



Alcaldía Municipal de
ANTIGUO CUSCATLÁN

MANUAL DE ADMINISTRACION DE RIESGOS

PARA LA MUNICIPALIDAD DE
ANTIGUO CUSCATLÁN

OCTUBRE 2017



INDICE

Introducción	3
Justificación	5
Objetivos del Manual	6
Base Legal	7
Marco conceptual	9
Políticas de administración del riesgo	13
Rol de Auditoría Interna	16
Identificación de riesgos	17
Análisis de riesgos	24
Planes de contingencia	29
Conclusiones	32

INTRODUCCIÓN

El riesgo es una realidad a la que inevitablemente están expuestas todas las personas en su vida cotidiana. Asimismo las organizaciones, sean públicas o privadas, e independientemente de su razón de ser; las municipalidades no están exentas de esta situación en su quehacer diario.

En un contexto organizacional, la palabra riesgo se puede definir como la posibilidad de ocurrencia de cualquier situación que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la entidad, y le impida el logro de su misión y objetivos.

El presente **Manual de Administración de Riesgos** de la Alcaldía Municipal de Antigua Cuscatlán, tiene la finalidad de constituirse en una herramienta que facilite a las autoridades municipales el establecimiento de mecanismos que permitan identificar, valorar y minimizar los riesgos a los que constantemente se está expuesto y de esta manera, contribuir a elevar la productividad y la buena marcha de los procesos administrativos y operativos, fortaleciendo con ello el sistema de control interno.

El contenido del documento presenta elementos relativos a la base legal que lo fundamenta, marco conceptual, políticas de administración del riesgo, el rol de Auditoría Interna, la manera de identificar y analizar los riesgos, y los planes de contingencia que podrán ser adoptados por la municipalidad para enfrentarlos y reducirlos.

En cuanto a la equidad de género, las palabras alcalde, servidor municipal, servidor público, empleado, funcionario y otras semejantes contenidas en este instrumento que se aplican al género masculino, se entenderán y utilizarán indistintamente en género masculino o femenino; lo anterior de conformidad a la Constitución, tratados internacionales y legislación secundaria vigente.

Por el carácter oficioso de su contenido, 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, en los artículos 10 y 17.

JUSTIFICACIÓN

La naturaleza de las organizaciones, su cultura, el talento humano que poseen, el manejo de sus recursos materiales y financieros, la complejidad de sus operaciones y demás, pueden desencadenar eventos que vengán a entorpecer el habitual desarrollo de sus funciones y logro de objetivos.

La administración moderna ha desarrollado el concepto de administración de riesgos, constituyéndose en un importante componente del sistema de control interno que pretende identificar, analizar y controlar de forma permanente los riesgos organizacionales, pero más aun, que permita la prevención sobre la ocurrencia de dichos eventos.

La Municipalidad de Antiguo Cuscatlán no puede estar ajena al tema de riesgos, que sin duda alguna estarán presentes en algún momento de su gestión; debe estar prevenida y saber cómo manejarlos, partiendo de la base de su razón de ser. De ahí la necesidad de contar con un instrumento que sirva de guía para la efectiva administración de los mismos, ya que el compromiso, independientemente de los riesgos que existan, es brindar soluciones a los habitantes del municipio a través de un servicio oportuno y de calidad.

OBJETIVOS DEL MANUAL

OBJETIVO GENERAL:

Fortalecer la gestión municipal a través de la implementación de una política de administración de riesgos laborales, que permita su adecuado tratamiento para garantizar el cumplimiento de la misión, visión y objetivos institucionales.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Diseñar e implementar una herramienta que facilite a los servidores municipales de Antigua Cuscatlán la adecuada administración de los riesgos inherentes a sus labores.
- Generar una visión compartida entre todos los niveles jerárquicos, acerca de la administración y evaluación de riesgos.
- Establecer los lineamientos estratégicos que orientan las decisiones de la administración municipal, frente a los riesgos que puedan afectar el cumplimiento de sus objetivos.
- Proteger los recursos de la municipalidad resguardándolos contra la materialización de los riesgos.
- Introducir dentro de los procesos y procedimientos institucionales la administración del riesgo, y las medidas necesarias para neutralizar o minimizar la ocurrencia de los mismos.
- Apoyar el desarrollo de una gestión municipal exitosa y transparente.

BASE LEGAL

El presente Manual de Administración de Riesgos de la Municipalidad de Antigua Cuscatlán está enmarcado dentro de ciertas disposiciones legales establecidas en la Ley de la Corte de Cuentas de la República de El Salvador y las Normas Técnicas de Control Interno Específicas de la Municipalidad.

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

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

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

Con base al artículo anterior, es responsabilidad de la máxima autoridad y de los niveles jerárquicos superiores de cada entidad pública, establecer e implementar los diferentes tipos de control interno relacionados con los sistemas financieros y administrativos.

NORMAS TÉCNICAS DE CONTROL ESPECÍFICAS DE LA MUNICIPALIDAD DE ANTIGUA CUSCATLÁN

Identificación de riesgos.

Art. 16.- *“El Concejo Municipal, Gerente General, gerentes y jefaturas deberán identificar los factores de riesgos relevantes internos y externos, asociados al logro de los objetivos institucionales, mediante:*

- a) La definición de las debilidades y amenazas de riesgo que existan para cumplir con los objetivos por medio de una matriz de fortaleza, oportunidad, debilidad y amenaza.*
- b) La matriz de riesgos internos y externos será elaborada por las jefaturas de cada unidad.*

- c) *Los jefes de cada unidad deberán crear los documentos específicos que permitan medir el desempeño constante de las actividades, tanto internas como externas de su personal.*
- d) *Auditoría Interna verificará el cumplimiento de las anteriores disposiciones.”*

Análisis de riesgos identificados.

Art. 17.- *“El Gerente General, gerentes y jefaturas deberán analizar los riesgos identificados en cuanto a su impacto o significado, y a la probabilidad de ocurrencia, para determinar su importancia.*

- a) *El Gerente General deberá reunirse semestralmente con las jefaturas para que le informen de todos aquellos riesgos que no se han podido mitigar.*
- b) *El informe escrito semestral deberá contener las posibles soluciones para controlarlos, tomando como base la matriz de riesgos.”*

Gestión de riesgos.

Art. 18.- *“Analizadas las probabilidades de ocurrencia y el impacto, el Gerente General, gerentes y jefaturas deberán establecer las medidas de control interno que se tomarán para minimizar el nivel de riesgo.*

- a) *Deberán establecerse controles escritos para cada actividad, y dependiendo de la importancia del riesgo, éstos se ajustarán.*
- b) *El responsable de que se cumplan las disposiciones de control interno y externo dirigidas para minimizar el riesgo, será el jefe inmediato donde se ejecute la actividad.”*

MARCO CONCEPTUAL

Un riesgo no se puede medir con precisión absoluta, pero sí puede ser estimado con suficiente aproximación. El análisis de riesgos es un intento para ponderar y comparar las consecuencias de un evento no deseado, contra la probabilidad de que ocurra.

En este sentido es que se ha ido introduciendo en las organizaciones el concepto de administración del riesgo, teniendo en cuenta que todas ellas, independientemente de su naturaleza, tamaño y razón social, están permanentemente expuestas a diferentes riesgos que pueden en un momento determinado poner en peligro su credibilidad, buena imagen e incluso su existencia. El propósito principal del proceso de control de riesgos es lograr de manera razonable que dichos riesgos sean reducidos y minimizados, para garantizar que los objetivos organizacionales serán alcanzados.

En una organización pública como las municipalidades, es posible identificar las áreas, procesos, procedimientos, estilos de dirección y demás dentro de los cuales puede incurrirse en riesgos que atentan contra la obtención de resultados adecuados para la satisfacción de los contribuyentes y usuarios.

CONCEPTO DE RIESGO.

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

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

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

FACTORES EXTERNOS E INTERNOS.

Todas las instituciones públicas, incluidas las municipalidades, están expuestas a riesgos que están determinados por factores de carácter externo e interno.

Los FACTORES EXTERNOS son aquellos que atentan contra la naturaleza misma de las organizaciones, derivados del entorno social, cultural, económico, político y legal, tales como:

- Cambios en las políticas y normativas dictaminadas por el gobierno central.
- Cambios jurisprudenciales que en un momento determinado puedan afectar las funciones específicas de una institución pública.
- Reformas y recortes presupuestarios que reducen la capacidad de gestión.
- Reducción o eliminación del presupuesto de inversión, que implica un grave riesgo para la institución al no poder cumplir con sus objetivos.

Los FACTORES INTERNOS son aquellos que se generan dentro de las organizaciones, y que pueden en un momento determinado afectar el cumplimiento de su misión y objetivos; entre ellos encontramos:

- Los controles, procesos y procedimientos existentes.
- La disponibilidad presupuestaria.
- El manejo de los recursos materiales y financieros.
- Los intereses de las máximas autoridades.
- El nivel de motivación del talento humano.
- La forma como se vinculan las personas con la institución.
- Los niveles salariales, entre otros.

Es por ello que se hace necesaria la identificación de los riesgos administrativos y operativos a los que está expuesta la Municipalidad de Antigua Cuscatlán, y el análisis, valoración e implementación de un plan para su apropiado tratamiento.

TIPOS DE RIESGO.

1. RIESGO LEGAL

Se entiende por riesgo legal, la posibilidad de pérdida financiera en que incurre una organización al ser multada, sancionada u obligada a reparar daños, como resultado de haber incumplido normas legales u obligaciones de los contratos. También se origina por deficiencias en la ejecución de contratos y transacciones como resultado de actuaciones malintencionadas, negligencia o descuido.

2. RIESGO DE REPUTACIÓN

Se entiende como la posibilidad de disminución de ingresos económicos en que incurre una organización debido a su mala imagen, desprestigio y publicidad negativa. Aunque no sea cierto, su reputación queda en entredicho.

3. RIESGO OPERATIVO

Este riesgo se desarrollará más ampliamente. Llamado también operacional, es aquel que puede provocar pérdidas financieras en las organizaciones públicas o privadas, debido a errores humanos, procesos internos inadecuados o defectuosos, fallos en los sistemas informáticos y/o la presencia de acontecimientos externos imprevistos.

- **Recurso humano.** Negligencia del personal en el desempeño de sus labores, errores intencionales, sabotaje, fraude, robo, paralización de labores, lavado de dinero, inapropiadas relaciones interpersonales, ambiente laboral desfavorable, insuficiencia de personal, inadecuada capacitación del personal, falta de ética profesional y laboral, enfermedades prolongadas, accidentes de trabajo, prácticas débiles de contratación.
- **Procesos internos.** Posibilidad de pérdidas financieras relacionadas con el diseño inapropiado de los procesos críticos, políticas y procedimientos inadecuados o inexistentes, errores en las transacciones, errores en la información contable, incorrecta evaluación de contratos, insuficiencia de recursos para el volumen de operaciones, incumplimiento de plazos, excesiva burocracia. Todo esto pone en

riesgo el eficiente desarrollo de las operaciones y la prestación de servicios, que en peor de los casos pudieran llegar a suspenderse.

- **Tecnología informática.** Inadecuada inversión en tecnología y sistemas informáticos, errores de implementación por incompatibilidad de los sistemas informáticos, fallas en el hardware, fallas en el software, información no disponible, vulnerabilidad de información confidencial, interrupción de los sistemas por falta de energía eléctrica, fallas internas de telecomunicación, inadecuada protección de los sistemas, presencia de virus. Todo esto atenta contra la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información.
- **Eventos externos.** Posibilidad de pérdidas financieras derivadas de la ocurrencia de eventos ajenos al control de la organización, que pueden alterar el desarrollo de sus actividades al afectar al personal, a los procesos y a la tecnología de información, tales como contingencias legales, fallas en los servicios públicos provistos por terceros, actos delictivos, atentados terroristas, fuego, ocurrencia de desastres naturales, repentino cambio en las leyes y regulaciones del país, riesgo político del país.

POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

La administración del riesgo se considera un elemento fundamental en toda gestión institucional. Administrar un riesgo implica:

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

Las políticas de administración del riesgo permiten estructurar criterios orientadores en la toma de decisiones para el apropiado tratamiento de éstos y sus efectos al interior de las instituciones. Para el caso de las municipalidades, los llamados a definir dichas políticas son el Concejo y Alcalde Municipal, considerando también la opinión de aquellos servidores públicos municipales que tengan experiencia en la identificación y control de un riesgo en particular, todo con el propósito de ubicar a la municipalidad en un nivel de riesgo aceptable.

ALCANCE.

Se administran riesgos de todos los procesos involucrados en la gestión institucional, es decir, riesgos de tipo operativo.

La administración del riesgo toma como base las actividades estratégicas y los procesos críticos, para posteriormente considerar los procedimientos administrativos y operativos aplicados, que deberán estar debidamente actualizados en los manuales respectivos.

Son prioritarios los procesos y procedimientos que hayan sido objeto de auditorías realizadas por la auditoría externa, interna o la Corte de Cuentas de la República, en las que existan recomendaciones o disposiciones pendientes de aplicación.

VALORIZACIÓN DEL RIESGO.

Todo riesgo es potencialmente peligroso para las instituciones y deberá ser manejado con la atención que se merece. La administración del riesgo en la Municipalidad de Antigua Cuscatlán parte de una política definida y respaldada por un Concejo Municipal comprometido de participar activamente en el proceso, quien deberá definir entre los servidores municipales al equipo de trabajo responsable de liderar el ejercicio y desarrollar las acciones que hayan sido propuestas, valoradas y aprobadas.

ESTRATEGIAS.

Para que la Municipalidad de Antigua Cuscatlán asegure el éxito en la implementación de una adecuada administración del riesgo, es necesario considerar las estrategias siguientes:

1. Capacitar a los miembros del Concejo Municipal, gerente general, gerentes y jefaturas en la temática relacionada a la administración de riesgos.
2. Identificar y analizar los riesgos relevantes asociados al logro de la misión y objetivos municipales.
3. El Concejo Municipal deberá definir políticas claras para el abordaje de los riesgos previamente identificados, y darlas a conocer a las distintas gerencias y jefaturas utilizando canales directos de comunicación.
4. Las autoridades municipales, gerencias y jefaturas deberán estimular entre el personal la cultura de identificación y prevención del riesgo para el logro de los objetivos propuestos para cada área.
5. Implementar las acciones que se estimen pertinentes para sensibilizar a todo el personal de la municipalidad sobre la importancia de valorizar los riesgos y de apoyar las acciones que permitan minimizarlos.
6. Realizar un seguimiento a las acciones tomadas, que permita el efectivo control y monitoreo del riesgo.

7. En caso que sucedan eventos que puedan afectar gravemente el cumplimiento de los objetivos municipales, la gerencia o jefatura correspondiente deberá elaborar y proponer a las autoridades un Plan de Manejo del Riesgo, a fin de darles a conocer las acciones que considere pertinentes para controlarlo hasta donde sea posible.

ROL DE AUDITORÍA INTERNA

La Unidad de Auditoría Interna conoce las debilidades y amenazas a que está expuesta la municipalidad; por lo tanto, está en condiciones de evaluar objetiva y metódicamente procesos, procedimientos y controles. En la administración del riesgo, Auditoría Interna debe procurar:

1. Que las gerencias y departamentos hayan identificado debidamente los eventos, peligros y factores de riesgo inherentes a sus labores, que hayan sido ponderados y que sean mitigados a través controles y planes de contingencia de manera que se conviertan en riesgos residuales.
2. Que se cuente con la debida información para ponderar los riesgos; esto implica el uso de mecanismos adecuados para su administración, tales como matrices para la identificación, valorización y evaluación de riesgos.
3. Que se identifiquen y consideren los riesgos del ambiente en la formulación de planes estratégicos.
4. Que se evalúe la eficacia de los controles existentes. Cada riesgo identificado debe asociarse con los controles que permitan minimizarlo, algunos de los cuales pueden ser ineficientes, por lo que deberán rediseñarse y actualizarse.
5. Que se practique un proceso de mejora continua para administrar los riesgos.

Lo que la Unidad de Auditoría Interna de la municipalidad NO debe realizar:

1. Manejar el aseguramiento sobre los riesgos.
2. Tomar sus propias decisiones en respuesta a los riesgos.
3. Implementar el manejo de los riesgos.
4. Tener responsabilidad exclusiva de la administración de riesgos.

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

Para facilitar la identificación de los riesgos estratégicos, administrativos y operativos que pueden afectar el normal funcionamiento de la gestión de la Municipalidad de Antiguo Cuscatlán, y el logro de su misión y objetivos, se trabaja con base a dos matrices cuyo detalle se muestra a continuación.

MATRICES DE IDENTIFICACIÓN.

Matríz No. 1:

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS DE LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS

Metodológicamente esta matriz recoge las principales actividades comprendidas en los diversos procedimientos administrativos y operativos ejecutados por las distintas dependencias organizativas que conforman la municipalidad, quienes deberán complementarla describiendo sus principales actividades y los riesgos inherentes a ellas.

Esta matriz contiene la información siguiente:

Columna (1) **RIESGOS:**

Describir el o los riesgos que dificultarían la correcta ejecución de la actividad o el cumplimiento de su objetivo.

Columna (2) **CAUSAS:**

Describir brevemente las causas que originan el o los riesgos para cada actividad listada, es decir los factores internos o externos que los generan. La probabilidad de ocurrencia juega un papel importante, al poderse especular a futuro tomando en cuenta la frecuencia de los sucesos en el pasado.

Columna (3) OBJETIVO:

Escribir el objetivo de la actividad listada, especificando lo que se lograría con su cumplimiento.

Columna (4) ACTIVIDADES:

Listar las actividades seleccionadas para objeto de análisis.

Columna (5) EFECTOS:

Describir los efectos negativos que producen el o los riesgos en la realización de la actividad o el cumplimiento de su objetivo.

Matríz No. 1

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS DE LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS				
Nombre del procedimiento: _____				
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
RIESGOS	CAUSAS	OBJETIVO	ACTIVIDADES	EFFECTOS

Matríz No. 2:

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS QUE AFECTAN EL CUMPLIMIENTO DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS

La Municipalidad de Antiguo Cuscatlán considera una segunda matriz, la cual es de suma utilidad cuando existen proyectos estratégicos para el desarrollo y progreso del municipio, su gente y la municipalidad. Generalmente estos proyectos se originan a través de planes estratégicos participativos y consultas ciudadanas; surgen del esfuerzo mancomunado y concertado entre la municipalidad y la comunidad organizada, quienes abordan los temas más sensibles a través del análisis de perspectivas socio-culturales, económicas, políticas y medio-ambientales, que facilitan la identificación de los principales proyectos que los habitantes del municipio demandan.

Esta matriz contiene la información siguiente:

Columna (1) RIESGOS:

Mencionar la variedad de riesgos que podrían dificultar la puesta en marcha o ejecución de un proyecto calificado por las autoridades municipales como de importancia para el progreso del municipio, tales como falta de financiamiento, conflicto de intereses, razones políticas, prioridad de otros proyectos, atraso en el proceso de contratación, incumplimiento de empresas proveedoras o constructoras, baja calidad de los trabajos o servicios, recurso humano no calificado, entre otros.

Columna (2) DESCRIPCIÓN:

Narrar brevemente en qué consiste cada riesgo identificado.

Columna (3) CAUSAS:

Describir las causas que originan el riesgo, es decir los factores internos o externos que los generan. La probabilidad de ocurrencia juega un papel importante, al poderse especular a futuro tomando en cuenta la frecuencia de los sucesos en el pasado.

Columna (4) EFECTOS:

Describir los efectos negativos que produce cada riesgo identificado con relación a la puesta en marcha o ejecución del proyecto.

Matríz No. 2

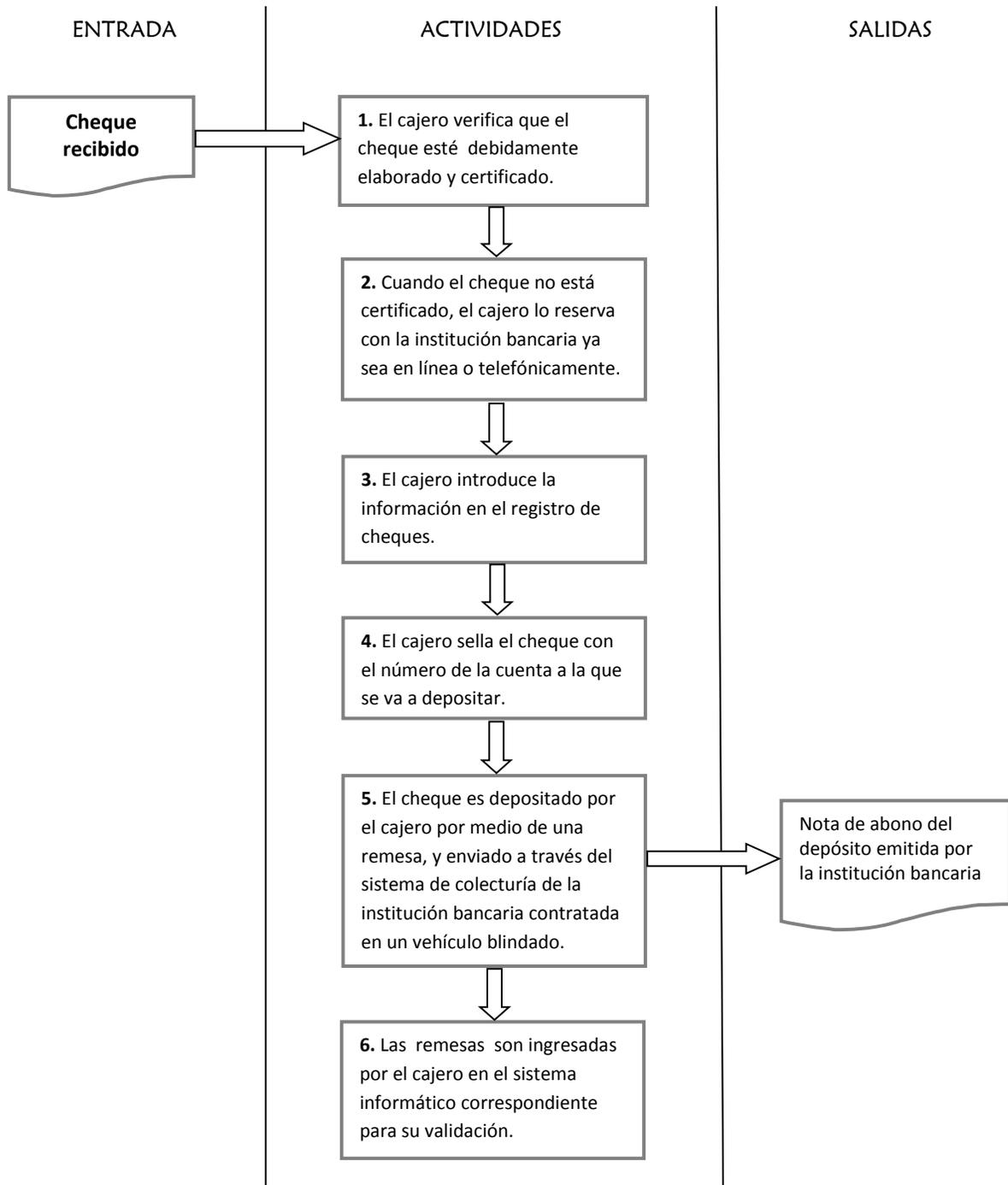
IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS QUE AFECTAN EL CUMPLIMIENTO DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS

Nombre del proyecto: _____

(1)	(2)	(3)	(4)
RIESGOS	DESCRIPCIÓN	CAUSAS	EFFECTOS

EJEMPLO DE UN PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO Y SUS POSIBLES RIESGOS INHERENTES.

Procedimiento: COBRO POR MEDIO DE CHEQUE



Posibles riesgos de procedimiento: COBRO POR MEDIO DE CHEQUE

ACTIVIDADES		POSIBLES RIESGOS
1	El cajero verifica que el cheque esté debidamente elaborado y certificado.	- El cajero olvida verificar la certificación del cheque.
2	Cuando el cheque no está certificado, el cajero lo reserva con la institución bancaria ya sea en línea o telefónicamente.	- El cajero no logra reservar el cheque por fallas de comunicación con la institución bancaria.
3	El cajero introduce la información en el registro de cheques.	- El cajero olvida registrar los detalles del cheque. - Se registran detalles incorrectos del cheque.
4	El cajero sella el cheque con el número de la cuenta a la que se va a depositar.	- El cajero olvida sellar el cheque. - Sella el cheque pero con un número de cuenta equivocado.
5	El cheque es depositado por el cajero por medio de una remesa, y enviado a través del sistema de colectoría de la institución bancaria contratada en un vehículo blindado.	- El cheque se extravía de camino al banco. - El vehículo blindado sufre un accidente y se atrasa o pone en peligro la llegada del cheque al banco. - El cheque se ingresa a la cuenta bancaria incorrecta. - La remesa o el registro de cheques se pierde.
6	Las remesas son ingresadas por el cajero en el sistema informático correspondiente para su validación.	- El sistema informático presenta desperfectos de funcionamiento. - El cajero comete errores al momento de digitar la información.

ANÁLISIS DE RIESGOS

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

MATRICES DE EVALUACIÓN.

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

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

Matriz No. 3:

IMPACTO DEL RIESGO

Con esta matriz se evalúa el riesgo tomando en cuenta su impacto o gravedad, es decir, qué tanto saldría afectada la municipalidad en caso de que se concretara el riesgo. Al evaluar el impacto de un riesgo, se deben considerar aspectos tales como capacidad de entrega de los servicios, continuidad de las operaciones, credibilidad, pérdidas económicas, pérdidas de recursos, entre otros.

Matriz No. 3 IMPACTO DEL RIESGO		
IMPACTO	VALORACIÓN	CARACTERÍSTICAS
BAJO	1	No afecta la operación de los procesos de la gestión municipal; es posible cumplir con la misión y alcanzar los objetivos, aunque probablemente sufran atraso.
MEDIO	2	Permite la operación de los procesos, pero bajo condiciones de desempeño reducido; el evento entorpece el logro de los objetivos.
ALTO	3	Los procesos podrían ser interrumpidos o bloqueados ante un evento que es una seria amenaza para el logro de la misión y objetivos; se puede incurrir en incumplimiento de regulaciones legales y gubernamentales.

Matriz No. 4:

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA

Con esta matriz se evalúa y califica el riesgo a partir del número de veces que se pueda presentar.

Matriz No. 4 PROBABILIDAD DE OCURRENCIA		
PROBABILIDAD	VALORACIÓN	CARACTERÍSTICAS
BAJA	1	El evento tiene una remota posibilidad de que suceda, o se ha producido pocas veces en el pasado; hasta un 20% de probabilidad de ocurrencia.
MEDIA	2	Hay posibilidad de que suceda el evento, o se ha producido algunas veces en el pasado; entre un 20 y un 50% de probabilidad de ocurrencia.
ALTA	3	Es bastante posible que suceda el evento, o se ha producido varias veces en el pasado; más de un 50% de probabilidad de ocurrencia.

Al estimarse la probabilidad, se tiene en cuenta una combinación entre la frecuencia de eventos sucedidos en el pasado, y la probabilidad de que sucedan a futuro.

NIVEL DE RIESGO.

Una vez valorizado el **impacto** de los riesgos y la **probabilidad de ocurrencia** en las matrices 3 y 4, se procede a la multiplicación de los valores asignados, lo que da el Nivel de Riesgo (severidad - criticidad) que implica para la municipalidad.

Tabla No. 1

IMPACTO	PROBABILIDAD	NIVEL DE RIESGO (severidad - criticidad)
BAJO (1)	BAJA (1)	BAJO = promedio 1-2-3
MEDIO (2)	MEDIA (2)	MEDIO = promedio 4-6
ALTO (3)	ALTA (3)	ALTO = promedio 9

La calificación **severidad - criticidad** es la multiplicación de la clasificación de riesgo de impacto por la clasificación de riesgo de la probabilidad, así:

Tabla No. 2

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

EVALUACIÓN DEL RIESGO.

La valorización del Nivel de Riesgo planteada en la Tabla No. 2 está asociada a los parámetros siguientes:

Tabla No. 3

NIVEL DE RIESGO	PROBABILIDAD		
IMPACTO	BAJA	MEDIA	ALTA
BAJO	- Zona de riesgo aceptable - Asumir el riesgo	- Zona de riesgo tolerable - Asumir el riesgo - Reducir	- Zona de riesgo moderado - Reducir - Evitar
MEDIO	- Zona de riesgo tolerable (50%) - Reducir el riesgo - Compartir	- Zona de riesgo moderado - Reducir el riesgo - Compartir - Eliminar	- Zona de riesgo importante - Reducir el riesgo - Compartir - Evitar
ALTO	- Zona de riesgo moderado (+ 50%) - Reducir el riesgo - Compartir	- Zona de riesgo importante - Reducir el riesgo - Compartir - Eliminar	- Zona de riesgo inaceptable - Reducir el riesgo - Compartir - Eliminar

Para realizar la evaluación de un riesgo, se debe tener en cuenta la celda que ocupa en la Tabla No. 3. Por ejemplo:

- Si el riesgo se ubica en la zona de riesgo aceptable, significa que su probabilidad de ocurrencia es baja y su impacto es bajo, lo que permite a la institución asumirlo.

- Si el riesgo se ubica en la zona de riesgo inaceptable, su probabilidad es alta y su impacto alto; por tanto, es aconsejable eliminar la actividad que genera el riesgo en la medida de lo posible. De lo contrario, se deben implementar controles de prevención para reducir la probabilidad del riesgo, de protección para disminuir su impacto, o compartir el riesgo si es posible a través de pólizas de seguros.
- Si el riesgo se ubica en la zona de riesgo moderado o importante, se deben tomar medidas para llevarlo a la zona aceptable o tolerable, según sea la celda donde se ubique.
- Cuando el riesgo tenga una probabilidad baja e impacto alto, se debe tratar de reducir el riesgo o compartirlo. Un impacto alto implica para la institución el diseño de planes de contingencia para protegerse del riesgo en caso de ocurrencia.

PLANES DE CONTINGENCIA

Una vez analizados los riesgos y determinado el Nivel de Riesgo que representan para el logro de los objetivos y metas de la municipalidad, corresponde hacer una adecuada administración de los mismos, en donde se debe decidir aceptar, reducir, compartir o eliminar dichos riesgos.

- **ASUMIR O ACEPTAR RIESGOS.**

Solo se asumen o aceptan los riesgos cuya probabilidad de ocurrencia es calificada como baja o media y su impacto es calificado como bajo. Son riesgos que se encuentran en un nivel mínimo, por lo que no se necesita tomar medidas de control adicionales o diferentes a las existentes.

- **REDUCIR RIESGOS.**

Los riesgos cuya probabilidad de ocurrencia es media o alta deben ser reducidos a través de la aplicación de medidas de prevención; los riesgos cuyo impacto es medio o alto son reducidos con la aplicación de medidas de protección. Ayuda la optimización de procedimientos e implementación de nuevos controles. Todo esto contribuye a disminuir la gravedad de los efectos que pueden originar los riesgos en caso de su materialización.

- **COMPARTIR RIESGOS.**

Los riesgos se pueden compartir cuando los efectos que producen se califican como altos. Para ello se precisa transferirlos a otras entidades denominadas aseguradoras, las cuales responden ante los daños o pérdidas que dichos riesgos puedan ocasionar en los recursos materiales, procesos e infraestructura de las organizaciones.

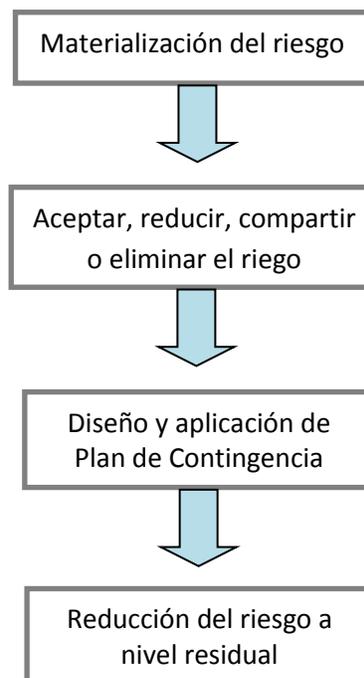
La opción de compartir el riesgo a través de la compra de seguros, será tomada por las autoridades de la municipalidad para todo riesgo calificado como alto. En

los eventos en los cuales el impacto o gravedad del riesgo es media, las autoridades municipales deberán analizar la relación costo-beneficio antes de pagar por un seguro.

- **ELIMINAR O EVITAR RIESGOS.**

Todo riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es alta y su impacto alto debe ser evitado. En este caso, se elimina el procedimiento o actividad que genera el riesgo, siempre y cuando las normas internas lo permitan; de lo contrario, se toman las medidas que sean necesarias para evitar que afecten las operaciones de la organización. La meta es no llegar a riesgos calificados como altos.

Luego de haber decidido aceptar, reducir, compartir o eliminar los riesgos, viene la etapa de identificar e implementar los correctos **PLANES DE CONTINGENCIA** o **CONTROLES DE MITIGACIÓN** de riesgos, que contienen las acciones a ejecutar en caso de la materialización del riesgo, y cuyo propósito es reducir el nivel de riesgo llevándolo a un nivel **residual**, **aceptable** y **controlado**.



Por lo tanto, el Concejo Municipal, Alcalde y máximas autoridades de la Municipalidad de Antiguo Cuscatlán deben aunar esfuerzos para:

1. Liderar y apoyar la administración de riesgos en los procesos, procedimientos y proyectos que ejecute la municipalidad, con acciones acordes a la legislación vigente y normativa interna.
2. Mantener metodologías para la medición y monitoreo de los riesgos.
3. Establecer y socializar estrategias de mitigación para el tratamiento de los riesgos, lo que constituye el pilar fundamental en su administración.
4. Vigilar el cumplimiento y entendimiento de las políticas y procedimientos tendientes a minimizar los riesgos que pueden presentarse en las distintas áreas de trabajo.
5. Concientizar a los servidores municipales de que la responsabilidad en el proceso de administración de riesgos debe ser compartida, y no de una sola persona o área.
6. Mantener canales de comunicación al interior de la municipalidad que den a conocer la relevancia que tiene la efectiva administración de riesgos.

CONCLUSIONES

Acá concluye el contenido del presente manual, cuyo propósito es brindar una orientación para la administración o gestión de los riesgos inherentes al quehacer de la Municipalidad de Antigua Cuscatlán.

Este instrumento debe revisarse y retroalimentarse ante cambios estructurales u operacionales, principalmente en el planteamiento de actividades y controles de mitigación, para asegurar que se ajuste a las necesidades de la institución a un momento determinado.

Lo que se pretende al implementar esta metodología es demostrar que la municipalidad desarrolla sus actividades a un nivel de riesgo aceptable, lo cual permite la entrega de sus servicios de manera oportuna y con calidad.