

**ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARTÍN**


**MANUAL DE  
ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN  
DE RIESGOS**



**SAN MARTÍN, AGOSTO DE 2019**

## INDICE

	Página
INTRODUCCIÓN .....	3
OBJETIVO .....	4
ALCANCE .....	4
DEFINICIÓN .....	4
MARCO LEGAL .....	4
MARCO CONCEPTUAL .....	5
CONTROL INTERNO .....	6 – 8
METODOLOGÍA DE LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO .....	9 – 19
IDENTIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	9
IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS .....	9
TÉCNICAS PARA IDENTIFICAR LOS RIESGOS .....	10
EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE RIESGOS .....	11 – 13
EVALUACIÓN DE CONTROLES .....	13 – 14
VALORIZACIÓN FINAL DE LOS RIESGOS .....	14 – 17
DE ELABORACIÓN DEL PROGRAMA DE TRABAJO DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS ...	17 – 18
RESPUESTAS A LOS RIESGOS .....	18 – 19
CONTROL, MONITOREO Y COMUNICACIÓN .....	19
RESPONSABLES Y FUNCIONES .....	19–20
COMITÉ DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS .....	20–22

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARTÍN DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR GERENCIA GENERAL	Fecha de elaboración	Mayo 2019.
		Versión	01
		Página	03


## INTRODUCCIÓN

Los entes públicos hoy están expuestos a riesgos en todos los niveles y éstos pueden afectar la capacidad de respuesta para el logro de los objetivos institucionales de manera adecuada. Los riesgos en caso de materializarse pueden provocar ineficiencias en las operaciones, baja calidad en los servicios que ofrece la municipalidad, así como la imagen que se proyecta a la ciudadanía. Por ello, se deben establecer mecanismos de control interno que los prevengan, mitiguen o transfieran con la finalidad de disminuir sus efectos en el sector público.

En base a estudio realizado se han detectado las debilidades siguientes:

- ✓ Ausencia de integridad gubernamental
- ✓ Entidades públicas sin diagnóstico de riesgos
- ✓ Falta de coordinación entre jefaturas
- ✓ Irregularidades sobre los beneficios de los programas sociales
- ✓ Exclusión ciudadana en los programas públicos
- ✓ Proyectos sin planeación, supervisión o seguimiento.
- ✓ Participación de intermediarios en la entrega del Gasto Público
- ✓ Servicios mal suministrados por particulares

Ante tal situación, las municipalidades como parte de la administración pública, deben diseñar e implementar mejores prácticas de gobernanza pública en materia de riesgos, con el fin último de administrar los recursos municipales, con honestidad, eficiencia y economía.

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARTÍN  DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR  GERENCIA GENERAL	Fecha de elaboración	Mayo 2019.
		Versión	01
		Página	04

Por las razones antes expuestas, la municipalidad de San Martín, mediante el presente manual emite los criterios de orientación a los procesos de la municipalidad para la toma de decisiones con respecto a la administración de los riesgos que puedan afectar el cumplimiento de su función Constitucional y legal, sus objetivos institucionales, su misión y visión, así como sus planes, proyectos y programas.

En tal situación; el presente manual de Administración de riesgos, con observancia y de aplicación interna, se ha elaborado, como una herramienta que contempla definiciones, metodologías y mecanismo de control y seguimiento para una gestión eficaz y eficiente de los diferentes riesgos que presentan en esta oportunidad.

## 1- DEFINICIÓN

El presente manual es una guía para orientar metodológicamente los procesos en la identificación, análisis y valoración de los riesgos presentes en el desarrollo de sus actividades y permite definir un lenguaje unificado en toda la institución de las prácticas de administración del riesgo establecidas e implementadas en la Municipalidad de San Martín.

Adicionalmente permite orientar la definición de los planes de acciones que deben establecerse en cada proceso, con el fin de mitigar y prevenir los riesgos, y así enfocar los esfuerzos a la mejora, estableciendo responsabilidades, políticas y seguimiento a estas acciones.

## 2- OBJETIVO

Definir la metodología para la identificación, análisis, valoración y definición de acciones para atender y disminuir los riesgos a los que está expuesta la municipalidad de San Martín, con la finalidad de asegurar el cumplimiento de los objetivos, metas y el marco legal aplicable


## 3- ALCANCE

El manual para la administración de riesgos aplica para identificar, evaluar, controlar y dar seguimiento a los riesgos que pudiesen obstaculizar o impedir el cumplimiento de sus objetivos y metas institucionales.

## 4- MARCO LEGAL

Normas Técnicas de Control Interno Específicas para la Municipalidad de San Martín.

- ✓ Constitución de la República
- ✓ Código Municipal
- ✓ Código de Ética

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARTÍN  DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR  GERENCIA GENERAL	Fecha de elaboración	Mayo 2019.
		Versión	01
		Página	05

## 5- MARCO CONCEPTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

Sistema de Control Interno, se define, en un sentido amplio, como un proceso efectuado por la alta Dirección, Gerencias y Jefaturas Organizativas de la Municipalidad de San Martín, con el objeto de proporcionar un grado de seguridad, diseñado con el propósito de proporcionar un grado de seguimiento razonable en cuanto a la consecución de los objetivos.

Uno de los componentes del sistema de Control Interno es la evaluación de riesgo, lo que significa establecer una metodología lógica para analizar, identificar y evaluar, además de mitigar los riesgos que se presentan en una organización

Así, la administración de riesgo contribuye a que el ente público consolide su sistema de Control Interno y se genere una cultura de autocontrol y auto-evaluación

**RIESGOS:** Son todos aquellos eventos adversos e inciertos, externos o internos, que derivado de la combinación de su probabilidad de ocurrencia y el posible impacto que pudiese obstaculizar o impedir el logro de los objetivos y metas institucionales

**RIESGO:** Es la definición de que suceda algún evento que tendrá un impacto sobre el cumplimiento de los objetivos, se expresa en términos de probabilidad y consecuencias los riesgos involucran dos características:

a) **Incertidumbre:** Se desconoce si va a suceder

b) **Impacto o consecuencia:** los resultados, que se obtienen si se llegan a materializar

Existe una diversidad de clasificación de riesgos; sin embargo, para la administración pública aplican las siguientes:


**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.

El riesgo en su tendencia más común es valorado como una amenaza, en este sentido, los esfuerzos institucionales se dirigen a reducirlo, evitarlo, transferirlo o mitigarlo; sin embargo, el riesgo puede ser analizado como una oportunidad, la cual implica que su gestión se dirija a maximizar los resultados que estos generan.

Para que la administración de riesgos sea adecuada y efectiva, los objetivos y metas tienen que ser claros y alineados con los objetivos de la municipalidad.

Para llevar a cabo un proceso de administración de riesgos implica observar los siguientes principios.

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARTÍN  DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR  GERENCIA GENERAL	Fecha de elaboración	Mayo 2019.
		Versión	01
		Página	06

**a) Compromiso**, para el éxito de la administración de riesgos, es indispensable el compromiso de los titulares MÁXIMA AUTORIDAD, LAS GERENCIAS y las Jefaturas de las distintas áreas organizativas de la municipalidad, de estimular la cultura de la identificación y prevención del riesgo y definir la política de gestión de riesgo; asimismo, establecer los canales directos de comunicación y el apego a todas las acciones emprendidas en este sentido y asignación de los recursos necesarios para el funcionamiento efectivo.

**b) Conformación de un comité de administración de riesgos.** Es el responsable de la implementación del proceso de administración y las personas que lo integren deberán de ser de diferentes niveles jerárquicos y procesos y tengan conocimientos sobre la entidad y Control Interno.

**c) Capacitación en la metodología.** Es necesario generar un plan de capacitación del proceso de administración del riesgo para el personal del ente público.

La administración del riesgo está comprendida en el sistema de Control Interno, como un componente denominado **EVALUACIÓN DE RIESGOS**.

**CONTROL INTERNO:** Es un proceso efectuado por el Concejo Municipal, las áreas ejecutivas y técnicas y el resto del personal de la municipalidad, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos de las operaciones, de los informes y del cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentos aplicables.

A continuación se presentan los componentes del Control Interno y lo que implica realizar cada componente con la finalidad de contextualizar la administración de riesgos.


### COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO

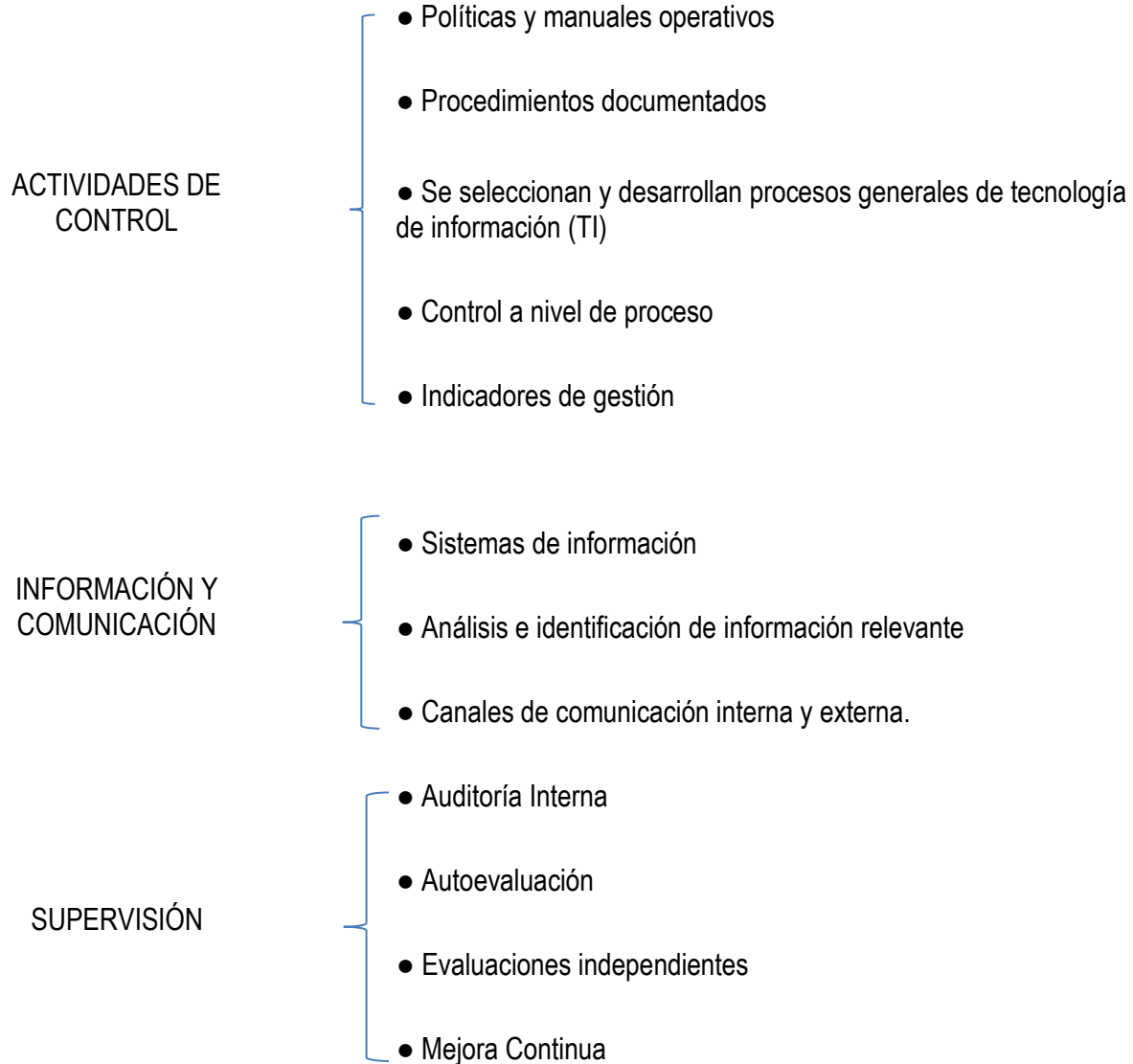
#### AMBIENTE DE CONTROL

- Compromiso de la alta dirección y unidades administrativas
- Desarrollo del Talento Humano
- Plan Estratégico Participativo
- Estructura Organizativa
- Modelo operativo del proceso
- Fomentar la rendición de cuentas

#### EVALUACIÓN DEL RIESGO

- Contexto Estratégico
- Identificación de riesgos
- Análisis y evaluación de riesgos
- Políticas de administración de riesgos
- Tolerancia al riesgo


	ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARTÍN  DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR  GERENCIA GENERAL	Fecha de elaboración	Mayo 2019.
		Versión	01
		Página	07



### BREVE DESCRIPCIÓN DE LOS COMPONENTES:

**a) AMBIENTE DE CONTROL.** Comprende la integridad, los valores éticos y la conducta institucional en la organización, determinar la estructura orgánica y la asignación de autoridad y responsabilidad; administrar los recursos humanos y la mejora del desempeño.

**b) EVALUACIÓN DEL RIESGO:** Es identificar los riesgos a los que están expuestas las instituciones en el desarrollo de sus actividades y analizar los factores que los están generando.

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARTÍN  DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR GERENCIA GENERAL	Fecha de elaboración	Mayo 2019.
		Versión	01
		Página	08

Para la administración de riesgos es fundamental que los titulares de la municipalidad y los mandos superiores, medios y el resto del personal, promuevan y respalden la cultura de administración de riesgos, que involucren a los servidores municipales en su ámbito de responsabilidad.

El riesgo está presente en todas sus operaciones en toda institución del sector público, y se materializan mediante eventos adversos que denotan en pérdidas directas e indirectas, costos por daños en la credibilidad o de imagen, ineficiencia de procesos internos, deficiencia en la administración de personas, y anomalías en sistemas automatizados, entre otras consecuencias inesperadas.

**c) ACTIVIDADES DE CONTROL:** Comprende las medidas establecidas en las políticas y manuales de procesos y procedimientos para asegurar que la administración pueda mitigar los riesgos que afectan el cumplimiento y logro de los objetivos institucionales, que se llevan a cabo en todos los niveles de la estructura organizativa municipal

**d) INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN:** La información es necesaria para que las instituciones lleven a cabo las responsabilidades de control interno en apoyo al logro de los objetivos, la comunicación proporciona a la municipalidad la información necesaria para llevar a cabo el control diario, permite al personal de la misma, comprender las responsabilidades de Control Interno y su importancia para el logro de los objetivos institucionales


**e) SUPERVISIÓN:** Busca asegurar que los controles operen como se requiere y que permite modificarlos de acuerdo a los cambios en las condiciones de cada institución, a fin de cumplir con oportunidad y eficiencia, las metas y objetivos previstos en sus respectivos programas, conforme a lo dispuesto en la normativa aplicable

**6- METODOLOGÍA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS:** Para la aplicación de esta metodología se debe considerar las personas, habilidades, experiencias y competencias; los recursos necesarios para llevar a cabo cada etapa; los procesos de la institución, métodos y herramientas que se utilizarán para la administración de riesgos; los procesos y procedimientos documentados y la información y los sistemas de gestión del conocimiento.

Las etapas que conforman la metodología de la administración de riesgos son las siguientes:

- 1 IDENTIFICAR LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
- 2 IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS
- 3 EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE RIESGOS
- 4 ELABORACIÓN DEL PROGRAMA DE TRABAJO DE EVALUACIÓN DE RIESGOS
- 5 CONTROL, MONITOREO Y COMUNICACIÓN



	ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARTÍN  DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR  GERENCIA GENERAL	Fecha de elaboración	Mayo 2019.
		Versión	01
		Página	09

**6.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:** Los objetivos estratégicos deben guiar a la municipalidad, al logro de su misión y visión. A partir de estos se establecen los objetivos operativos de información y de cumplimiento, así como las metas específicas para las diferentes unidades organizativas.

Las diversas alternativas para alcanzar el cumplimiento de los objetivos estratégicos involucran los riesgos asociados al considerar sus implicaciones y determinar hasta qué punto la Municipalidad, puede aceptar determinado riesgo.

En esta etapa es importante que los responsables de la implementación del proceso de la Administración de riesgos, conozcan el funcionamiento general de la municipalidad, así como las metas y objetivos estratégicos de la misma. Para lograr esto, se requiere que los funcionarios y servidores municipales revisen lo siguiente:

- Documentos básicos como el plan operativo anual con el propósito de conocer la misión y visión, valores y directrices generales de la Municipalidad.
- La estructura organizativa de la municipalidad, así como las atribuciones en el ámbito de su competencia (reglamentos y manual de organización).
- La alineación de las metas y objetivos particulares de cada unidad organizativa


## 6.2 IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS.

A partir de la identificación de los objetivos estratégicos, todas las unidades organizativas identificarán y determinarán cuáles son los tipos de riesgos existentes en sus departamentos, unidades o secciones, y cuál es su influencia dentro de las actividades de la municipalidad de San Martín. Para ello es clave el conocimiento de las fuentes de riesgos, realizar un inventario de riesgos, y analizar las causas de los eventos que los generan.

La identificación, representa una de las actividades claves dentro del proceso de administración de riesgos, debido a que dicha actividad debe iniciar con identificar los procesos y procedimientos por los cuales se cumplen los objetivos institucionales.

Los tipos de riesgos se pueden identificar en los grupos que a continuación se detallan:



	ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARTÍN DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR GERENCIA GENERAL	Fecha de elaboración	Mayo 2019.
		Versión	01
		Página	10

La identificación de riesgos incluye la revisión de factores tanto internos como externos que podrían influir en la adecuada implementación de la estrategia y logro de los objetivos

Además, los responsables de la implementación de procesos de administración de riesgos, con el apoyo de la alta Dirección, identifican las relaciones entre los riesgos y su clasificación para crear un lenguaje de riesgos comunes en la municipalidad.

## TÉCNICAS PARA IDENTIFICAR LOS RIESGOS

**1- TALLERES PARA AUTOEVALUACIÓN:** Consiste en reuniones de servidores municipales, que desempeñan actividades claves, con el objeto de identificar los riesgos, analizar y evaluar su posible impacto en el cumplimiento de objetivos institucionales y proponer acciones para su mitigación.

**2- MAPEO DE PROCESOS:** Consiste en revisar el diagrama operativo e identificar los puntos críticos que podrían implicar un riesgo. La condición es que se encuentren documentados todos los procesos de la municipalidad.

**3- ANÁLISIS DEL ENTORNO:** Consiste en la revisión de cambios en el marco legal, entorno económico o cualquier factor externo que podría amenazar el cumplimiento de objetivos.

**4- LLUVIA DE IDEAS:** Técnica grupal en la que participan niveles jerárquicos para generar ideas relacionadas con los riesgos, causas, eventos o impactos que pueden poner en riesgo el logro de los objetivos.


**5- ENTREVISTA:** Éstas consisten en realizar una serie de preguntas relacionadas con los eventos que amenazan el logro de los objetivos.

**6- ANÁLISIS DE INDICADORES:** Existen de gestión, desempeño o de riesgos, los mismos, deberán establecer con anterioridad y evaluar sus desviaciones es decir, que su comportamiento está por encima o debajo del rango normal. Esto se realiza para determinar si esta desviación obedece a un riesgo.

**7- CUESTIONARIOS:** Consiste en una serie de preguntas enfocadas a detectar las preocupaciones de los servidores municipales de mandos medios, mandos superiores y operativos sobre los riesgos que se perciben en las actividades que desempeñan.

**8- ANÁLISIS COMPARATIVO:** Comprende el análisis entre instituciones que desarrollan actividades similares, con el fin de identificar riesgos que podrían afectar el funcionamiento de la municipalidad.

**9- REGISTRO DE RIESGOS MATERIALIZADOS:** Consiste en base de datos históricos en el pasado de la municipalidad. Estos registros deben contener la descripción del evento, fecha, monto de la pérdida, si se llevó a cabo alguna recuperación y que control se estableció para mitigar el riesgo y que cierta situación vuelva a repetirse.

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARTÍN  DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR  GERENCIA GENERAL	Fecha de elaboración	Mayo 2019.
		Versión	01
		Página	11

Cabe mencionar que las técnicas de identificación se aplican tanto en el pasado como en el futuro. Las técnicas que se centran en eventos pasados pueden considerar temas tales como informes y cuentas públicas anuales, historia de cuentas por pagar e informes internos.

Las técnicas que se centran en eventos futuros pueden considerar temas tales como cambios sobre condiciones laborales o cambio futuro en el ambiente político.

Para aplicar las técnicas de identificación de riesgos es necesario elaborar una relación de los procesos sustantivos, adjetivos y estratégicos de la municipalidad, para ubicar los tipos de riesgos; ejemplo de riesgos son errores humanos, fallas de sistema institucionales, falla de procesos, riesgos de integridad (sobornos, desviaciones de recursos) integridad de la información, disponibilidad de los sistemas institucionales, caída de sistemas tecnológicos, etc.

Una vez edificados los riesgos se procederá a la elaboración de la siguiente matriz; la cual contendrá el inventario de riesgos municipales.


NUMERO DE RIESGO	PROCESO	OBJETIVO DEL PROCESO	TIPO DE PROCESO	NOMBRE DEL RIESGO	DESCRPCIÓN DEL RIESGO	TIPO DE RIESGO	CLASIFICACIÓN DEL RIESGO	TIPO DE FACTOR	CONSECUENCIA DEL RIESGO	AREA DEL RIESGO

Esta Matriz permitirá llevar un registro de los riegos detectados en los procesos su clasificación, factores que originan y los posibles efectos en caso de materializar uno de ellos.

**6.3- EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE RIESGOS.** El objetivo de la evaluación de riesgos es identificar eventos suficientemente importantes y significativos que pueden impactar en el logro de los objetivos institucionales

**VALORIZACIÓN INICIAL DEL RIESGO.** En esta etapa se valorará la probabilidad de ocurrencia del riesgo y el impacto que pude producirse en caso que se materialice para la valorización de los riesgos es importante considerar los factores de los riesgos (causas) sus resultados, sus efectos (positivos o negativos) y la probabilidad de que riesgos se materialicen y, por tanto, ocurran los resultados o impactos identificados.

La probabilidad de ocurrencia se valora con base en la frecuencia; es decir, cuantas veces podría ocurrir el riesgo, considerando los factores internos y externos.

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARTÍN  DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR  GERENCIA GENERAL	Fecha de elaboración	Mayo 2019.
		Versión	01
		Página	12

**EL IMPACTO** = Se valora tomando en cuenta las consecuencias que pueden ocasionar en caso de que el riesgo se materialice.


A continuación se presentarán las escalas para la evaluación de riesgos en probabilidad e impacto.

ESCALA DE EVALUACIÓN DE PROBABILIDAD DE OCURRENCIA DEL RIESGO		
VALOR	CATEGORÍA	PROBABILIDAD
10	RECURRENTE	Muy alta, si tiene plena seguridad que este se materialice, tiende a estar entre 95% y 100%
9		
8	MUY PROBABLE	Alta, se tiene entre 75 a 94% de seguridad que este se materialice.
7		
6	POCO PROBABLE	Media, se tiene entre 51% a 74% de seguridad que este se materialice

ESCALA DE EVALUACIÓN DEL IMPACTO EN CASO DE MATERIALIZAR EL RIESGO		
VALOR	CATEGORÍA	PROBABILIDAD
10	CATASTRÓFICO	Influye directamente en el cumplimiento de la misión, visión y objetivos de la municipalidad, asimismo, puede implicar pérdidas patrimoniales o parcialmente por un periodo importante de tiempo, efectuando los programas o servicios que entrega la municipalidad.
9		
8	GRAVE	Podría dañar de manera significativa el patrimonio institucional, daño a la imagen o logro de los objetivos estratégicos. Asimismo, se necesita un periodo de tiempo considerable para restablecer la operación o corregir los daños
7		
6	MODERADO	Causaría una pérdida importante en el patrimonio o en un daño en la imagen institucional.
5		
4	BAJO	No afecta el cumplimiento de los objetivos estratégicos y que en caso de materializarse podría causar daño al patrimonio o imagen, se puede corregir en poco tiempo.
3		
2	MENOR	Podría tener efectos muy pequeños en la municipalidad
1		

En esta etapa tanto el grado de impacto como la posibilidad de ocurrencia, se valora sin considerar los controles existentes para administrar los riesgos.

Una vez realizada la valorización de la probabilidad e impacto, es necesario priorizar los riesgos, es decir, determinar los riesgos, es decir, que requieran un tratamiento inmediato en virtud de su gravedad. Para ello, se utilizará una escala para priorizar riesgos, la misma, se detalla a continuación.

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARTÍN  DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR  GERENCIA GENERAL	Fecha de elaboración	Mayo 2019.
		Versión	01
		Página	13

ESCALA PARA PRIORIZAR RIESGOS	
RIESGO 1-2.4	<b>ZONA DE RIESGO TOLERABLE.</b>
	Determinar si los riesgos ubicados en ésta zona se aceptan, provienen o mitigan.
RIESGO 2.5-4.9 MODERADO	<b>ZONA DE RIESGO MODERADO.</b>
	Determinar si las medidas de prevención y vigilancia para los riesgos ubicados en zona, se comparten o transfieren para mitigarlos de manera adecuada.
RIESGO ALTO 5.7-50	<b>ZONA DE RIESGO ALTO.</b>
	Determinar si las medidas para mitigar los riesgos ubicados en ésta zona, se comporten o transfieren, para gestionarlos de manera adecuada.
RIESGO 7.6 - 10	<b>ZONA DE RIESGO SIGNIFICATIVO.</b>
	Tomar las medidas necesarias para mitigar los riesgos que se encuentren en los en ésta zona, es recomendable establecer un plan para tales fines

### EVALUACIÓN DE CONTROLES


Consiste en determinar y definir los controles para mitigar el riesgo, en caso de ser la primera vez que se realiza la evaluación; en caso de la existencia de controles, se evaluará con los siguientes criterios:

- 1- **Los controles son suficientes.** La Valorización del riesgo pasa a una escala inferior. El desplazamiento depende si el control incide para disminuir el impacto y/o la probabilidad de ocurrencia.
- 2- **Los controles son deficientes.** Se mantiene el mismo resultado de la valorización del riesgo.
- 3- **Inexistencia de controles.** La municipalidad, no asume la responsabilidad y persiste y/o aumentan los riesgos para el logro de los objetivos y metas institucionales.

Asimismo, para realizar dicha valorización es necesario clasificar los controles en:

- ✓ **Preventivos.-** Mecanismo específico de control que tiene el propósito de anticiparse a la posibilidad de que ocurran situaciones no deseadas o inesperadas que pudieran afectar el logro de los objetivos y metas.

Cuando mayor es el impacto del riesgo en la capacidad los objetivos de la municipalidad, es más importante la implementación de controles preventivos apropiados.

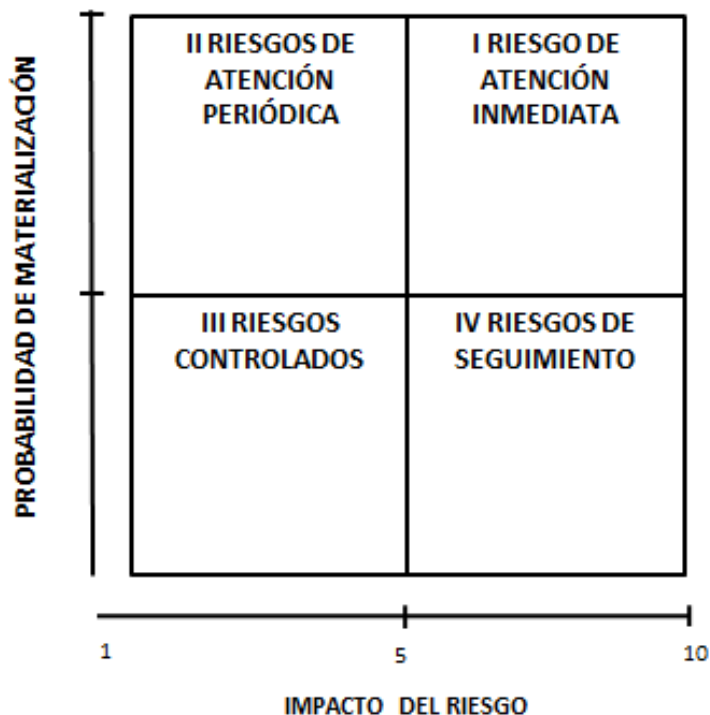
	ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARTÍN DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR GERENCIA GENERAL	Fecha de elaboración	Mayo 2019.
		Versión	01
		Página	14


- ✓ **Directivo.-** Están diseñados para asegurar que un resultado en particular está siendo alcanzado, son importantes particularmente cuando un evento es crítico.
  
- ✓ **Detectivos.-** Se diseñan para identificar si los resultados indeseables han ocurrido después de un acontecimiento.
  
- ✓ **Correctivos.-** Se diseñan para corregir los resultados indeseables que se han observado

### VALORIZACIÓN FINAL DE LOS RIESGOS

Se da valor final al impacto y probabilidad de ocurrencia del riesgo con la comparación de los resultados de la evaluación de riesgos y de controles

Derivado del resultado de la valoración final, se elabora una representación gráfica denominada mapa de riesgos, el cual vincula la probabilidad de ocurrencia y su impacto en forma clara y objetiva.



	ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARTÍN	Fecha de elaboración	Mayo 2019.
	DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR	Versión	01
	GERENCIA GENERAL	Página	15

A continuación se describe cada cuadrante, así como las características de cada tipo de riesgos

### I- RIESGO DE ATENCIÓN INMEDIATA

#### CARACTERÍSTICAS DEL RIESGO

	I RIESGO DE ATENCIÓN INMEDIATA


- Ser relevantes y de alta prioridad
- Ser críticos porque de materializarse, no permitirán el cumplimiento de sus objetivos
- Ser significativos por su gran impacto y sus efectos, en caso de su materialización, así como por la alta probabilidad de ocurrencia

### II-RIESGOS DE ATENCIÓN PERIÓDICA

#### CARACTERÍSTICAS DEL RIESGO

II RIESGOS DE ATENCIÓN PERIÓDICA	

- Ser relevantes y de alta prioridad
- Ser significativos (pero su grado de impacto es menor que el riesgo descrito anteriormente)

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARTÍN DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR GERENCIA GENERAL	Fecha de elaboración	Mayo 2019.
		Versión	01
		Página	16

### III- RIESGOS CONTROLADOS

#### CARTACTERÍSTICAS DEL RIESGO

III RIESGOS CONTROLADOS	

**- Ser poco probables y de bajo impacto**


### IV-RIESGOS CONTROLADOS

#### CARTACTERÍSTICAS DEL RIESGO

	IV RIESGOS DE SEGUIMIENTO

**- Ser de baja probabilidad de**  
**- Ser menos significativo pero tienen alto grado de impacto**



	ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARTÍN  DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR  GERENCIA GENERAL	Fecha de elaboración	Mayo 2019.
		Versión	01
		Página	17

### MATRIZ CONSOLIDADA DE RIESGOS

<b>II RIESGOS DE ATENCIÓN PERIÓDICA</b>  - Ser de alta prioridad  - Ser dignificativos (pero su grado de impacto es menor que el riesgo expuesto en el Romano I)	<b>I RIESGOS DE ATENCIÓN INMEDIATA</b>  - Ser relevantes y de alta prioridad  - Ser críticos porque de materializarse, no permitirán el cumplimiento de sus objetivos  - Ser significados por su gran impacto y sus efectos en caso de materialización, así como por la alta probabilidad de ocurrencia.
<b>III RIESGOS CONTROLADOS</b>  - Ser poco probables y debajo impacto	<b>IV RIESGO DE SEGUIMIENTO</b>  - Ser de baja probabilidad de ocurrencia  - Ser menos significativo pero tiene alto grado de impacto


#### 6.4 ELABORACIÓN DEL PROGRAMA DE TRABAJO DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

El objetivo de este programa es documentar las estrategias de administración de riesgos que se diseñarán e implementarán en las áreas de la municipalidad de San Martín.

Establecer estrategias de administración de riesgos implica trabajo efectivo, compararse con otras municipalidades, establecer indicadores de gestión de desempeño, entender y mejorar continuamente el sistema de administración de riesgos.

Las estrategias se integran en políticas de administración de riesgos e incluyen los temas siguientes:

- ✓ Fundamentos de la institución para la gestión de riesgos
- ✓ Vínculos entre los objetivos de la organización las políticas y la política de gestión de riesgos.
- ✓ La rendición de cuentas y responsabilidades de la gestión de riesgos.
- ✓ La forma en que los intereses en conflicto son tratados.

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARTÍN  DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR  GERENCIA GENERAL	Fecha de elaboración	Mayo 2019.
		Versión	01
		Página	18


Así, de lo anterior se genera una toma de decisiones para emprender respuestas a los riesgos, los cuales pueden ser: una toma de decisiones para emprender respuestas a los riesgos, y estos pueden ser: asumirlos, vigilarlos, evitarlos, transferirlos, reducirlos y compartirlos. Esto implica realizar un análisis de costo - beneficio antes de establecer las políticas de administración de riesgos.

### RESPUESTAS A LOS RIESGOS

1	ASUMIR EL RIESGO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Una vez analizado el grado de impacto que el riesgo tiene sobre los objetivos estratégicos y que se concluye que no están las condiciones de mitigarlo razonablemente, se decide retirarlo y no ejecutar acción alguna. Esta estrategia deberá usarse sólo para riesgos de bajo impacto y baja probabilidad de ocurrencia.</li> </ul>
2	VIGILAR EL RIESGO	<ul style="list-style-type: none"> <li>En este caso debe darse seguimiento periódico al riesgo, para determinar su probabilidad de ocurrencia conforme transcurra el tiempo. Es aplicable para riesgos de bajo impacto y baja probabilidad de ocurrencia. Se recomienda crear un plan para mitigarlo solo se aumenta la probabilidad de ocurrencia.</li> </ul>
3	EVITAR EL RIESGO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se refiere a eliminar el factor o factores que están provocando el riesgo es decir, si una parte del proceso tiene alto riesgo, el segmento completo recibe cambios sustanciales por mejora, rediseño o eliminación, resultado de contratos suficientes y acciones emprendidas.</li> </ul>
4	TRANSFERIR EL RIESGO REDUCIR EL RIESGO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consiste en trasladar el riesgo mediante la responsabilización de un tercero, quien asumirá los impactos o pérdidas, desviadas de su materialización. Cuenta con tres dimensiones: Protección o Cobertura, Aseguramiento y diversificación</li> </ul>
5	REDUCIR EL RIESGO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aplica cuando un riesgo ha sido identificado y representa una amenaza para el cumplimiento de objetivos estratégicos, procesos a áreas, por lo que se deberán establecer acciones o disminuir la probabilidad de ocurrencia y el impacto tales como medidas específicas de control interno y optimización de procedimientos.</li> </ul>
6	COMPARTIR EL RIESGO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se refiere a distribuir el riesgo y las posibles consecuencias, también puede entenderse como transferencias parciales, en las que el objetivo no es deslindarse completamente, sino segmentarlo y canalizarlo a diferentes unidades administrativas o entre públicos análogos.</li> </ul>

El efecto de adoptar una estrategia o una combinación, tendrá como resultado un riesgo remanente o residual, en el cual debe asumirse responsablemente por las jefaturas de las unidades administrativas.

El riesgo residual: Es aquel que permanece después de que la municipalidad, ha llevado a cabo las actividades para responder a los riesgos; refleja el riesgo remanente una vez se ha implantado de manera eficaz las acciones planificadas por la municipalidad para enfrentar el riesgo inherente

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARTÍN  DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR  GERENCIA GENERAL	Fecha de elaboración	Mayo 2019.
		Versión	01
		Página	19

En la administración de riesgos se genera a la resiliencia (capacidad de un sistema, expuesto a una amenaza, para resistir, absorber, adaptarse y recuperarse de sus efectos de manera oportuna y eficaz) al poner en práctica mecanismos o acciones ante los escenarios adversos. Así, la resiliencia de un ente público con respecto a los posibles eventos que resultan de una amenaza, se determina por el grado en que la municipalidad cuente con los recursos necesarios y es capaz de organizarse tanto antes como durante una crisis o un desastre natural.

Tal concepto incluye a los servidores públicos, procesos sustantivos, adjetivos y estrategias, tecnología, e infraestructura.

Contar con un programa de administración de riesgos permite a la municipalidad garantizar la continuidad de la actividad frente a una crisis, aumentando las posibilidades de supervivencia de la institución.

## **6.5 CONTROL, MONITOREO Y COMUNICACIÓN**

Con la finalidad de garantizar que la administración de riesgo sea eficaz y apoye el desempeño de la institución, la municipalidad debe realizar lo siguiente:

- 1- Medir el riesgo con indicadores de gestión y periódicamente revisados.
- 2- Evaluar los progresos y la desviación del programa de trabajo de administración de riesgo.
- 3- Revisar periódicamente si el marco de la administración de riesgos, las estrategias, las políticas y el programa siguen siendo pertinentes, considerando el contexto externo e interno de la institución.
- 4- Revisar la eficacia, eficiencia y la economía de la administración de riesgos.

Por otro lado, la municipalidad de San Martín, debe establecer la comunicación interna y mecanismos de información a fin de apoyar y de fomentar la rendición de cuentas. Estos mecanismos deben garantizar informes adecuados, su eficiencia y resultados.

En cuanto a la comunicación externa implica involucrar a los interesados externos y garantizar un intercambio eficaz de información, así como la presentación de informes externos para cumplir con las obligaciones legales, reglamentarias, normativas y de gobernanza.


## **7.- RESPONSABLES Y FUNCIONES**

### **7.1 COORDINADOR DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO**

El Concejo Municipal, designará al funcionario que desempeñará esta función.

#### **FUNCIONES**

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

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARTÍN  DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR  GERENCIA GENERAL	Fecha de elaboración	Mayo 2019.
		Versión	01
		Página	20

- Evaluar anualmente el comportamiento de los riesgos.
- Informar al Concejo Municipal los avances trimestrales y anual del proceso de administración de riesgo
- Integrar la información y la evidencia documental del proceso de administración de riesgos.

## **7.2 REPRESENTANTES DEL CONCEJO MUNICIPAL, GERENCIAS Y JEFATURAS QUE FORMAN PARTE DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.**

### **FUNCIONES**

- Elaborar los documentos del proceso de administración de riesgos.
- Evaluar los riesgos a través de la metodología señalada en el manual de administración de riesgos.

## **7.3 AUDITORÍA INTERNA.**

### **FUNCIONES**

- Vigilar el cumplimiento del manual de administración de riesgos
- Apoyar en las recomendaciones del proceso de administración de riesgo.


## **8 COMITÉ DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS.**

El comité de administración de riesgos es el órgano colegiado que tiene como finalidad evaluar políticas, mecanismo y procedimientos de riesgos implementados por la municipalidad de San Martín y participación de los ciudadanos del municipio de San Martín, Departamento de San Salvador.

Así como recomendar las medidas o ajustes a que haya lugar; conforme al presente manual y los formatos para la evaluación y administración de riesgos.

El comité será responsable de presentar al Concejo Municipal, los diagnósticos y estrategias para la administración de riesgos; así como vigilar y orientar a las unidades organizativas en la aplicación de los acuerdos que en dicha materia emita el Concejo Municipal.

La misión de dicho comité es fungir, como órgano de consulta y asesoría en materia de administración de riesgos que coadyuve a mejorar los controles de los procesos sustantivos, mediante la identificación y evaluación de los riesgos en todos los niveles de la estructura organizativa de la institución.

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARTÍN DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR GERENCIA GENERAL	Fecha de elaboración	Mayo 2019.
		Versión	01
		Página	21

## LAS FUNCIONES DEL COMITÉ DE RIESGOS SERÁN LOS SIGUIENTES

- 1- Promover el conocimiento y la aplicación de metodología que aseguren una adecuada administración de riesgos.
- 2- Apoyar a la máxima autoridad en la dirección de la evaluación de los riesgos que impacten la consecución de los objetivos institucionales
- 3- Impulsar el desarrollo y la adopción de estrategias y mecanismos de prevención de riesgos para evitar su materialización

### 8.1 INTEGRACIÓN

El comité de riesgos deberá estar constituido por los funcionarios que se describen a continuación

- El Alcalde Municipal, quien presidirá el comité
- El Secretario Municipal que fungirá como secretario del comité técnico

#### CON VOZ Y VOTO


- Gerente General
- Los Gerentes de cada área.
- El coordinador de la administración de riesgos

#### SOLO CON VOZ

- El Auditor interno, en calidad de observador representado al órgano de Control Interno
- Cinco miembros de los partidos políticos acreditados y nombrados por el Concejo Municipal

El quórum mínimo requerido para validez de la sesión se construirá con el Alcalde Municipal y el 50% de sus integrantes con derecho a voto.

En caso de ausencia del Secretario Municipal, el Alcalde Municipal, podrá designar ante los integrantes con derecho a voto a quien funja como secretario en la sesión correspondiente.

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARTÍN  DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR  GERENCIA GENERAL	Fecha de elaboración	Mayo 2019.
		Versión	01
		Página	22

Podrá evitarse para participar con vos a invitados especiales, entendiéndose por este a la persona física o servidor público experto en la materia, tema o asunto a tratar cuando así se requiera.

## 8.2 FUNCIONAMIENTO

- a) El comité sesionará trimestralmente de manera ordinaria y en forma extraordinaria las veces que sea necesario a convocatoria del Alcalde Municipal, dependiendo de la importancia, urgencia o falta de atención de los asuntos ya tratados.
- b) Las sesiones ordinarias del comité se realizarán de acuerdo al calendario establecido en la primera sesión ordinaria de cada año

## 8.3 CONVOCATORIAS

- a) Las convocatorias deberán enviarse a los integrantes del comité con dos días hábiles de anticipación. Dicha convocatoria deberá acompañarse con el orden del día.
- b) En la convocatoria se debe indicar la fecha, hora y lugar de la sesión.
- c) En sesiones extraordinarias deberá enviarse con al menos un día hábil de anticipación
- d) Los integrantes del comité podrán enviar sus preguntas con cinco días hábiles antes de la celebración de la sesión

## 8.4 SEGUIMIENTO A ACUERDOS

- a) El comité tomará sus acuerdos por mayoría de votos. En caso de empate el Alcalde Municipal, tendrá voto de calidad.
- b) Las resoluciones tomadas por el comité en sus sesiones son obligatorias para sus integrantes, incluso para los que están ausentes.

## 8.5 ACTAS DE LA SESIÓN

- a) Se levantará un acta de sesión que contendrá por lo menos el nombre de los participantes y los acuerdos tomados. En caso de tareas y/o proyectos, se debe incluir los nombres de los responsables de su ejecución, así como los plazos para su cumplimiento.
- b) El Secretario Municipal, preparará el acta de la reunión del comité y la enviará para su firma a los integrantes del comité durante los cinco días hábiles posteriores a cada sesión; el acta deberá estar debidamente firmada en un plazo máximo de diez días hábiles posteriores a cada sesión.