALES.**

**El RIESGO**, se define como la amenaza de que un evento riesgoso o peligroso afecte adversamente la habilidad de una organización pública o privada para ejecutar exitosamente su gestión y alcanzar sus objetivos.

**La AMENAZA**, se define como la causa de un riesgo. La materialización de una amenaza dentro de un sistema organizacional puede originar uno o más riesgos. El

**RIESGO RESIDUAL**, es el margen resultante que queda de éste, una vez haya sido mitigado por los controles o planes de contingencia implementados.

**COSO**: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission o Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway, donde uno de los creadores de Control Interno COSO, James C. Treadway, motivo del nombre de la comisión.

**PERFIL DEL RIESGO**: Es el grado de exposición al riesgo que la empresa está dispuesta a aceptar para lograr sus metas y objetivos, preservar y crear valor.

**TOLERANCIA AL RIESGO**: Es el nivel aceptable de riesgo respecto al perfil de riesgos, teniendo en cuenta el cuidado de los objetivos específicos de la empresa.

**IMPACTO:** Es el resultado de la materialización de un evento.

**PROBABILIDAD:** Se refiere a la posibilidad de ocurrencia de un riesgo potencial.

**GESTION DE RIESGO:** Proceso desarrollado por los funcionarios y empleados de la Municipalidad, que se aplica en la formulación de estrategias y a través de toda la institución. Diseñado para identificar eventos potenciales que podrían afectar la Municipalidad y manejar el riesgo, con el fin tener una seguridad razonable.

### **IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DE RIESGOS.**

La gestión de riesgos y los sistemas de gestión de riesgo, con los que se busca encauzar las amenazas de la Municipalidad, son un elemento fundamental para el logro de los objetivos institucionales; la realización de la gestión de riesgos dentro de la Municipalidad de El Rosario, permitirán que la institución este mejor preparada para enfrentar posibles complicaciones dentro de cada proceso administrativo, financiero, tributario y operativo; además de poder minimizar el impacto de los riesgos que se susciten. Razón por la cual la gestión de riesgos es el proceso de retroalimentación continuo, de revisión, diseño de estrategias y su aplicación con el debido seguimiento.

### **FACTORES DE RIESGOS INTERNOS Y EXTERNOS.**

**a) Riesgos Internos:** Se refieren a la información financiera, a sistemas de información defectuosos, a pocos o cuestionables valores éticos del personal, a problemas con las aptitudes, actitudes y comportamiento del personal, adecuado uso de recursos, organigrama; este tipo de riesgos puede afectar las siguientes áreas de trabajo:

✎ **Infraestructura:** Decisiones sobre el uso de recursos de capital que pueden afectar las operaciones y la disponibilidad de la infraestructura.

- ✎ **Estructura de la Administración:** Cambios en las responsabilidades de la administración que puedan afectar los controles que se llevan a cabo en la organización.
- ✎ **Personal:** Calidad del personal contratado y los métodos de capacitación y motivación que puedan influir en el nivel de control de conciencia dentro de la entidad, y vencimiento de contratos que puedan afectar la disponibilidad de personal.
- ✎ **Acceso a los Activos:** Naturaleza de las actividades de la entidad y acceso de empleados a los activos, que puedan contribuir a la malversación de activos.
- ✎ **Tecnología:** Alteraciones en los sistemas de información que puedan afectar los procesos de la entidad.
- ✎ **Medio Ambiente.** Son los elementos que influyen grandemente en el cumplimiento de los objetivos institucionales, tales como: Ambiente Social, Cultural, Político, Económico y Tecnológico.

**b) Riesgos externos:** Se refieren a los desarrollos tecnológicos que en caso de no adoptarse provocarían obsolescencia organizacional, cambios en las necesidades y expectativas de la demanda, condiciones macroeconómicas tanto a nivel internacional como nacional, condiciones microeconómicas, competencia elevada con otras organizaciones, dificultad para obtener crédito o costos elevados del mismo, complejidad y elevado dinamismo del entorno de la organización, y reglamentos y legislación que afecten negativamente a la organización.

- ✎ **Riesgos Económicos:** Cambios que pueden impactar las finanzas, la disponibilidad de capital, y barreras al acceso competitivo.
- ✎ **Ambiente Natural:** Catástrofes naturales o causadas por el ser humano, o cambios climáticos que puedan generar cambios en las operaciones, reducción en la disponibilidad de materia prima, pérdida de sistemas de información, resaltando la necesidad de planes de contingencia.
- ✎ **Factores Regulatorios:** Nuevos estándares, regulaciones y leyes que impliquen cambios en las políticas y estrategias operativas y de reporte de la entidad.

- ✘ **Operaciones Extranjeras:** Cambios en el gobierno o leyes de países extranjeros que afecten a la entidad.
- ✘ **Factores Sociales:** Cambios en las necesidades y expectativas de los clientes que puedan afectar el desarrollo de los productos, procesos de producción, servicio al cliente, precios o garantías.
- ✘ **Factores Tecnológicos:** Desarrollos que pueden afectar la disponibilidad y uso de la información, costos de infraestructura y la demanda de los servicios basados en la tecnología.
- ✘ **Factores Políticos.** Cambios en el gobierno municipal, nacional o regional que favorece o afecta directa o indirectamente la gestión municipal.

## **TIPOS DE FRAUDES A LOS QUE ESTA EXPUESTA LA MUNICIPALIDAD.**

### **a. Fraude interno de tipo documental.**

Se refiere a que los documentos que amparan las erogaciones no cumplan con los requerimientos técnicos y legales.

### **b. Fraude interno por exceso de gasto.**

En ocasiones, los gastos presentados por el empleado por medio de informes de gastos no se ajustan a los límites marcados por las políticas de viaje de la empresa, excediendo el máximo autorizado.

### **c. Fraude interno por adquisición de bienes y servicios.**

Se refiere a las adquisiciones de bienes y servicios realizadas sin la aprobación correspondiente, incluye además el tipo de fraude por incremento de precio a los bienes y servicios adquiridos; negociaciones preliminares y finales sin tomar en consideración el marco legal regulatorio. De igual manera se incurre en este tipo de fraude cuando se favorece a una persona natural o jurídica para otorgarles proyectos, brindándole información previa al proceso de contratación y/o adjudicación; inclusive aquellos casos en los que se manipulan las ofertas presentadas con el objeto de favorecer a una persona en particular.

#### **d. Fraude interno en el pago de tasas e impuestos.**

Relacionado a las negociaciones que pudieran darse entre los contribuyentes y el personal responsable de la calificación y el cobro de tributos municipales; realizando aplicaciones maliciosas para favorecer al contribuyente en el pago de sus tributos.

#### **e. Fraude interno en la contratación de recursos humanos.**

Se refiere a que se omita el procedimiento de Ley y el perfil del cargo cuando se contrate a personal que laborará en la Municipalidad.

#### **f. Fraude interno/externo para fingir robo o extravío de fondos.**

Se trata que el personal responsable de realizar los depósitos de fondos institucionales, puede fingir en cualquier momento que hubo robo o extravío de los fondos; de tal manera que estos no puedan recuperarse y exista un detrimento al patrimonio institucional.

### **METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS INSTITUCIONALES.**

La Gestión de Riesgos Institucionales de la Municipalidad de El Rosario, se realizará bajo la Metodología de Planificación Participativa y de Aprender Haciendo, las cuales facilitaran la identificación y gestión de riesgos; los funcionarios y empleados valorarán los riesgos dentro de su campo de acción, tomando de base los objetivos y metas establecidos en el Plan de Trabajo, las cuales deben ser congruentes con Misión, Visión, Objetivos Institucionales y responderá al Plan Estratégico y Operativo de la Alcaldía; para ello se utilizaran matrices de identificación y análisis de riesgos.

### **POLÍTICAS DE DIVULGACIÓN DEL RIESGO.**

La gestión del riesgo se considera un elemento fundamental en la gestión municipal de El Rosario. Gestionar un riesgo implica que los funcionarios y empleados deberán:

- a) Identificarlo;

- b) Medirlo;
- c) Controlarlo; y
- d) Monitorearlo.

Las políticas de gestión del riesgo permiten estructurar criterios que orientan la toma de decisiones para el adecuado tratamiento de éstos y sus efectos al interior la institución.

## **OBJETIVOS DE LA POLITICA DE GESTION DE RIESGOS.**

### **OBJETIVO GENERAL.**

Procurar que los empleados y funcionarios de la Municipalidad conozcan y comprendan la importancia de la identificación, análisis y gestión de riesgos; que apliquen la metodología de gestión existente, las medidas de mitigación, controles y monitoreo a los riesgos para minimizar su impacto dentro de la Municipalidad.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS.**

- a) Establecer los mecanismos adecuados que permitan una socialización de los riesgos al interior de la Municipalidad.
- b) Definir las responsabilidades de empleados y funcionarios sobre la socialización de riesgos.
- c) Definir la metodología a utilizar para una eficaz divulgación de los riesgos institucionales.

## **LINEAMIENTOS DE LA POLITICA DE DIVULGACIÓN DE RIESGOS.**

- a) Los funcionarios y empleados de la Municipalidad, deberán orientar sus actividades basadas en la identificación, análisis y gestión de riesgos; para lo cual deberán presentar informes semestrales de la gestión de riesgos desarrollada.
- b) El Concejo Municipal, por medio de la Secretaria Municipal, impartirá jornadas de capacitación relacionada con la gestión de riesgos al menos una vez al año.
- c) La Oficial de Acceso a la Información, deberá tener publicado en el Portal de Transparencia de la Municipalidad, todos los documentos relacionados con la gestión de riesgos, en cumplimiento a lo establecido en la Ley de Acceso a la Información Pública.

d) Todos los cambios o modificaciones en el Manual de Riesgos, procesos relevantes de riesgo, eventos e incidentes de riesgo deberán ser informados a las unidades correspondientes.

### **REVISIÓN.**

Esta política deberá ser revisada al menos una vez al año o cuando por circunstancias especiales o cambios en la normativa legal aplicable sea requerida y, proponer sus modificaciones ante el Concejo Municipal.

### **ALCANCE DEL MANUAL.**

El Manual de Gestión de Riesgos de la Municipalidad de El Rosario, es de aplicabilidad a los funcionarios y empleados de la Municipalidad; como responsables de los procesos financieros, administrativos, tributarios y operativos que se desarrollan en la Comuna.

Se debe dar prioridad a los riesgos que implican decisiones, pérdida de recursos financieros y bienes, riesgos de extravío de documentos y pérdida de información, y aquellos riesgos que hayan sido objeto de auditorías realizadas por la auditoría interna, externa o la Corte de Cuentas de la República, en las que existan recomendaciones no cumplidas o en proceso de cumplimiento.

### **VALORIZACIÓN DEL RIESGO.**

Todo riesgo es potencialmente peligroso para la Municipalidad y deberá ser manejado con el debido cuidado. La gestión del riesgo en la Municipalidad de El Rosario, es un aspecto primordial para el Concejo y empleados; por tal razón el compromiso adoptado en establecer el Manual y políticas definidas y respaldadas por la máxima autoridad, conllevan a la adopción de un compromiso serio y responsable. Será el Concejo el responsable de definir por medio de Acuerdo el Equipo de Trabajo o Comisión responsable de liderar el ejercicio y desarrollar las acciones que hayan sido propuestas, valoradas y aprobadas.

### **ESTRATEGIAS.**

Para que la Municipalidad de El Rosario asegure el éxito en la implementación de una adecuada gestión del riesgo, es necesario considerar las estrategias siguientes:

1. Capacitar a los miembros del Concejo Municipal, Jefaturas y Encargados de área en temas relacionados a la gestión de riesgos, con el objeto que puedan elaborar su Plan de Trabajo basado en la identificación, análisis y gestión de riesgos dentro de su ámbito de acción.
2. Identificar y analizar los riesgos relevantes asociados al logro de la misión y objetivos municipales.
3. El Concejo Municipal deberá definir políticas claras para el abordaje de los riesgos previamente identificados, y darlas a conocer a todos los empleados de la Municipalidad, utilizando canales directos de comunicación.
4. Los funcionarios de la Municipalidad deben estimular al personal, para que la identificación y prevención de riesgos sea una cultura organizacional.
5. Realizar seguimiento a las acciones implementadas, con el propósito de monitorear adecuadamente los riesgos, y tomar decisiones oportunas que contribuyan a minimizar su impacto.
6. Los funcionarios y jefaturas, deberán elaborar un Plan de Contingencias Institucional que permita tener opciones alternas en caso que el impacto de los riesgos sea alto.

#### **ROL DE AUDITORÍA INTERNA.**

La Unidad de Auditoría Interna juega un rol determinante en la Municipalidad, al conocer las debilidades y amenazas a que está expuesta la institución, le permite estar en condiciones de evaluar objetiva e independiente los procesos, procedimientos y controles internos establecidos por el Concejo y empleados.

La gestión de riesgos deberá ser para los funcionarios y empleados de la Municipalidad, una actividad determinante con miras a minimizar el impacto de estos en el cumplimiento de la misión, visión, y objetivos institucionales. En ese sentido, la labor del Auditor Interno, consiste en determinar objetivamente los siguientes aspectos:

1. Que las jefaturas hayan identificado objetivamente los eventos, peligros y factores de riesgo inherentes a sus competencias, asignándoles puntajes y que sean mitigados por medio del establecimiento de controles y planes de contingencia.

2. Que la identificación, análisis y gestión de los riesgos se realice por medio de matrices que permitan con facilidad identificarlos, analizarlos y gestionarlos para minimizar su impacto.

3. Que se evalúe con frecuencia la efectividad de los controles internos establecidos por el Concejo y Jefaturas; de tal manera que cada riesgo identificado pueda asociarse con los controles que permitan minimizarlo; tomando en consideración la actualización de los controles en caso de ser necesario.

Por lo expuesto anteriormente, es importante establecer las acciones que la Unidad de Auditoría Interna de la Municipalidad **NO DEBE HACER:**

1. Tomar decisiones subjetivas con relación a los riesgos.
2. Implementar el manejo de los riesgos.
3. Tener responsabilidad directa en la gestión riesgos.
4. Identificar, analizar y gestionar los riesgos de la Institución.

#### **IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS.**

La identificación de riesgos es uno de los aspectos más importantes para poder mantener el control de las actividades que se ejecutan, lo cual permite que los funcionarios y empleados, puedan anticipar aquellas situaciones que pueden afectar o favorecer el cumplimiento de objetivos institucionales y el normal funcionamiento de la gestión de la Municipalidad de El Rosario. Para identificar los riesgos es necesario realizar una serie de actividades que se detallan a continuación:

- a. Establecimiento de Objetivos Estratégicos y Operativos.
- b. Determinar las metas de actividades planificadas y los riesgos asociados.
- c. Descripción de los riesgos identificados.
- d. Establecer las causas que generan el riesgo.
- e. Determinar las posibles consecuencias.
- f. Detallar los efectos que causaría el riesgo a la Municipalidad.
- g. Actividades a implementar para minimizar el impacto del riesgo.

Para identificar adecuadamente los riesgos institucionales al interior de la Municipalidad, se han establecidos dos (2) matrices de identificación de riesgos según detalle:

## **MATRIZ No. 1: IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS DE LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS.**

Con esta matriz se pretende que los funcionarios y empleados, identifiquen los principales riesgos en función de las actividades que desarrollan. La matriz de identifica los principales riesgos a que están expuestas las diversas unidades de la Municipalidad.

La matriz de identificación de riesgos contiene la información siguiente:

**Columna (1) RIESGOS IDENTIFICADOS:** Se describe el o los riesgos que obstaculizarían la correcta ejecución de la actividad o el cumplimiento de su objetivo.

**Columna (2) CAUSAS QUE PROVOCAN EL RIESGO:** Describir de manera breve y sencilla las causas que originan el o los riesgos para cada actividad enumerada, tomando en cuenta los factores internos o externos que los generan.

**Columna (3) OBJETIVO ALCANZADO:** Se debe detallar el objetivo de la actividad, especificando lo que se lograría con su cumplimiento.

**Columna (4) ACTIVIDADES A EJECUTAR:** Enumerar las actividades seleccionadas para objeto de análisis.

**Columna (5) EFECTOS DEL RIESGO:** Describir los efectos negativos que producen el o los riesgos en la realización de la actividad descrita o el cumplimiento de su objetivo.

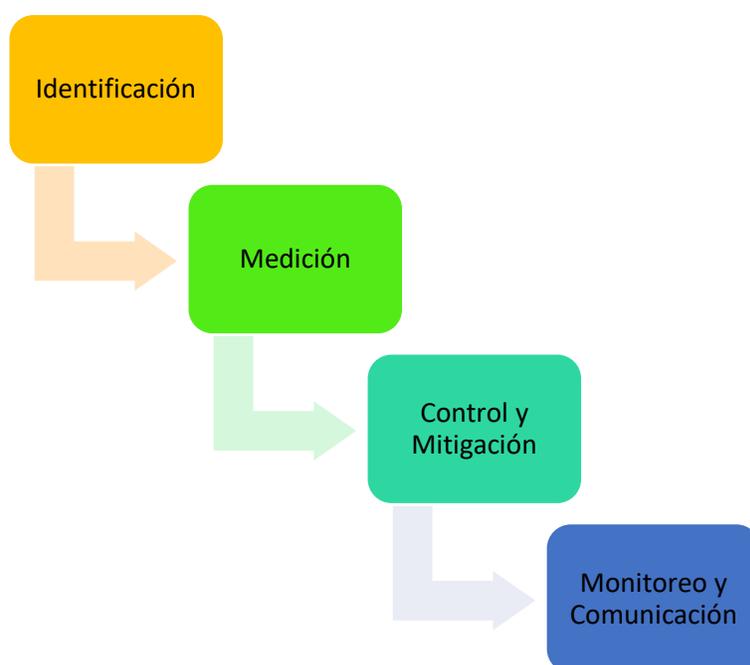
**Columna (6) MOMENTO Y LUGAR.** Se describen la fecha en que se identificó el riesgo y el lugar (Puede ser la unidad organizativa que identificó el riesgo).

IDENTIFICACION DE RIESGOS DE LA MUNICIPALIDAD DE EL ROSARIO, DEPTO DE CUSCATLAN.					
Nombre de la Actividad para Identificar el Riesgo: Carencia de una Ley de Impuestos del Municipio.					
Fecha :					
Unidad Organizativa: Concejo Municipal y Unidad de Catastro.					
Riesgos 1	Causas del Riesgo 2	Objetivo 3	Actividades a Implementar 4	Efectos 5	Momento y Lugar 6
Carencia de una Ley de Impuestos del Municipio.	<p>Falta de iniciativa del Concejo por no elaborar ni instruir al personal para que elabore la Ley de Impuestos del Municipio.</p> <p>Desconocimiento técnico y legal para formular la Ley de Impuestos.</p> <p>Incidencia política para no tomar iniciativa de formular la Ley de Impuestos.</p>	Elaborar, aprobar y remitir a la Asamblea Legislativa la Ley de Impuestos del Municipio para su aprobación.	<p>Establecer fecha para iniciar la elaboración de la Ley de Impuestos.</p> <p>Solicitar al ISDEM y COMURES asistencia técnica para la formulación del Proyecto de Ley de Impuestos.</p> <p>Aprobar la Ley de Impuestos.</p> <p>Socializar con los propietarios de negocios y empresas la Ley de Impuestos.</p> <p>Remitir la Ley a la Asamblea Legislativa para su aprobación.</p>	<p>Bajos ingresos en concepto de impuestos.</p> <p>Negocios sin calificación.</p> <p>No se desarrollan obras con fondos propios.</p> <p>Posibles sanciones por parte de la Corte de Cuentas, por falta de iniciativa en la elaboración de la Ley de Impuestos del Municipio.</p> <p>Cobros a negocios y empresas que generan actividad económica sin base legal.</p> <p>Posibles demandas por cobros ilegales.</p>	<p>Enero de 2020.</p> <p>Concejo Municipal y Unidad de Catastro.</p>

## ANÁLISIS DE RIESGOS.

Una vez que los funcionarios y empleados municipales de la Municipalidad de El Rosario hayan identificado los principales riesgos estratégicos, administrativos y operativos que afectan su labor, deberán ser analizados con objetividad y buen juicio, con el propósito de conocer el grado de afectación de procesos y procedimientos que disminuyen la efectividad de los resultados.

### ETAPAS DEL PROCESO DE GESTIÓN DE RIESGOS.



### MATRICES DE EVALUACIÓN.

El propósito de un proceso de análisis de riesgos es valorizarlos a través de una matriz para establecer:

- a) El impacto o gravedad que dichos riesgos representan para el logro de los objetivos trazados y resultados esperados; esta matriz se le conoce como: **Impacto del Riesgo**.
- b) Su probabilidad de ocurrencia o frecuencia, que es la materialización del riesgo; esta matriz se denomina: **Probabilidad de Ocurrencia**.

**Matriz No. 3: IMPACTO DEL RIESGO.** Con esta matriz se evalúa el riesgo tomando en consideración el impacto o gravedad; es decir, qué tanto saldría afectada la Municipalidad en caso de que se concretara el riesgo. Al evaluar el impacto de un riesgo, se deben considerar aspectos tales como: Capacidad de brindar oportunamente los servicios, continuidad de las operaciones, credibilidad, pérdidas económicas, pérdidas de recursos, remesas oportunas, cobro de tasas con base a Ordenanza, personal con experiencia y conocimiento dentro de su ámbito de acción, entre otros.

IMPACTO DEL RIESGO.		
Fecha		
Unidad Organizativa		
IMPACTO	PUNTUACIÓN	DESCRIPCIÓN
<b>BAJO</b>	<b>1</b>	No tienen mayor incidencia en las operaciones de la Municipalidad. Se puede cumplir la misión, visión y objetivos institucionales; aunque existe posibilidad que el logro tenga cierto retraso.
<b>MEDIO</b>	<b>2</b>	Garantiza la operación de los procesos y procedimientos, aunque el desempeño se ve limitado, los objetivos se ven afectados en alguna medida.
<b>ALTO</b>	<b>3</b>	Existe gran posibilidad que no se cumplan los objetivos, puede haber incumplimiento legales y de control interno.

<b>PROBABILIDAD DE OCURRENCIA DE LOS RIESGOS.</b>		
<b>Fecha</b>		
<b>Unidad Organizativa</b>		
<b>PROBABILIDAD</b>	<b>PUNTUACIÓN</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>BAJO</b>	<b>1</b>	Existe poca o remota probabilidad de ocurrencia, no ha sucedido en otras ocasiones; existe un 20% de que ocurra.
<b>MEDIO</b>	<b>2</b>	Hay posibilidades que el suceso ocurra, debido a que se ha suscitado en el pasado; existe de un 21% a un 50% de probabilidad de ocurrencia.
<b>ALTO</b>	<b>3</b>	Hay gran posibilidad que el evento ocurra; la probabilidad de ocurrencia es arriba del 50%.

## NIVEL DE PUNTUACIÓN DE LOS RIESGOS.

Habiendo determinado el **IMPACTO** de los riesgos y la **PROBABILIDAD DE QUE OCURRAN**; se procede a multiplicar los valores resultantes de tal manera que se determine el Nivel de puntuación de los Riesgos, que implica para la Municipalidad de El Rosario.

<b>IMPACTO DEL RIESGO</b>	<b>PROBABILIDAD DE OCURRENCIA</b>	<b>NIVEL DEL RIESGO SEVERO O CRITICO</b>
BAJO (1)	BAJA (1)	BAJO (Promedio del 1 al 3)
MEDIO (2)	MEDIA (2)	MEDIO (Promedio del 4 al 6)
ALTO (3)	ALTA (3)	ALTO (Promedio 9).

Lo severo o crítico del riesgo se mide, según se establece en la tabla anterior.

NIVEL DE RIESGO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA.		
	BAJA	MEDIA	ALTA
BAJO	1	2	3
MEDIO	2	4	6
ALTO	3	6	9

NIVEL DE RIESGO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA.		
	BAJA	MEDIA	ALTA
BAJO	Riesgo aceptable Se asume el riesgo	Riesgo tolerable Se asume el riesgo Minimiza el riesgo	Riesgo moderado Minimizar el riesgo Evitar el riesgo
MEDIO	Riesgo tolerable hasta el 50% Reducir el riesgo	Riesgo moderado Minimizar el riesgo Compartir	Riesgo moderado Minimizar el riesgo Compartir
ALTO	Riesgo moderado arriba del 50% Minimizar el riesgo	Riesgo relevante Minimizar el riesgo Compartir el riesgo Eliminar el riesgo	Riesgo inaceptable Minimizar el riesgo Compartir el riesgo Eliminar el riesgo

Para evaluar los riesgos institucionales, es necesario clarificar la matriz anteriormente descrita, según detalle:

- ✓ Si el riesgo se ubica en la zona de riesgo aceptable, quiere decir que la probabilidad de ocurrencia es baja y su impacto es bajo, lo que permite a la institución asumirlo porque no tendrá un impacto grande.

- ✓ Si el riesgo es inaceptable, su probabilidad de ocurrencia es alta y su impacto alto; razón por la cual, es importante la eliminación la actividad que genera el riesgo en la medida de lo posible. Caso contrario, se deben implementar controles de prevención para reducir la probabilidad del riesgo, de protección para disminuir su impacto, o compartir el riesgo si es posible a través de pólizas de seguros para que al materializarse la Municipalidad no pierda el 100% de los recursos.
- ✓ Si el riesgo se ubica en la zona de riesgo moderado, se deben tomar medidas para llevarlo a la zona aceptable o tolerable, con el objeto de minimizar en la medida de lo posible su impacto.
- ✓ Cuando el riesgo tenga una probabilidad baja e impacto alto, se debe buscar la manera de reducir el riesgo o compartirlo por medio de la contratación de seguros. Un impacto alto implica para la institución el diseño de planes de contingencia para protegerse del riesgo en caso de materialización.

## **PLANES DE CONTINGENCIA.**

Analizados los riesgos y determinado el Nivel de Riesgo que representan para el logro de la visión, misión, los objetivos y metas de la Municipalidad, es necesario hacer una adecuada gestión de los mismos, para ello, el Concejo Municipal, Jefaturas y Encargados deberán decidir si aceptan, reducen o comparten los riesgos a que están expuestos.

- ✎ **ACEPTAR RIESGOS.** Solo se asumen o aceptan los riesgos cuya probabilidad de ocurrencia es calificada como baja o media y su impacto es calificada como bajo. Son riesgos que se encuentran en un nivel mínimo, por lo que no se necesita tomar medidas de control adicionales o diferentes a las existentes; sin embargo, es necesario realizar un monitoreo sobre ellos.
- ✎ **REDUCIR RIESGOS.** Los riesgos con probabilidad de ocurrencia media o alta deben ser reducidos, por medio de la aplicación de medidas de

prevención; los riesgos con impacto medio o alto son reducidos con la aplicación de medidas de protección por medio de nuevos controles internos que minimicen su impacto; así como también la implementación de mejores procedimientos.

✂ **COMPARTIR RIESGOS.** Los riesgos se pueden compartir cuando los efectos que producen se califican como altos. La transferencia de los riesgos no significa más que la contratación de seguros para que respondan ante los daños o pérdidas por la materialización de los riesgos, los cuales pueden ser a edificios, recurso humano que maneja bienes o valores, vehículos. La transferencia de los riesgos debe ser tomada mediante acuerdo del Concejo Municipal. Cabe mencionar que los riesgos con impacto de nivel medio, se debe valorar la relación costo-beneficio antes de la contratación de un seguro.

✂ **ELIMINAR O EVITAR RIESGOS.** Todo riesgo con probabilidad de ocurrencia alta e impacto alto debe ser evitado. Esto significa que se debe eliminar el procedimiento o actividad que genera el riesgo, todo y cuando las normas internas lo permitan; caso contrario, se toman las medidas que sean necesarias para evitar que afecten las operaciones de la Municipalidad. La meta es no llegar a riesgos calificados como altos. Luego que el Concejo Municipal toma la decisión de haber decidido aceptar, reducir, compartir o eliminar los riesgos, se deben identificar e implementar los **PLANES DE CONTINGENCIA o CONTROLES DE MITIGACIÓN** de riesgos adecuados, que contienen las acciones a ejecutar en caso de la materialización del riesgo, que tiene como objetivo principal reducir el nivel de riesgo llevándolo a un nivel residual, aceptable y controlado.

## **CONCLUSIONES.**

El Manual de Gestión de Riesgos de la Municipalidad de El Rosario, debe revisarse y actualizarse de acuerdo a los cambios organizacionales y normativos; de tal forma que permita su adecuación de acuerdo a la actualidad institucional.

Con la elaboración, aprobación, socialización e implementación del Manual de Gestión de Riesgos, los funcionarios y empleados de la Municipalidad; deberán establecer la identificación análisis y gestión de riesgos como una cultura organizacional; de tal manera que se fortalezca la gestión municipal y se brinden servicios a los contribuyentes de calidad y con oportunidad.

El Plan Operativo Anual y los Planes de Trabajo de las Jefaturas, deberán incluir el componente de la identificación, análisis y gestión de riesgos, y utilizar las matrices establecidas en el presente instrumento administrativo.

## **VIGENCIA.**

El presente Manual de Gestión de Riesgos, entrará en vigencia a partir de su aprobación; y será responsabilidad del Concejo Municipal por medio del Secretario Municipal, garantizar la divulgación adecuada y el proceso de la Gestión de Riesgos de la Municipalidad de El Rosario, Departamento de Cuscatlán.

Dado en la Sala de Reuniones del Concejo Municipal de El Rosario, Departamento de Cuscatlán a los veintidós días del mes de julio de dos mil diecinueve.

Agro. Odilio de Jesús Portillo Ramírez  
Alcalde Municipal

Sra. Eugenia Cruz de Peña  
Síndica Municipal

Sra. María Carolina Vásquez de Castro  
Primer Regidor Propietario

Sr. Rafael Antonio Tejada  
Segundo Regidor Propietario

Licda. Xiomara Carolina Martínez  
Secretaria Municipal.

Aprobado según Acuerdo  
Número **DOS**, Acta  
**VEINTITRES** de Sesión  
Ordinaria celebrada **19**  
**DE NOVIEMBRE DE 2019.**