



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL CEDROS

Departamento de Cuscatlán

MANUAL DE IDENTIFICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

Basados en el Manual de Determinación de Riesgos de San Rafael Cedros (Art. 17-18-19 NTCIE de San Rafael Cedros)

Art. 19. El Concejo Municipal y jefaturas, evaluarán la posibilidad de ocurrencia e impacto de los factores de riesgo, tomarán las acciones para minimizarlos, tales acciones estarán contenidas en un manual de Identificación y Administración de Riesgos. (Normas Técnicas de Control Interno Específicas de San Rafael Cedros. Diario Oficial Tomo 373 de 14 noviembre de 2006.

Consultor: Lic. Titomario Velásquez

06/03/2009

MANUAL DE IDENTIFICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

Basados en el Manual de Determinación de Riesgos de San Rafael Cedros (Art. 17-18-19 NTCIE de San Rafael Cedros)

1. INTRODUCCIÓN

Para el Concejo Municipal de San Rafael Cedros, Departamento de Cuscatlán, el desarrollo de Normas relativas a la identificación de riesgos que limitan el logro de los objetivos institucionales representa una oportunidad de preparar estrategias de minimización de ocurrencias, además de estar apegados a las NTCI publicadas en el Diario Oficial de la República de El Salvador tomo 373 de fecha martes 14 de noviembre de 2006.

Identificados los Riesgos y como la exposición de los mismos pueden afectar los objetivos de la Administración Municipal de San Rafael Cedros, Departamento de Cuscatlán, es necesario la participación de los miembros de la alta gerencia y máxima autoridad (Concejo Municipal), así como la disposición de recursos financieros, humanos, materiales y técnicos de la Municipalidad, para priorizar las medidas que se deben implementar al corto, mediano y largo plazo, a fin de neutralizar o minimizar cada uno de los riesgos identificados.

La adopción de un sistema de administración de riesgos coadyuvará a mejorar la efectividad de su quehacer institucional, en pro del logro de sus metas, objetivos y expectativas, acordes a su naturaleza y ámbito de acción. Este proceso conlleva a coordinar esfuerzos entre las diferentes unidades organizativas de la Municipalidad dentro del desempeño de sus funciones, atribuciones y responsabilidades; a fin de dar atención prioritaria a las acciones o medidas tendientes a controlar los riesgos

CONTENIDO:

1. INTRODUCCIÓN.
2. FUNDAMENTO LEGAL
3. ALCANCE
4. RESULTADOS DE LA METODOLOGÍA DEL FODA
5. IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS DETERMINADOS POR EL FODA
6. ESTRUCTURA Y METODOLOGÍA PARA LA PRESENTACIÓN DEL PLAN DE MANEJO DE RIESGOS
7. RECOMENDACIONES
8. ANEXOS

Concejo Municipal de San Rafael Cedros

Departamento de Cuscatlán

2. FUNDAMENTO LEGAL.

De conformidad con el Diario Oficial de la República de El Salvador tomo 373 de fecha martes 14 de noviembre de 2006, donde se Decreta el Reglamento de las Normas Técnicas de Control Interno Específicas de la Municipalidad de San Rafael Cedros, Departamento de Cuscatlán, en su Art. 17, Identificación de Riesgos, establece:

“El Concejo Municipal y jefaturas, identificarán los factores de riesgos más relevantes de carácter interno y externo, que influyen en el logro de los objetivos y metas de la Municipalidad. Los riesgos que se identifiquen se clasificarán en altos, moderados y bajos. Utilizando las técnicas administrativas de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenaza, así como, la lluvia de ideas”



El espíritu de dicho Diagnóstico pretende identificar las Debilidades Amenazas que estén latentes dentro de la Administración Municipal y en su entorno a fin de de establecer estrategias que permitan disminuir y neutralizar los riesgos identificados así como aprovechar la sinergia de fortalezas y oportunidades que posee la misma Administración.

El trabajo en coordinación con el Concejo Municipal, mandos medios y empleados en la parte Administrativa y Operativa, permitirá que se obtengan buenos resultados en el esfuerzo coordinado que todos inviertan por mejorar y aplicar estrategias que coadyuven a la mejora continua de la Administración Municipal de San Rafael Cedros, para el beneficio y satisfacción de la ciudadanía del mismo Municipio.

3. OBJETIVOS.

OBJETIVO GENERAL

Proporcionar al Concejo Municipal y demás funcionarios de la Municipalidad de la Alcaldía Municipal de San Rafael Cedros, los procedimientos que permitan minimizar o neutralizar las probabilidades de riesgo y sus impactos, a fin de aplicar tácticas que permitan administrar o gestionar los riesgos y el logro de los objetivos y metas institucionales.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Organizar los riesgos de acuerdo al grado de importancia e impacto.
- Establecer un Plan de Manejo de Riesgos Administrativos
- Definir procedimientos para el manejo de los riesgos.
- Analizar el costo beneficio de la implementación de procedimientos para la gestión de riesgos.
- Presentar las acciones propuestas al Concejo Municipal.

4. ALCANCE

El presente documento pretende recopilar los Procedimientos identificados en la fase del Diagnostico del FODA, para la Administración de los Riesgos a efecto de establecer acciones o medidas tendientes a minimizar o eliminar los riesgos y sus impactos así como la frecuencia en la Gestión Municipal.

La Máxima Autoridad será responsable de su socialización entre los funcionarios y empleados de la Administración Municipal.

5. RESULTADOS DE LA METODOLOGIA DEL FODA.

Los resultados que se obtuvieron al realizar el diagnóstico por medio de la técnica del FODA, con todos los empleados de la Municipalidad de San Rafael Cedros, reunidos en cinco grupos de conformidad a los sistemas descritos en el capítulo anterior, se obtuvieron los resultados siguientes:

CUADRO DE CONSOLIDACION DEL FODA

SISTEMA FINANCIERO

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Se encuentra actualizado el Libro Caja Banco	1. Falta actualización de catastro de empresas en un 40%
2. Se lleva Sistema Mecanizado de Ingresos que esta en red	2. Alto porcentaje de mora.
3. La remesas se hacen diariamente	3. Recepción incompleta de procesos para registros contables
4. El catastro municipal se encuentra actualizado (de inmueble)	4. No hay cumplimiento de horario de entrega de recepción de documentos para pagos y fechas de pagos (proveedores)
5. Existe reintegros de caja chica.	5. Herencia de deuda de proveedores
6. Existe un reglamento de caja chica	6. Incompatibilidad de funciones de las personas que realizan las conciliaciones bancarias (Tesorería y Contabilidad)
7. Cumplimiento al día de depósitos transitorios (ISSS, AFPs, Renta)	

SISTEMA CONTABLE

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Existe mecanización del Sistema Contable.	1. Sobre carga de funciones que retrasa la contabilidad.
2. Existe respaldo (ingresos y gastos)	2. Limitado personal para registros contables. (un promedio de 500 registros mensuales)
3. Valúo de bienes inmuebles están actualizados	3. Realización de funciones incompatibles a la contabilidad.
4. Bienes muebles de la Gestión 2006-2009 con fichas	4. Falta de equipo tecnológico actualizado
5. Se han tomado los valores de depreciación actualizando al 2008	5. Falta de Acuerdo Municipal para la legalización de valúo (bienes inmuebles)
6. Existencia de informes de auditoria a los estados financieros	6. Hay muebles que no se han dado descarga.
	7. No hay depuración de estados financieros para liquidaciones de proyectos pendientes

SISTEMA ADMINISTRATIVO

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
1.	Existencia de expedientes de empleados actualizados a diciembre a 2008.	1.	Manual de Organización y Funciones desactualizado
2.	Creada la Comisión de la Carrera Administrativa	2.	Desconocimiento de las funciones de la Comisión de la Carrera Administrativa
3.	Existe la Unidad de Género.	3.	No hay un plan de capacitación
4.	Personal con experiencia en el área municipal	4.	No hay manual de contratación, rotación de personal
5.	Existe reglamento interno	5.	No existe el manual retributivo
6.	Existencia de Estructura Organizativa	6.	No se han realizado evaluación del desempeño del personal
7.	Existe auditoria interna con presentación de Plan de Trabajo a la Corte de Cuenta	7.	Desactualización de reglamento interno
8.	Existe un Mantenimiento Preventivo y Correctivo por medio de contratación externa de personal.	8.	No existe una política para manejo de Password
9.	Existencia de Password en equipo		
10.	Existe rendición de fianza.		

SISTEMA DE SERVICIOS PUBLICOS

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
1.	Cobertura de servicios de alumbrado público, aseo	1.	Manual de Organización y Funciones desactualizado
2.	Se cobra por disposición final de desechos sólidos	2.	Mala planificación del diseño de cementerio
3.	El tiangué es sostenible	3.	No es camión hidráulico
4.	Existencia de Estudio de Costos de los Servicios	4.	Malas instalaciones y condiciones en el tiangué
		5.	Inseguridad en el cobro del tiangué
		6.	Mala atención en el REF hacia el contribuyente
		7.	No están utilizando el Sistema del REF.

SISTEMA DE ABASTECIMIENTO

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
1.	Expedientes completos de proyectos.	1.	Falta de apoyo y autonomía de la UACI para el cumplimiento de los procedimientos de compra
2.	La mayoría de proyectos ha contado con supervisión	2.	Falta de liquidación de proyectos a la fecha
3.	Existe bodega para documentación		
4.	Expedientes auditados al diciembre 2007.		

Los cinco grupos encuestados coincidieron en señalar las Oportunidades y Amenazas en cada una de sus áreas, siendo las siguientes:

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Buen manejo de las transferencias municipales 2. Municipalidad en categoría "A" para adquisición de prestamos 3. Incorporación de Red Solidaria en el Municipio 4. Acceso a proyectos con FISDL, EUSKAL, FONDOA España, Relaciones Exteriores por medio de CETEFE, Ministerio de Hacienda, ISDEM, COMURES 5. Acceso a capacitaciones INSAFORP 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cambio político local y nacional 2. Rotación y despidos de personal que no sean compatibles y generen retroceso a los procesos 3. Compromisos a adquirir sin una evaluación de las crisis económicas 4. Compromisos políticos 5. Falta de uso manuales e instrumentos administrativos por nuevas autoridades municipales

6. IDENTIFICACION DE LOS RIESGOS DETERMINADOS MEDIANTE TECNICA DEL FODA.

Por tanto, la identificación de los factores de riesgos internos y externos relevantes que pueden amenazar el logro de los objetivos de la Municipalidad son los siguientes:

RIESGOS DE IMAGEN.

DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1- Falta de equipo tecnológico actualizado 2- Mala planificación del diseño de cementerio. 3- Malas instalaciones y condiciones en el tiangué 4- Mala atención en el REF hacia el contribuyente.
AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1- Despido del personal capacitado y con buen desempeño. 2- No utilización de Manuales y Reglamentos debidamente autorizados. 3- Compromisos políticos.

RIESGOS DE PERSONAS.

DEBILIDADES
1- No están utilizando el Sistema del REF. 2- Desconocimiento de las funciones de la Comisión de la Carrera Administrativa
AMENAZAS
1- Falta de concientización por parte del personal en cuanto a la responsabilidad de la información que se maneja. (REF)

RIESGOS DE FORMA DE GOBIERNO.

DEBILIDADES
1- Falta de Acuerdo Municipal para la legalización de Valúos (bienes inmuebles) 2- Manual de Organización y funciones desactualizado. 3- No hay un plan de capacitación. 4- No hay manual de contratación, rotación de personal 5- No existe el manual retributivo 6- No se han realizado evaluación del desempeño del personal 7- Desactualización de reglamento interno 8- Falta de apoyo y autonomía de la UACI para el cumplimiento de los procedimientos de compra. 9- No existe una política para manejo de Password.
AMENAZAS
1- Cambios Político Local y Nacional. 2- Rotación inadecuada y despido de personal que generen retroceso a los procesos. 3- Falta de indicadores que permitan evaluar el desempeño del personal administrativo de la Municipalidad. 4- Compromisos a adquirir sin una evaluación de las crisis económicas 5- Compromisos políticos

RIESGOS OPERACIONALES

DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta actualización de catastro de empresas en un 40% 2. Alto porcentaje de mora. 3. Recepción incompleta de procesos para registros contables 4. No hay cumplimiento de horario de entrega de recepción de documentos para pagos y fechas de pagos (proveedores) 5. Herencia de deuda de proveedores 6. Incompatibilidad de funciones de las personas que realizan las Conciliaciones Bancarias. 7. Sobre carga de funciones que retrasa la contabilidad. 8. Limitado personal para registros contables. (un promedio de 500 registros mensuales) 9. Realización de funciones incompatibles a la contabilidad. 10. Hay muebles que no se han dado descarga. 11. No hay depuración de estados financieros por liquidaciones de proyectos pendientes. 12. El Camión recolector de los Desechos Sólidos no es camión hidráulico. 13. Inseguridad en el cobro del tiangué. 14. Falta de liquidación de proyectos a la fecha
AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1- Incremento en la Mora Tributaria y caducidad de cuentas de contribuyentes.

RIESGOS DE TECNOLOGIA.

DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1- Mal servicio al público, por tener equipo informático en malas condiciones (REF, Contabilidad, etc.)
AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1- Observación y responsabilidades por parte de la Corte de Cuentas con respecto a falta de licencias informáticas. (Informática).

Con estas apreciaciones consensuadas por la Administración de la Municipalidad de San Rafael Cedros, se elaborará el Manual de procedimientos para la administración de los Riesgos ya identificados por la Administración

7. ESTRUCTURA Y METODOLOGIA PARA LA PRESENTACION DEL PLAN DE MANEJO DE RIESGOS.

7.1 ESTRUCTURA DEL PLAN DE MANEJO DE RIESGOS.

La Estructura para el Plan de Manejo de Riesgos contendrá lo siguiente:

- 1. Proceso, procedimiento o actividad,**
- 2. Riesgo,**
- 3. Descripción del Riesgo,**
- 4. Controles existentes,**
- 5. Acciones propuestas,**
- 6. Requerimiento de Recursos,**
- 7. Responsables, y**
- 8. Calendarización.**

7.2 METODOLOGIA DE APLICACIÓN

Como parte del procedimiento se retoman los riesgos identificados en el Diagnostico mediante la Matriz de Riesgos ejecutada en la Municipalidad de San Rafael Cedros, Departamento de Cuscatlán, a fin de estructurar un Plan de Manejo de Riesgos de conformidad a los Riesgos y Amenazas agrupados en la forma siguiente:

- Riesgos de Imagen
- Riesgos de Personas
- Riesgos de forma de Gobierno
- Riesgos Operacionales.
- Riesgos de Tecnología

El análisis se efectuara de la forma siguiente:

7.3 PLAN DE MANEJO DE RIESGOS

RIESGOS DE IMAGEN.

<p>1. Procedimiento o actividad,</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1- Falta de equipo tecnológico actualizado 2- Mala planificación del diseño de cementerio. 3- Malas instalaciones y condiciones en el tiangué 4- Mala atención en el REF hacia el contribuyente. 5- Despido del personal capacitado y con buen desempeño a partir del 1 de mayo 2009. 6- No utilización de Manuales y reglamentos debidamente autorizados. 7- Compromisos Políticos.
<p>2. Riesgo,</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lentitud en atención al contribuyente. 2. Saturación de espacios físicos. 3. Inseguridad en las instalaciones. 4. Contribuyentes molestos con la administración Municipal. 5. Violentar derechos de los empleados Municipales. 6. Violentar normativa en NTCIE de San Rafael Cedros. 7. Pocos recursos y múltiples obligaciones ya contraídas por la Municipalidad.
<p>3. Descripción del Riesgo,</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1- Lentitud en atención al contribuyente y mayor posibilidad de errores en cálculos matemáticos en detrimento del contribuyente. 2- Saturación de espacios físicos, mala atención a los dolientes, imagen del cementerio precaria. 3- Inseguridad en las instalaciones del tiangué pone en riesgo los tributos y el negocio del ganado que se comercia. 4- Los contribuyentes que solicitan servicios del REF reciben mala atención. 5- Violentar los derechos de los empleados Municipales establecidos en la Ley de la Carrera Administrativa Municipal. 6- Violentar la normativa establecida en la Normativa Técnica de Control Interno Especifica de San Rafael Cedros. 7- Compromisos hechos en campaña política que no se hará posible cumplir con los pocos recursos y múltiples obligaciones ya contraídas por la Municipalidad.

<p>4. Controles existentes,</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Equipo de computo desactualizado con capacidad de memoria limitado y hardware deteriorado. 2. No existe planificación arquitectónica diseñada a largo plazo. 3. Controles mínimos y carentes de seguimiento. 4. Existe el sistema del REF, pero no se utiliza al 100% 5. No esta divulgado el conocimiento de la Ley de la Carrera Administrativa entre el personal administrativo y Concejo Municipal Saliente y Entrante.. 6. Necesita divulgarse la Normativa existente que sirve de apoyo a las NTCIE de San Rafael Cedros. 7. No existe evidencia de la base de los pronunciamientos del Concejo Municipal entrante.
<p>5. Acciones propuestas,</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Compra de Equipo de actualizado Hardware y Software apropiado a las necesidades. 2. Rediseño del espacio utilizado y espacio libre para su utilización por lo menos de veinte años de vida útil. 3. Inversión en las Instalaciones del Tiangué para mejorar sus seguridad y comercialización entre sus usuarios.. 4. Completar el Banco de datos en su actualización del REF. 5. Capacitación de la Ley Carrera Administrativa Municipal a empleados Municipales, Concejo Municipal Saliente y Entrante. 6. Divulgación de Manuales y Reglamentos existentes a empleados Municipales, Concejo Municipal Saliente y Entrante. 7. Elaboración del Plan Estratégico de Inversiones para los próximos tres años de gobierno Municipal a partir del 1 de mayo de 2009.
<p>6. Requerimiento de Recursos,</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Financieros. 2. Recurso Humano (Arquitecto) y recursos financieros. 3. Recurso Humano (Vigilancia) e Inversión en las Instalaciones del Tiangué para mejorar la comercialización entre sus usuarios. 4. Horas hombre digitando la información del REF pendiente, capacitación en uso del Sistema a empleados. 5. Recursos Financieros en pago de Capacitación a Consultores. 6. Capacitación a solicitar en ISDEM o a COMURES.

	7. Recursos Financieros para la elaboración del Plan Estratégico de Inversiones,
7. Responsables,	Concejo Municipal y empleados Municipales encargados de Cementerio, REF y Tiangué Municipal
8. Calendarización.	A partir del 1 de mayo al 31 de diciembre de 2009. Corto y Mediano Plazo.

RIESGOS DE PERSONAS.

1. Procedimiento o actividad,	1. Utilización del sistema del REF. 2. Funcionamiento de la Comisión de la Carrera Administrativa.
2. Riesgo,	1. Mala utilización del sistema del REF. 2. Acciones arbitrarias del Concejo Municipal sin tomar en cuenta a la Comisión Municipal de la Carrera Administrativa.
3. Descripción del Riesgo,	1. La falta de capacitación o de concientización de las aplicaciones del REF, puede generar inconformidad en los contribuyentes y dañar el banco de datos del REF. 2. Responsabilidades ante la Corte de Cuentas de la República, Juzgado de lo Laboral, Ministerio de Trabajo.
4. Controles existentes,	1. Reportes que se generan a las diferentes instituciones públicas. 2. No esta conformada la Comisión de la Carrera Administrativa.
5. Acciones propuestas,	Dar seguimiento de cerca de la implementación del REF al 100% y conformación de la Comisión de la Carrera Administrativa al corto plazo.
6. Requerimiento de Recursos,	Acuerdo Municipal para dar impulso a la toma de decisiones de la implementación del REF y conformación de la Comisión de la Carrera Administrativa Municipal.
7. Responsables,	Concejo Municipal y empleados del REF.
8. Calendarización.	20 de Abril hasta Junio 2009.

RIESGOS DE FORMA DE GOBIERNO.

<p>1- Procedimiento o actividad,</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Legalización de Valúos (bienes inmuebles) 2. Actualización de Manual de Organización y funciones. 3. Plan de capacitación. 4. Manual de contratación y rotación de personal 5. Manual retributivo 6. Evaluación del desempeño del personal 7. Actualización de Reglamento Interno 8. Apoyo y autonomía de la UACI para el cumplimiento de los procedimientos de compra. 9. Política para manejo de Password.
<p>2- Riesgo,</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bienes inmuebles subestimados. 2. Duplicidad de funciones. 3. Funciones de empleados Municipales mal aplicadas por falta de capacitación. 4. Mala contratación y rotación del personal por falta de directrices. 5. Mal retribución de los empleados Municipales por falta de un Manual Retributivo. 6. Mal desempeño del personal por falta de evaluaciones 7. Actos de indisciplina del personal Municipal. 8. La UACI se vuelve inoperante e inoportuna en sus actividades. 9. Incrementa la vulnerabilidad en los sistemas informáticos y su información.
<p>3. Descripción del Riesgo,</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bienes inmuebles subestimados generan mala información contable. 2. Duplicidad de funciones y desorden administrativo. 3. Funciones de empleados Municipales s mal aplicadas. 4. Mala contratación y rotación del personal por falta de directrices, genera problemas a la Municipalidad. 5. Mala retribución de los empleados Municipales por falta de un Manual Retributivo. 6. Mal desempeño del personal por no sentirse comprometidos a la mejora continua, por la falta de evaluaciones. 7. Actos de indisciplina del personal Municipal, al carecer de un Reglamento Interno actualizado. 8. La UACI se vuelve inoperante e inoportuna en sus actividades, cuando se le priva de su autonomía y se diluyen las

	responsabilidades.
	9. Incrementa la vulnerabilidad en los sistemas informáticos y de la información que es de exclusividad únicamente para la toma de decisiones del Concejo Municipal.
4. Controles existentes,	Muy pocos controles aplicados.
5. Acciones propuestas,	Legalización de los Valúo de Bienes Inmuebles; Actualización de la Normativa que exigen las NTCIE de San Rafael Cedros; Apoyo y autonomía de la UACI y seguimiento a su funcionamiento y establecimiento de políticas de los Password administrado por informática.
6. Requerimiento de Recursos,	Acuerdo Municipal para legalizar los valúo, ordenando y/o autorizando la elaboración de los de Manuales y reglamentos aplicables a la Municipalidad y apoyo en actividades de la UACI.
7. Responsables,	Concejo Municipal y empleados Municipales.
8. Calendarización.	Mayo hasta agosto 2009.

RIESGOS OPERACIONALES.

1- Procedimiento o actividad,	<ol style="list-style-type: none"> 1. Actualización del Catastro. 2. Tratamiento oportuno de la Mora Tributaria. 3. Recepción completa y oportuna de registros contables. 4. Horarios de recepción y pago a proveedores. 5. Segregación de funciones incompatibles en el área contable. 6. Descarga de muebles en malas condiciones. 7. Camión de desechos sólidos no hidráulico. 8. Falta de liquidación de proyectos por parte de la UACI.
2. Riesgo,	<ol style="list-style-type: none"> 1. Medidas incorrectas de propiedades. 2. Caducidad de la Mora Tributaria. 3. Información inoportuna de registros contables. 4. Desorden en el pago a proveedores en la tesorería Municipal. 5. Incremento de irregularidades y colusión en registros y manejo de fondos. 6. Exceso de Bienes muebles inservibles. 7. Ineficiencia en los tiempos y movimientos en ruta de trabajo. 8. Retraso de liquidación de proyectos de parte de la UACI.
3. Descripción del Riesgo,	<ol style="list-style-type: none"> 1. Medidas incorrectas de propiedades. Genera pérdidas económicas para la Municipalidad. 2. Caducidad de la Mora Tributaria. 3. Información inoportuna de registros contables genera retrasos a la contabilización de los hechos económicos. 4. Desorden en el pago a proveedores en la tesorería Municipal. 5. Incrementa riesgos de irregularidades y colusión en registros y manejo de fondos. 6. Exceso de Bienes muebles inservible quita espacio e imagen a la Municipalidad. 7. Ineficiencia en los tiempos y movimientos en ruta de trabajo. 8. Retraso de liquidación de proyectos de parte de la UACI y retraso en la contabilización de los hechos económicos..
4. Controles existentes,	Muy pocos controles aplicados.
5. Acciones propuestas,	<ol style="list-style-type: none"> 1. Actualización del catastro Municipal al corto plazo. 2. Gestión para la recuperación de la Mora Tributaria. 3. Mejorar mecanismos de flujo de

	información entre Tesorería y Contabilidad..
	4. Establecer mediante acuerdo Municipal día y hora para recepcionar cobros y pagos a Proveedores..
	5. Segregación de funciones al corto plazo entre el personal de Contabilidad o incrementando mas colaboradores.
	6. Descargo de Bienes muebles inservibles mediante acta de descargo de inventario fijo.
	7. Estudio de tiempos y movimientos en ruta de trabajo del camión recolector de desechos sólidos.
	8. Establecer Políticas de tiempos máximos para la liquidación de los proyectos de parte de la UACI, para su oportuna contabilización de los hechos económicos.
6. Requerimiento de Recursos,	Horas hombre en el estudio de actualización de catastro, liquidación de proyectos de UACI, descarga de bienes muebles y estudio de tiempos y movimientos del camión recolector; distribución de carga laboral en Contabilidad y segregación de funciones incompatibles.
7. Responsables,	Concejo Municipal y Jefaturas.
8. Calendarización.	Mayo a Julio 2009.

RIESGOS DE TECNOLOGIA.

1- Procedimiento o actividad,	<ol style="list-style-type: none"> Equipo informático en malas condiciones en Contabilidad y el REF. Licencias de Software da respaldo a programas que se utilizan.
2. Riesgo,	<ol style="list-style-type: none"> Perdida de la información, lentitud en cargar programas y aplicaciones al público, etc. Observaciones de la Corte de Cuentas y fabricante.
3. Descripción del Riesgo,	<ol style="list-style-type: none"> Perdida de la información, lentitud en cargar programas y aplicaciones al público, etc. Observaciones con multas de parte de Corte de Cuentas y fabricante.
4. Controles existentes,	Muy pocos.
5. Acciones propuestas,	<ol style="list-style-type: none"> Sobre el Equipo informático una evaluación a profundidad para determinar lo que se necesita reparar o sustituir en equipo de hardware o software. Compra y resguardo de licencias de Software para todas las maquinas de la Municipalidad.
6. Requerimiento de Recursos,	Financieros y recursos humanos.

7. Responsables,	Concejo Municipal y Jefatura de Informática.
8. Calendarización.	Mayo 2009.

6- RECOMENDACIÓN.

Se recomienda que la administración Municipal gire instrucciones al corto plazo a los diferentes departamentos de la Municipalidad a fin de que se implementen las acciones propuestas en cada uno de los riesgos identificados por medio de la Matriz de Riesgos, las cuales fueron retomadas en las presentes Políticas y Procedimientos a fin de disminuir o neutralizar los riesgos que presentan cada uno de los departamentos y unidades evaluadas y se hagan las mejoras pertinentes.

ANEXO 01**CUANTIFICACIÓN Y CUALIFICACIÓN DE LOS RIESGOS.**

En los dos cuadros a continuación se demuestra la Exposición al Riesgo y la Ponderación respectiva, así:

CUADRO No.1.

MATRIZ DE RIESGOS DETERMINADOS EN LA MUNICIPALIDAD DE SAN RAFAEL CEDROS.											
No.	RIESGOS IDENTIFICADOS	IMPACTO			FRECUENCIA					EXPOSICION AL RIESGO	PONDERACION CUALITATIVA
		1	2	3	1	2	3	4	5		
1	Falta actualización de catastro de empresas en un 40%		X						X	10	MEDIO
2	Alto porcentaje de mora.			X					X	15	ALTO
3	3.Recepción incompleta de procesos para registros contables	X					X			3	BAJO
4	No hay cumplimiento de horario de entrega de recepción de documentos, pagos y fechas de pagos(proveedores)		X					X		8	MEDIO
5	Herencia de deuda a proveedores.			X					X	15	ALTO
6	Incompatibilidad de funciones de las personas que realizan las Conciliaciones Bancarias.	X				X				2	BAJO
7	Sobre carga de funciones que retrasa la contabilidad.		X				X			6	MEDIO
8	Limitado personal para registros contables. (un promedio de 500 registros mensuales)		X				X			6	MEDIO
9	Realización de funciones incompatibles a la contabilidad.		X				X			6	MEDIO
10	.Falta de equipo tecnológico actualizado.			X				X		12	ALTO
11	.Falta de Acuerdo Municipal para la legalización de valúos (bienes inmuebles)		X			X				4	BAJO
12	.Hay muebles que no se han dado descarga.	X			X					1	BAJO
13	.No hay depuración de estados financieros por liquidaciones de proyectos pendientes.		X				X			6	MEDIO
14	Manual de Organización y funciones desactualizado.		X					X		8	MEDIO
15	Desconocimiento de las funciones de la Comisión de la Carrera Administrativa			X					X	15	ALTO
16	No hay un plan de capacitación		X			X				4	BAJO
17	No hay manual de contratación, rotación de personal		X			X				4	BAJO
18	No existe el Manual Retributivo.			X					X	15	ALTO
19	No se han realizado evaluación del desempeño del personal.		X			X				4	BAJO
20	Desactualización de reglamento interno		X				X			6	MEDIO
21	No existe una política para manejo de Password.		X				X			6	MEDIO
22	Mala planificación del diseño de cementerio			X				X		12	ALTO
23	El camión de recolección de desechos sólidos no es hidráulico.	X			X					1	BAJO
24	Malas instalaciones y condiciones en el tiangué.		X				X			6	MEDIO
25	Inseguridad en el cobro del tiangué.		X					X		8	MEDIO
26	Mala atención en el REF hacia el contribuyente.			X					X	15	ALTO
27	No están utilizando el Sistema del REF.		X					X		8	MEDIO
28	Falta de apoyo y autonomía de la UACI para el cumplimiento de los procedimientos de compra.		X				X			6	MEDIO
29	Falta de liquidación de proyectos a la fecha			X					X	15	ALTO

CUADRO No.2

MATRIZ DE RIESGOS DETERMINADOS EN LA MUNICIPALIDAD DE SAN RAFAEL CEDROS.												
No.	RIESGOS IDENTIFICADOS (AMENAZAS)	IMPACTO			FRECUENCIA					EXPOSICION AL RIESGO	PONDERACION CUALITATIVA	
		1	2	3	1	2	3	4	5			
1	Cambio político local y nacional			X				X			9	MEDIO
2	Rotación y despidos de personal que no sean compatibles y generen retroceso a los procesos		X						X		10	MEDIO
3	Compromisos a adquirir sin una evaluación de las crisis económicas		X				X				6	MEDIO
4	Compromisos políticos		X					X			8	MEDIO
5	Falta de uso de manuales e instrumentos administrativos por nuevas autoridades municipales.		X				X				6	MEDIO
6	Falta de licencias informáticas. (Informática).	X				X					2	BAJO

ANEXO 2

ESTRATEGIAS BASADAS EN EL FODA

FORTALEZAS	POTENCIAR
<p>1- Se encuentra actualizado el Libro de Caja.</p> <p>2- Se lleva sistema mecanizado de Ingresos en la Red.</p> <p>3- Las Remesas se hacen diariamente</p> <p>4- El Catastro Municipal se encuentra actualizado en un 60%.</p> <p>5- Existe reintegros de Caja Chica.</p> <p>6- Cumplimiento al día de depósitos transitorios (ISSS, AFP'S, RENTA).</p> <p>7- Existe mecanización del Sistema Contable.</p> <p>8- Respaldo de Ingresos y Egresos</p> <p>9- Valúos de Bienes inmuebles están actualizados.</p> <p>10- Bienes muebles de la gestión 2006-2009, con fichas de registro.</p> <p>11- Se han tomado los valores de depreciación actualizado al 2008.</p> <p>12- Informes de Auditoría a los EEEF.</p> <p>13- Existencia de expedientes de empleados actualizados a Diciembre de 2008.</p> <p>14- Creada la Comisión de la Carrera Administrativa.</p> <p>15- Existe la Unidad de Genero.</p> <p>16- Personal con experiencia en el área Municipal.</p> <p>17- Existencia de Estructura Organizativa.</p> <p>18- Existe auditoría Interna con prestación de Plan de Trabajo enviado a la C.deC.</p> <p>19- Existe mantenimiento preventivo y correctivo por medio de la contratación externa de personal.</p> <p>20- Existencia de Password en equipo.</p> <p>21- Existe rendición de fianza.</p> <p>22- Cobertura de servicios de alumbrado publico, aseo</p> <p>23- Se cobra por disposición final de desechos sólidos</p> <p>24- El tianguo es sostenible</p> <p>25- Existencia de Estudio de Costos de los</p>	<p>1. Efectuar arqueos y verificaciones sobre la disponibilidad bancaria y exactitud de registros contables.</p> <p>2. Arqueos de Caja diarios en la colecturía.</p> <p>3. Seguridad de los Fondos Municipales.</p> <p>4. Combinar esfuerzos con Cuentas Corrientes para los cobros a contribuyentes.</p> <p>5. Atención inmediata a gastos menores que permiten mejor logística de apoyo a la Municipalidad</p> <p>6. Seguridad laboral,</p> <p>7. Orden de la Contabilidad de conformidad al Sistema de Contabilidad Gubernamental.</p> <p>8. Facilita la fiscalización a posterior de la Corte de Cuentas y auditoría interna.</p> <p>9. Confiabilidad en la información contable.</p> <p>10. Permite identificar los bienes y su ubicación para posterior entrega.</p> <p>11. Información de la Contabilidad confiable.</p> <p>12. Mayor confiabilidad en los EEEF.</p> <p>13. Permite la toma de decisiones más acertada sobre el recurso humano.</p> <p>14. Permitirá la aplicación continua de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.</p> <p>15. Aplicación de actividades y proyectos orientados hacia fortalecer el Genero en el Municipio.</p> <p>16. Recurso humano disponible para afrontar nuevas asignaciones y poder realizarlas con mejor desempeño.</p> <p>17. La Organización estructurada permite efectuar cambios de inmediato según sus necesidades.</p> <p>18. .Poder adaptar sus exámenes y auditorías a las áreas débiles de la Municipalidad.</p> <p>19. Mejor mantenimiento de la Municipalidad evita mayores gastos.</p> <p>20. Seguridad de acceso en cada terminal brinda mayor seguridad a la información.</p> <p>21. protección para el Concejo Municipal y la administración Municipal ante cualquier siniestro o irregularidad.</p> <p>22. Mayor satisfacción a la población en servicios Municipales.</p> <p>23. Hacer un estudio de costos a fin de analizar si</p>

<p>Servicios</p> <p>26- Expedientes completos de proyectos.</p> <p>27- La mayoría de proyectos ha contado con supervisión</p> <p>28- Existe bodega para documentación</p> <p>29- Expedientes auditados a diciembre 2007.</p>	<p>se cubren los servicios.</p> <p>24. Permite a la Municipalidad no subsidiar el servicio con fondos propios.</p> <p>25. Permitirá cubrir los servicios con las tasas correspondientes de los contribuyentes.</p> <p>26. Facilitara el análisis de los proyectos por parte de la UACI, Auditoría Interna y C.de C.</p> <p>27. Garantiza que las obras han sido realizadas de conformidad a los requerimientos técnicos solicitados por la Municipalidad.</p> <p>28. Incrementa mayor seguridad y cuidado de la documentación antes y durante su fiscalización</p> <p>Disminuye el periodo pendiente de fiscalizar por la Corte de Cuentas al Concejo Municipal 2006/2009.</p>
OPORTUNIDADES	APROVECHAR
<ol style="list-style-type: none"> 1. Buen manejo de las transferencias municipales 2. Municipalidad en categoría A para adquisición de prestamos 3. Incorporación de Red Solidaria en el Municipio 4. Acceso a proyectos con FISDL, EUSKAL, FONDOA España, Relaciones Exteriores por medio de CETEFE, Ministerio de Hacienda, ISDEM, COMURES 5. Acceso a capacitaciones INSAFORP 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Agiliza los trámites para efectuar pagos y genera confianza a organismos gubernamentales y no gubernamentales por el Buen manejo de fondos. 2. Permite de contar ante una necesidad urgente se valga la Municipalidad de su categoría crediticia para la obtención de préstamo. 3. Apoyar con proyectos dirigidos a la juventud el aprendizaje de oficios técnicos, para mejorar el nivel de vida de sus pobladores. 4. Focalizar proyectos de ayuda al desarrollo del Municipio en el área rural en sus cantones y caseríos 5. Establecer estrategias de capacitación sobre áreas con mayor necesidad mediante un diagnostico que permita diferenciar que áreas necesitan capacitación o reglamentación para mejorar su desempeño.

DEBILIDADES	DISMINUIRLAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta actualización de catastro de empresas en un 40% 2. Alto porcentaje de mora. 3. Recepción incompleta de procesos para registros contables 4. No hay cumplimiento de horario de entrega de recepción de documentos para pagos y fechas de pagos (proveedores) 5. Herencia de deuda de proveedores. 6. Incompatibilidad de funciones de las personas que realizan las Conciliaciones Bancarias. 7. Sobre carga de funciones que retrasa la contabilidad. 8. Limitado personal para registros contables. (un promedio de 500 registros mensuales) 9. Realización de funciones incompatibles a la contabilidad. 10. Falta de equipo tecnológico actualizado 11. Falta de Acuerdo Municipal para la legalización de Valúos (bienes inmuebles) 12. Hay muebles que no se han dado descarga. 13. No hay depuración de estados financieros por liquidaciones de proyectos pendientes. 14. Manual de Organización y funciones desactualizado. 15. Desconocimiento de las funciones de la Comisión de la Carrera Administrativa 16. No hay un plan de capacitación 17. No hay manual de contratación, rotación de personal 18. No existe el manual retributivo 19. No se han realizado evaluación del desempeño del personal 20. Desactualización de reglamento interno 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incrementar el personal o horas hombre mediante horas extras para actualizar al corto plazo el Catastro. 2. Establecer incentivos de pago por mora en contribuyentes. 3. Analizar y depurar los procesos en Contabilidad para mejorar los registros contables. 4. Establecer mediante acuerdo municipal los días de pagos a proveedores y respetar la ordenanza. 5. Verificar la correcta legalización de las deudas y establecer una programación de pagos a mediano plazo. 6. Distribuir las funciones de conciliar de conformidad al principio de segregación de funciones incompatibles de los que registran y manejan fondos Municipales. 7. Distribución de funciones entre los colaboradores o incremento de personal al área de contabilidad. 8. Incremento de colaborador para registros contables. 9. Distribución de funciones compatibles del departamento de contabilidad. 10. Redistribución del Equipo más adecuado en existencia o adquisición de nuevo equipo para Contabilidad. 11. El Concejo Municipal debe formalizar mediante Acuerdo Municipal la legalización de los Bienes inmuebles. 12. Elaborar mediante acta respectiva el descargo de los Bines muebles en mala condición. 13. Ordenar a la UACI, las liquidaciones de proyectos pendientes, a fin de depurar la información de los estados financieros. 14. Actualizar el Manual de Organización y funciones. 15. Implementar capacitaciones sobre la Ley de la Carrera Administrativa. 16. Establecer un Plan Anual de capacitación a través de los requerimientos de todos los departamentos de la Municipalidad. 17. Elaborar el Manual de Contratación y rotación del personal.

<p>21. No existe una política para manejo de Password.</p> <p>22. Mala planificación del diseño de cementerio.</p> <p>23. No es camión hidráulico.</p> <p>24. Malas instalaciones y condiciones en el tiangué.</p> <p>25. Inseguridad en el cobro del tiangué.</p> <p>26. Mala atención en el REF hacia el contribuyente.</p> <p>27. No están utilizando el Sistema del REF.</p> <p>28. Falta de apoyo y autonomía de la UACI para el cumplimiento de los procedimientos de compra.</p> <p>29. Falta de liquidación de proyectos a la fecha</p>	<p>18. Elaborar y divulgar el Manual Retributivo.</p> <p>19. Aplicar as evaluaciones del desempeño del personal de conformidad a lo normado.</p> <p>20. Actualizar el Reglamento Interno de la Municipalidad.</p> <p>21. Establecer las Políticas y procedimientos sobre el manejo y autorización de los Password.</p> <p>22. Someter a análisis las mejoras que se pueden aplicar al diseño del Cementerio.</p> <p>23. Establecer estrategias de tiempos y movimientos, para mejorar el desempeño de cargas y descargas, rutas de recolección etc.</p> <p>24. Proyectar a corto plazo mejoras al Tiangué en sus instalaciones.</p> <p>25. Incrementar seguridad en el tiangué, para la colecturía.</p> <p>26. Establecer mecanismos de monitoreo para la mejorar la atención al contribuyente.</p> <p>27. Diagnosticar si se debe a falta de conocimientos o de voluntad para utilizar adecuadamente el sistema del REF.</p> <p>28. El Concejo Municipal deberá establecer de obligatorio cumplimiento las obligaciones y funciones de la UACI, de conformidad a reglamentos y leyes vigentes.</p> <p>29. Solicitar oportunidad en la liquidación de proyectos ya finalizados para su contabilización y verificación de auditoría interna y externa.</p>
AMENAZAS	NEUTRALIZARLAS
<p>1. Cambio político local y nacional</p> <p>2. Rotación y despidos de personal que no sean compatibles y generen retroceso a los procesos</p> <p>3. Compromisos a adquirir sin una evaluación de las crisis económicas</p> <p>4. Compromisos políticos</p> <p>5. Falta de uso de manuales e instrumentos administrativos por nuevas autoridades municipales.</p> <p>6. Falta de licencias informáticas. (Informática).</p>	<p>1- Establecimiento de normativa legal para garantizar su seguimiento.</p> <p>2- Conformación de la Comisión Municipal y su funcionamiento inmediato y aplicación de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.</p> <p>3- Austeridad del Concejo Municipal e información financiera oportuna y confiable permitirá conocer la condición real financiera antes de adquirir compromisos.</p> <p>4- Equilibrio entre lo técnico y legal y los compromisos políticos adquiridos en campaña.</p> <p>5- Aplicación inmediata de los Manuales, Políticas y procedimientos ya actualizados y aprobados por el actual Concejo Municipal.</p> <p>6- Adquisición de licencias de Software de informática.</p>