

Municipalidad de Las Cruces

DEPARTAMENTO DE PETÉN
GUATEMALA, C.A.

MANUAL DE **ADMINISTRACIÓN DE** **RIESGO**



Trabajando por tí con Transparencia”

Calle Principal, Zona 4, Las Cruces, Petén
munilascruces.peten@gmail.com

INTRODUCCIÓN

El presente manual es una guía para orientar los procesos y procedimientos en la identificación, análisis y valoración de los riesgos presentes en el desarrollo de las actividades y permite unificar criterios y acciones administrativas y operacionales de las prácticas de administración del riesgo establecidas e implementadas en la Municipalidad de Las Cruces, Peten; asimismo, orienta la aplicación de acciones que deben establecerse en cada proceso, con el fin de mitigar y prevenir los riesgos, para mejoras de la institución.

El Manual de Administración de Riesgos su objeto es constituirse en una herramienta que facilite a las autoridades municipales el establecer procedimientos que permitan identificar, valorar y minimizar los riesgos a los que constantemente está expuesto y fortalecer la gestión municipal en el cumplimiento de los objetivos institucionales; coadyuvando a contribuir la productividad y ejecución de los procesos administrativos y operativos, fortaleciendo con ello el sistema de control interno.

El riesgo es una realidad a la que inevitablemente están expuestas todas las entidades de la administración pública y las municipalidades no están exentas de este fenómeno en el desempeño de sus funciones, el riesgo se puede definir como la posibilidad de ocurrencia de cualquier situación que pueda entorpecer el desarrollo de las funciones de la entidad, y le impida el logro de sus objetivos.

Es importante considerar que los riesgos en la administración pública no solo son las debilidades, sino hay que verlos como una oportunidad para mejorar no sólo el control interno de los riesgos, sino también el desempeño institucional, corrigiendo errores para tomar acciones ante las amenazas que se presenten. Este instrumento cuenta con los elementos esenciales para identificar y analizar los riesgos y los procedimientos de contingencia que podrán ser implementados para atenderlos y reducirlos.

La evaluación del control interno contribuirá con verificar los controles correctivos, detectivos que puedan presentarse y preventivos, con el fin de asegurar el logro de los objetivos Institucionales.

El Manual de Administración de Riesgos se podrá encontrar en la página Web de la municipalidad para su consulta, de conformidad a lo establecido en la Ley de Acceso a la Información Pública.

ÍNDICE

I. OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	4
I.I Objetivo General	4
I.II Objetivos Específicos	4
II. ALCANCE	4
III. PROPÓSITO	5
IV. MARCO LEGAL	5
V. MARCO CONCEPTUAL	5
VI. JUNTA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS Y CRITERIOS	7
VII. METODOLOGÍA	7
VIII. EVALUACION DEL RIESGO	14
IX. VINCULACIÓN ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS RIESGOS Y EL CONTROL INTERNO	14
X. ESTRATEGIAS PARA AFRONTAR LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS	15
BIBLIOGRAFIA	17

I. OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

I.I Objetivo General

Implementar un Manual de Administración de Riesgos en la Municipalidad de Las Cruces, Petén, que contribuya a identificar y atender todas aquellas actividades laborales que presenten un riesgo para su desarrollo, ejecución, cumplimiento de objetivos y fortalecer la gestión institucional.

I.II Objetivos Específicos

- a. Desarrollar una herramienta que permita prevenir y administrar los riesgos.
- b. Establecer lineamientos estratégicos para el buen manejo de los recursos financieros, humanos, materiales y equipo.
- c. Instrumento que permita fortalecer los planes y programas relevantes, que puedan ser medibles y alcanzables a corto, mediano y largo plazo.
- d. Que el honorable Consejo Municipal y la Autoridad Administrativa de la Municipalidad desarrolle procedimientos y mecanismos orientados a tomar acciones correctivas.

II. ALCANCE

El Manual para la Administración de Riesgos está orientado para evaluar e identificar riesgos, que puedan impedir el cumplimiento de las actividades administrativas, operativas e institucionales de la municipalidad.

III. PROPÓSITO

IV. MARCO LEGAL

- Constitución Política de la República de Guatemala.
- Código Municipal Decreto No. 12-2002.

V. MARCO CONCEPTUAL

A. Riesgo

Es la probabilidad de que ocurra uno o más eventos no deseados, la posible amenaza que pudiera impedir el logro de las metas y objetivos institucionales y ejecutar exitosamente sus estrategias, la amenaza es la causa de un riesgo y la materialización de una amenaza dentro de un sistema, puede originar uno o más riesgos; por lo tanto, los esfuerzos institucionales van estar enfocados para lograr mitigar, reducir o evitarlos. Para que la administración de riesgos sea efectiva, los objetivos y metas tienen que ser claros y alineados con los objetivos de la municipalidad.

Los riesgos se clasifican en dos características:

- **Incertidumbre:** porque se desconoce si va a suceder
- **Impacto o consecuencia:** si los resultados se llegan a materializar.

En la administración pública se aplican los siguientes riesgos:

- **Riesgo Inherente:** Es aquel que enfrenta un ente público en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad o impacto.

- **Riesgo Residual:** Nivel de riesgo que permanece luego de tomar medidas de tratamiento del riesgo.
- **Riesgo Operativo u Operacional:** Se refiere a la pérdida debido a la inadecuación a fallos de los procesos, el personal y los sistemas internos o bien a causa de acontecimientos externos, estos se pueden minimizar con el correcto funcionamiento de sistemas de control.

El riesgo operacional se caracteriza en los siguientes aspectos:

- **Procesos:** El no cumplimiento de instrucciones; procesamiento incorrecto o fuera de tiempo; errores contables o fiscales; registros incorrectos, legales, etc.
- **Personas:** La Municipalidad debe administrar apropiadamente los riesgos relacionados al personal como funcionarios públicos, que puedan afectar la imagen institucional y proyección de servicio a la población.
- **Sistemas:** Se relaciona a la protección de la tecnología de información, para minimizar la posibilidad de fallos en los equipos de cómputo y otros relacionados.
- **Eventos Externos:** Son pérdidas derivadas de eventos que están fuera de control operacional de la municipalidad como: desastres naturales, vandalismo, atentados delictivos, incendios, fallas en los servicios públicos.

B. Administración de riesgos: Enfoque sistemático realizado por una dependencia o entidad para evaluar y dar seguimiento al comportamiento de los riesgos a que está expuesta en el desarrollo de sus actividades y analizar los distintos factores que pueden provocarlos, con la finalidad de definir las estrategias que permitan

controlarlos y contribuir al logro de las metas y objetivos de una manera razonable.

C. Políticas de administración del riesgo: Las políticas de administración del riesgo permiten estructurar criterios orientadores en la toma de decisiones, respecto al tratamiento de los riesgos administrativos, operativos y efectos que se deben realizar al interior de la municipalidad; por lo tanto, es necesario actualizar los procesos y procedimientos para poder realizar una planificación estratégica al fortalecimiento institucional.

VI. JUNTA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS Y CRITERIOS

Grupo de trabajo integrado por la Dirección Municipal de Planificación, Dirección de Recursos Humanos y Dirección Administración Financiera Municipal, Secretaría Municipal y Juez de Asuntos Municipales; designada por el Honorable Consejo Municipal para tomar decisiones sobre las estrategias adecuadas.

VII. METODOLOGÍA

Para establecer y evaluar los riesgos, se llenarán las matrices contenidas en el manual; la información será facilitada por los encargados de las diferentes direcciones, quienes identificarán las actividades más relevantes que presenten un riesgo para su cumplimiento y ejecución, se tabularán en dichas matrices y la Junta de Evaluación de Riesgos, se encargará de analizar la información, evaluar y dar el seguimiento respectivo para su cumplimiento y actualización.

El procedimiento para la medición del riesgo se hará de acuerdo al grado de impacto y probabilidad de ocurrencia. El impacto, mide la severidad de los efectos, cuando el riesgo se materialice, la probabilidad de ocurrencia es la posibilidad de que un evento suceda; por lo que un riesgo debe ser mayor a cero o el riesgo no representa

una amenaza para el proyecto, proceso o área, según se puede apreciar en las siguientes matrices:

A. Valorar la probabilidad de ocurrencia del riesgo: La asignación será en una escala de valor de 1 a 5, en la cual 5 representa que el riesgo seguramente se materializará y 1 que es improbable. A continuación, se propone una escala de valor.

PROBABILIDAD		
CLASIFICACION	SEVERIDAD O GRAVEDAD	PUNTAJE
MUY BAJA	Evento que se presenta históricamente, pero sin frecuencia estadística comprobada	1
BAJA	Evento que se presenta históricamente, en rangos amplios de 5 a 10 años, pero sin frecuencia estadística comprobada	2
MEDIA	Evento que se presenta con una frecuencia estadística comprobada, en rango de 3 a 5 años	3
ALTA	Evento que se presenta con una frecuencia estadística comprobada, en rango s de 1 a 3 años	4
MUY ALTA	Riesgo que se presenta con una frecuencia anual y soportada con información estadística o histórica	5

B. Valorar la severidad del riesgo: Para la valoración de la severidad o gravedad de que ocurra un riesgo, igualmente se evaluará en una escala de valor de 1 a 5, en la cual 5 crea un impacto directamente en el alcance de los objetivos y 1 no da un impacto en la ejecución de estrategias y operaciones de la entidad.

SEVERIDAD		
CLASIFICACION	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	PUNTAJE
MUY BAJA	Evento sin impacto en la ejecución de estrategias y operaciones en la entidad.	1
BAJA	Evento que provoca impacto leve en la operación y áreas de apoyo en la entidad.	2
MEDIA	Evento que afecta objetivos institucionales no claves no operacionales.	3
ALTA	Evento que afecta objetivos institucionales y estratégicos clave, pero permite el ajuste a la	4

	estrategia, planes de acción y programas, para el cumplimiento razonable de prestación de servicios o entrega de productos de la entidad.	
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.	5

C. Evaluación del riesgo residual: Se basa en definir el estado ideal para compararlo con la medición real del riesgo de manera que será necesario evaluarlo y este sea aceptado por la administración municipal.

Para calcular el riesgo residual se divide el riesgo inherente con el valor control mitigador. El valor será en una escala de 1 a 5, el criterio de madurez del control interno puede ser, básico, operativo, funcional, razonable o eficiente; la capacidad de mitigación del riesgo se le dará un valor en escala de 1 a 5.

EVALUACION DEL RIESGO RESIDUAL			
VALOR	CRITERIO DE MADUREZ DEL CONTROL INTERNO	DESCRIPCION DEL CRITERIO	CAPACIDAD DE MITIGACION DE RIESGO
1	BÁSICO	El control funciona de una forma empírica y se aplica a criterio de la autoridad a cargo del proceso.	1
2	OPERATIVO	Control transmitido de un cargo a otro informalmente, para lograr el funcionamiento operativo y con decisiones centralizadas en la autoridad a cargo del proceso.	2
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.	3
4	RAZONABLE	El control se incluye formalmente en políticas y procedimientos escritos, actualizados de acuerdo con la necesidad de la entidad, enfocándose	4

		en el funcionamiento de los procesos operativos clave para el alcance de objetivos. Los controles son comunicados por escrito.	
5	EFICIENTE	El diseño del control permite la actualización 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.	5

D. Identificación de eventos: consiste en aquellos acontecimientos o sucesos identificados por el equipo de dirección, que pueden generar una consecuencia negativa o positiva con implicaciones para el cumplimiento de objetivos de la municipalidad, durante un intervalo de tiempo establecido.

E. Inventario de Riesgo: El inventario permitirá identificar y valorar los riesgos de control interno en cada área de dirección, asimismo, contribuirá a crear bases metodológicas sobre el tratamiento de solución.

IDENTIFICACION DE EVENTOS/INVENTARIO DE RIESGOS			
ESTRATEGIOS	OPERATIVOS	CUMPLIMIENTO NORMATIVO	INFORMACION
Planeación y Recursos	Ingreso por servicios	Código de Ética	Reporte Financiero y Contabilidad
1 Presupuesto		15 Ética	22 Contabilidad
2 Estructura Organizacional		16 Fraude	23 Requerimiento de control interno
3 Plan Estratégico	Recursos Humanos	Legal	24 Integridad de los sistemas
4 TI como soporte	7 reclutamiento y retención	17 Anticorrupción	

	8 Desarrollo y desempeño 9 Evaluación de desempeño	18 Contratos	Liquidez y Crédito 25 Flujo de Efectivo 26 Cobranza
Gobernanza	Activos Fijos	Leyes y Regulaciones	
5 Entorno de Control	10 Propiedad Planta y Equipo	19 Salud y seguridad ocupacional 20 Laborales	
Iniciativas Mayores 6 Visión y Misión	Tecnologías de información 11 Infraestructura de TI 12 Seguridad/Accesos TI	21 Protección de la información	Ejecución Presupuestaria 27 Ampliación y Reducción presupuestaria 28 Aplicación a partidas presupuestarias
	Siniestros		

F. Tolerancia al riesgo: Se trata del nivel aceptable de variación en los resultados o actuaciones de la municipalidad al logro de sus objetivos. Además, sirve como una alerta para evitar llegar a la capacidad de riesgo. Es importante considerar que si se encuentra en un rango de 1 a 10, tiene un criterio básico y no requiere atención inmediata, el nivel de riesgo es bajo, por lo tanto se le asigna un color verde; sin embargo, si tenemos un rango de 15 en adelante se debe de poner atención inmediata, ya que el semáforo está en rojo y es un riesgo de alto nivel que no permite alcanzar los objetivos.

MATRIZ DE TOLERANCIA AL RIESGO			
RANGO	CRITERIO	DESCRIPCION	PRIORIZACION
1 a 10.00	BÁSICO	Riesgo residual tolerable 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	AMARILLO

		de control adicionales o respuestas específicas al riesgo.	
15.01 en adelante	NO TOLERABLE	Riesgo residual tolerable con mayor exposición a no alcanzar los objetivos, es necesario replantear la estrategia a la respuesta al riesgo. Requiere atención inmediata.	ROJO

G. Mapa de Riesgos: Un mapa o matriz de riesgos es un perfil que se diseña para identificar y cuantificar la probabilidad de eventos, medir el impacto o daño asociado a la ocurrencia y proponer las medidas de mitigación. Este mapa está diseñado para resaltar la problemática operacional y financiera de la institución, hacer una supervisión y seguimiento de los procesos clave que pueden tener riesgos, así como las exposiciones o amenazas para desarrollar estrategias con el objetivo de mitigar esos riesgos.

Para poder ubicar los riesgos en el mapa, es necesario seguir los siguientes pasos: Se debe ubicar en el mapa la calificación asignada según el impacto en el eje horizontal y la calificación asignada a la probabilidad de ocurrencia en el eje vertical.

		PROBABILIDAD Y SEVERIDAD				
PROBABILIDAD	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				

MAPA DE RIESGO				
No.	RIESGO	PROBABILIDAD	SEVERIDAD	PUNTEO
1	Estratégicos			
2	Operativos			
3	Cumplimiento			
4	Financiero			

Una vez que todos los riesgos han sido ubicados en el mapa, observar el cuadrante en donde están localizados, la posición en los cuadrantes ayuda a dar prioridades en la atención y administración de los riesgos, con el fin de minimizar sus impactos en el caso de materializarse y asegurar de manera razonable el cumplimiento de las metas y objetivos Institucionales.

El mapa permite analizar cada riesgo y se clasifica de la siguiente manera: a) alto (no tolerable) y se representa con el color rojo, b) medio (gestionable) se representa con el color amarillo, bajo (tolerable) y se representa con el color verde. Este mapa sirve para empezar a trabajar en los riesgos más urgentes y plantear estrategias para mitigarlos o evitarlos.

El mapa de riesgos localiza cada riesgo en cualquiera de los siguientes cuadrantes:

- **Riesgos de Atención Inmediata:** Son clasificados como relevantes y de alta prioridad, porque son riesgos críticos que amenazan el logro de las metas y objetivos institucionales, estos deben ser reducidos o eliminados con un adecuado balanceo de controles preventivos.
- **Riesgos Gestionables:** Estos riesgos su grado de impacto es menor, para lograr que mantengan una probabilidad relativamente baja, deben tener un tratamiento correctivo antes que se materialicen y evaluarse con intervalos regulares de tiempo (una o dos veces al año), ya que también son relevantes para el logro operacional de la municipalidad.
- **Riesgos Controlados** Estos riesgos son al mismo tiempo poco probables y de bajo impacto, requieren de un seguimiento y control interno mínimo a menos que una evaluación de riesgos posterior muestre un cambio sustancial y éstos se trasladen hacia un cuadrante de mayor impacto y probabilidad de ocurrencia.

- **Riesgos de seguimiento:** Estos son menos significativos, pero tienen un alto grado de impacto, los sistemas de control interno deben ser revisados una o dos veces al año para asegurarse de que están siendo administrados correctamente.

VIII. EVALUACION DEL RIESGO

Es el proceso de identificación, medición y análisis de los riesgos relevantes que pudieran afectar el logro de las metas y objetivos institucionales; este proceso ayudará a tomar acciones correctivas y dar seguimiento de evaluación.

Tanto la evaluación del grado de impacto del riesgo como de la probabilidad de ocurrencia deben calificarse sin considerar los procesos y controles que la municipalidad ya tiene implementados para administrar dichos riesgos.

Los beneficios de hacer una evaluación de riesgo permiten los siguientes aspectos:

- a. Identificación de actividades y eventos que presentan un riesgo
- b. Evaluación metódica de los riesgos.
- c. Intervención inmediata y la acción oportuna.
- d. Monitoreo continuo
- e. Uso eficiente de recursos

IX. VINCULACIÓN ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS RIESGOS Y EL CONTROL INTERNO

Es importante que haya una vinculación entre los objetivos, los riesgos y el control interno, ya que una efectiva administración de riesgos basada en el establecimiento de sistemas adecuados derivados de las actividades preventivas, detectivas o

correctivas es indispensable para lograr los objetivos institucionales y obtener los siguientes beneficios:

- a. Mejorar las posibilidades en el logro de las metas y objetivos sustantivos, programas y/o proyectos relevantes.
- b. Prevenir la ocurrencia de eventos que de materializarse impliquen dedicar tiempo y recursos para resolver contingencias.
- c. Elevar el desempeño de la dependencia o entidad, en términos de eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se prestan.
- d. Obtener información útil para el establecimiento de estrategias de fortalecimiento de los sistemas de control interno.
- e. Aumentar la confianza y credibilidad en las dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal.

X. ESTRATEGIAS PARA AFRONTAR LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS.

Para lograr minimizar los riesgos a un nivel administrable es importante implementar las siguientes estrategias:

- a. **Evitar el riesgo.** Se aplica antes de asumir cualquier riesgo. Se logra cuando al interior de los procesos se generan cambios sustanciales por mejora estrategia, rediseño o eliminación, resultado de controles suficientes y acciones.
- b. **Reducir el riesgo.** Se aplica preferentemente antes de optar por otras medidas más costosas y difíciles. Implica establecer acciones dirigidas a disminuir la probabilidad de ocurrencia (acciones de prevención) y el impacto (acciones de contingencia), tales como la optimización de los procedimientos y la implementación de controles.
- c. **Asumir el riesgo.** Se aplica cuando el riesgo se encuentra en un nivel que puede aceptarse sin necesidad de tomar otras medidas de control diferentes a las que se poseen.

d. Transferir el riesgo. Implica que el riesgo se controle mediante la responsabilidad de un tercero que tenga la experiencia y especialización necesaria para asumirlo.

BIBLIOGRAFIA

- Manual de Procedimientos de Administración de Riesgos, Subcontraloría de Planeación, Evaluación y Control. Ayuntamiento Texmelucán. Noviembre 2015.

- Manual de Administración de Riesgos para la Municipalidad de Antiguo Cuscatlán.
- Octubre 2017.

- Manual de Administración y Gestión de Riesgos, Alcaldía Municipal de San Martín.
- Agosto 2019.