

# Unidad Especializada de **RIESGOS**



**Manual de Gestión de Riesgos**

**Versión: 0001**




# MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS DE LA MUNICIPALIDAD DE GUATEMALA



Manual de Gestión de Riesgos

Versión: 0001

|  |   |                        |
|--|---|------------------------|
|  | TIPO DE DOCUMENTO:<br>MANUAL  | CODIGO:<br>UER-MA-0001 |
|  | NOMBRE DEL DOCUMENTO:<br>GESTIÓN DE RIESGOS<br>ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS DE LA<br>MUNICIPALIDAD DE GUATEMALA | VERSIÓN:<br>0001       |

## INDICE

|  | Pág. |
|--|------|
| INTRODUCCIÓN   | 6    |
| 1. OBJETIVO GENERAL  | 8    |
| 1.1. Objetivos Específicos   |      |
| 2. ALCANCE   |      |
| 3. MARCO LEGAL   |      |
| 4. MARCO CONCEPTUAL  | 9    |
| 4.1. Definiciones  | 11   |
| 5. RESPONSABLES  | 12   |
| 6. METODOLOGÍA DE GESTIÓN DEL RIESGO                                 | 15   |
| 6.1. Verificación de la alineación con los objetivos institucionales | 17   |
| 6.1.1. Funciones de la Dirección de Planificación                    |      |
| 6.1.2. Revisión del PEI, POM y POA                                   |      |
| 6.2. Identificación de los riesgos                                   |      |
| 6.2.1. Inventario de los Riesgos                                     | 18   |
| 6.2.1.1. Análisis de Causa y Efecto                                  | 19   |
| 6.3. Evaluación de los Riesgos Identificados                         | 21   |
| 6.3.1. Calificación de la Probabilidad y la Severidad                |      |
| 6.3.2. Evaluación del Riesgo Inherente                               | 23   |
| 6.3.3. Evaluación de los Controles                                   |      |
| 6.3.3.1. Identificación de los Controles                             |      |
| 6.3.3.2. Calificación de los Controles                               | 24   |
| 6.3.4. Tolerancia al Riesgo  | 25   |
| 6.3.4.1. Establecimiento de las posibles<br>respuestas al riesgo     | 27   |

ACUERDO No. GMA-055-2022  
Fidel Espaderos Gaitán  
Gerente Municipal Administrativo  
Página 1 de 2



## EL GERENTE MUNICIPAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD DE GUATEMALA

### CONSIDERANDO:

Que es función de la Administración Municipal revisar, evaluar y reorientar las actuales funciones y atribuciones de las distintas dependencias municipales, de tal forma que sean aprovechados de mejor manera los recursos humanos, técnicos, materiales y financieros disponibles que garanticen el buen funcionamiento de la institución encaminados a cumplir con las estrategias, planes, programas y proyectos a corto, mediano y largo plazo.

### CONSIDERANDO:

Que para dar cumplimiento a las exigencias impuestas por la Ley de Acceso a la Información Pública Decreto 57-2008; Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas Decreto 31-2022 del Congreso de la República; Normativa para la Implementación General del Sistema Nacional de Control Interno Gubernamental –SINACIG– Acuerdo COM-54-2021, resulta necesaria la adecuación de los procesos administrativos referentes a poner a disposición de los particulares la información pública a la que deseen acceder para lo cual deviene oportuna la aprobación del Manual de Gestión de Riesgos Administrativos y Operativos de la Municipalidad de Guatemala.

### POR TANTO:

Con base en lo considerado y lo establecido en el artículo 90 del Código Municipal; Decreto No. 12-2002 del Congreso de la República de Guatemala; artículo 9 numeral 6) y artículo 10 numeral 6) del Decreto No. 57-2008 Ley de Acceso a la Información Pública; 39 numeral 3 del Decreto No. 31-2002 del Congreso de la República de Guatemala; con fundamento en el Acuerdo COM-21-2019 del Concejo Municipal de fecha catorce de enero de dos mil diecinueve y Resolución número COM-076-2020 de fecha catorce de enero de dos mil veinte en donde se nombra al Gerente Municipal Administrativo y al artículo 14 del Acuerdo COM-54-2021.

### ACUERDA:

**Artículo 1:** Aprobar, basado en el Dictamen No. DAJ-674-2022 de la Dirección de Asuntos Jurídicos de fecha cinco de septiembre del año dos mil veintidós, el "Manual de Gestión de Riesgos Administrativos y Operativos de la Municipalidad de Guatemala", el cual forma parte del presente Acuerdo.



## **DEFINICIÓN DEL MANUAL**

Es una herramienta metodológica diseñada para establecer los lineamientos necesarios para la gestión de los riesgos Administrativos y operativos de la Municipalidad de Guatemala, que es de observancia para todo el Equipo de Dirección y sus Servidores Públicos, en un ámbito de aplicación obligatoria para todas las dependencias de la Municipalidad de Guatemala.

**1**

RESPONSABLES

**2**

METODOLOGÍA DE  
GESTIÓN DEL  
RIESGO

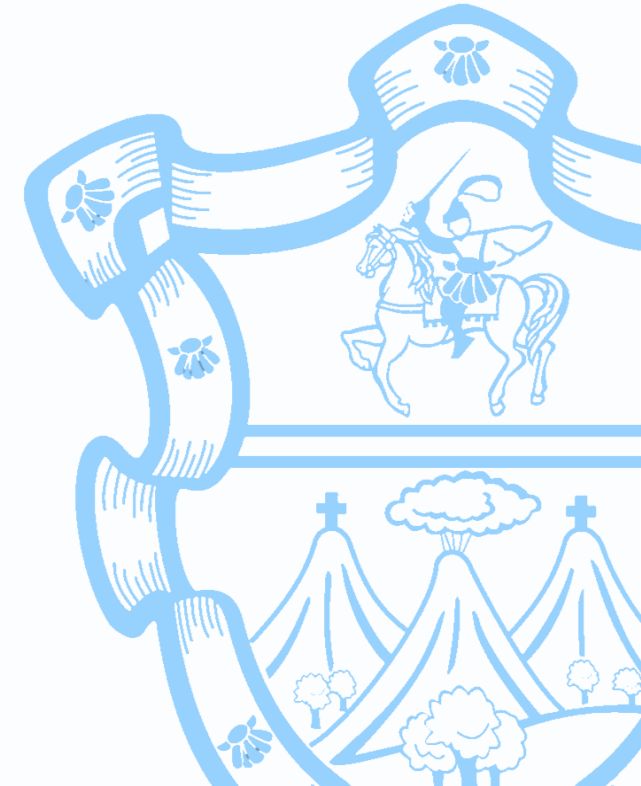
**3**

PROCEDIMIENTOS  
Y FLUJOGRAMAS

**4**

ÍNDICE DE TABLAS Y  
ANEXOS

# CICLO DE GESTIÓN DEL RIESGO





# **ALINEACIÓN CON LOS OBJETIVOS**

# Objetivos institucionales de Control interno

Los objetivos permiten ejecutar las operaciones de manera ordenada, ética, económica, eficiente y efectiva, para cumplir con las obligaciones de responsabilidad, leyes, regulaciones y la salvaguarda de los recursos de la entidad, y así evitar abusos, mala administración, fraudes, errores e irregularidades.

Los objetivos están relacionados con las actividades de apoyo a la estrategia de la entidad, que incluyen:

**1**

Objetivos  
estratégicos

**2**

Objetivos  
operativos

**3**

Objetivos de  
información

**4**

Objetivos de  
cumplimiento  
normativo

Objetivos de  
información

Financiera Externa  
No Financiera Externa  
Financiera y no Financiera Interna

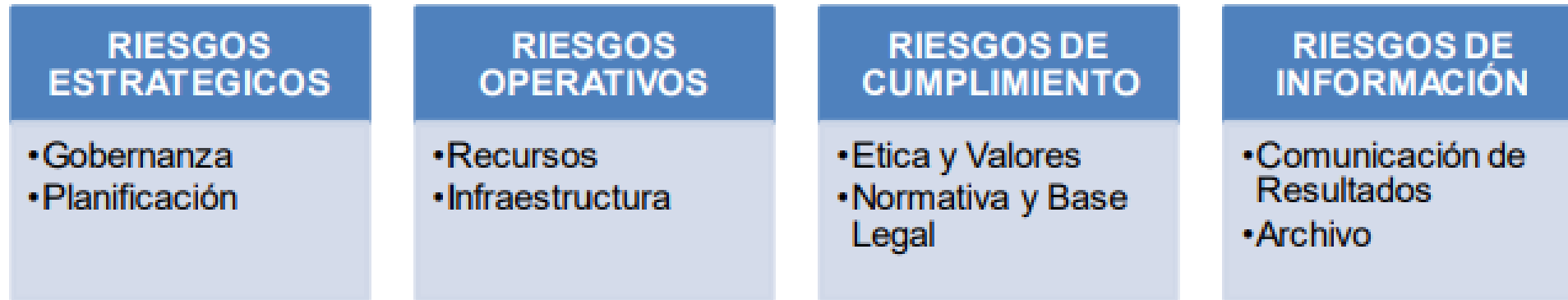
**Nota:** Es importante leer y estudiar el punto **3: Normas aplicables a las responsabilidades en el control interno.**



# **IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS**



Figura No. 2 Inventario de Eventos de Riesgo



Fuente: Elaboración UER Municipalidad de Guatemala



Figura No. 3 Causa y Efecto



Fuente: Elaboración UER Municipalidad de Guatemala

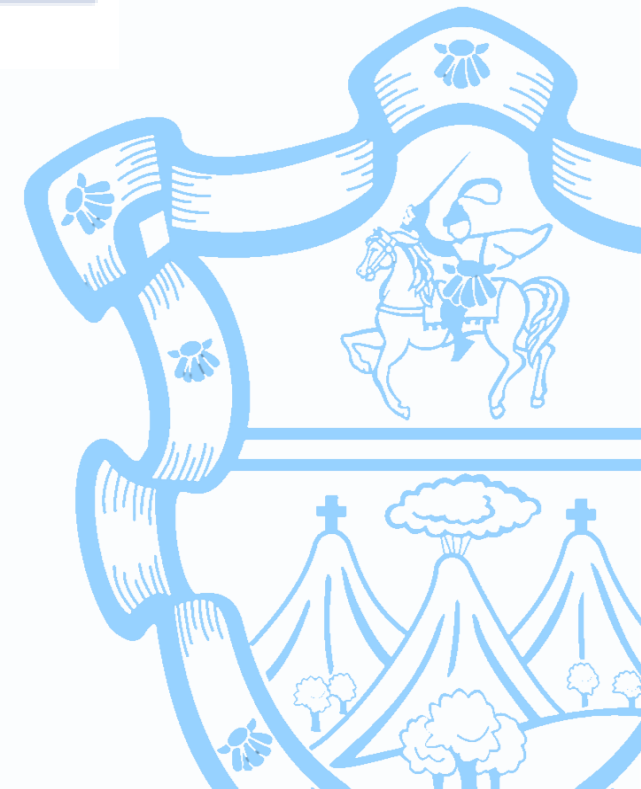
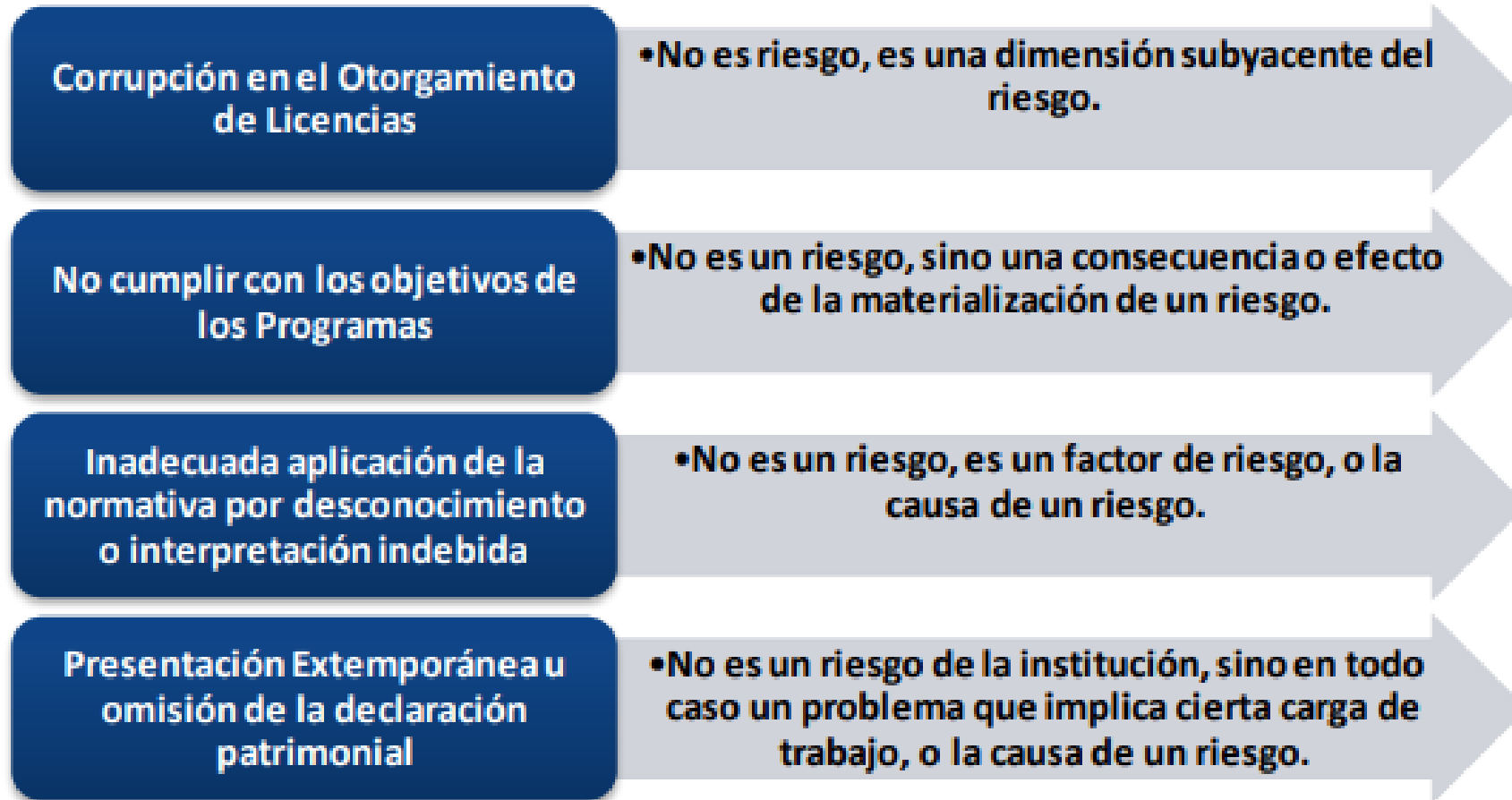
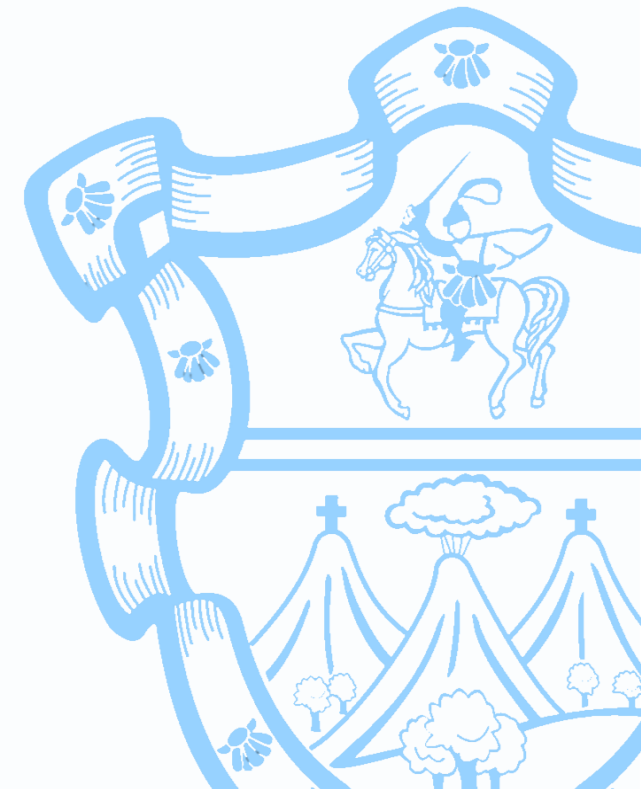





Figura No. 4 Análisis para la identificación del Riesgo



Fuente: Elaboración UER Municipalidad de Guatemala





# **EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS**

Tabla No. 1 Criterios para determinar la probabilidad

| Valor | Criterio | Descripción  |
|-------|----------|--|
| 1     | Muy Baja | Evento que se presenta históricamente, pero sin frecuencia estadística comprobada.                                   |
| 2     | Baja     | Evento que se presenta históricamente, en rangos amplios de 5 a 10 años, pero sin frecuencia estadística comprobada. |
| 3     | Media    | Evento que se presenta con una frecuencia estadística comprobada, en rango de 3 a 5 años.                            |
| 4     | Alta     | Evento que se presenta con una frecuencia estadística comprobada, en rangos de 1 a 3 años.                           |
| 5     | Muy Alta | Riesgo que se presenta con una frecuencia anual y soportada con información estadística o histórica.                 |

Fuente: Contraloría General de Cuentas

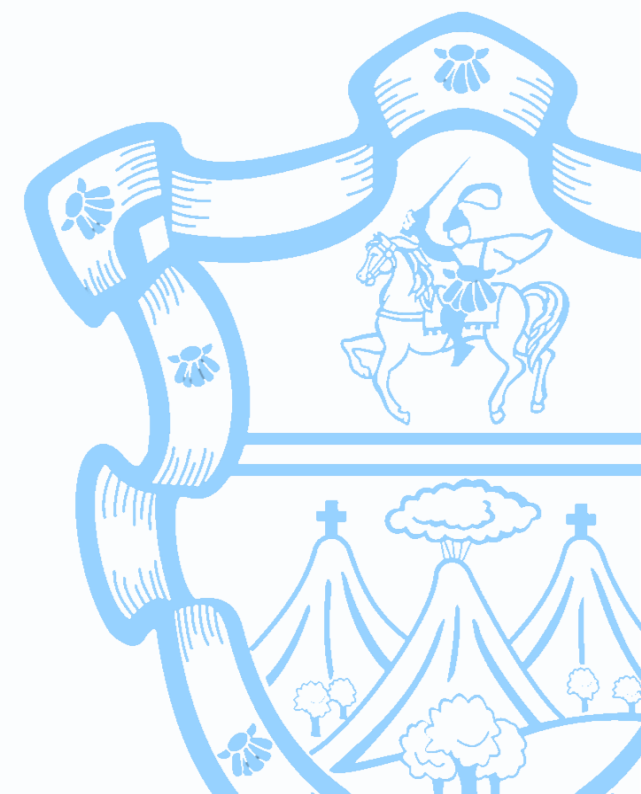
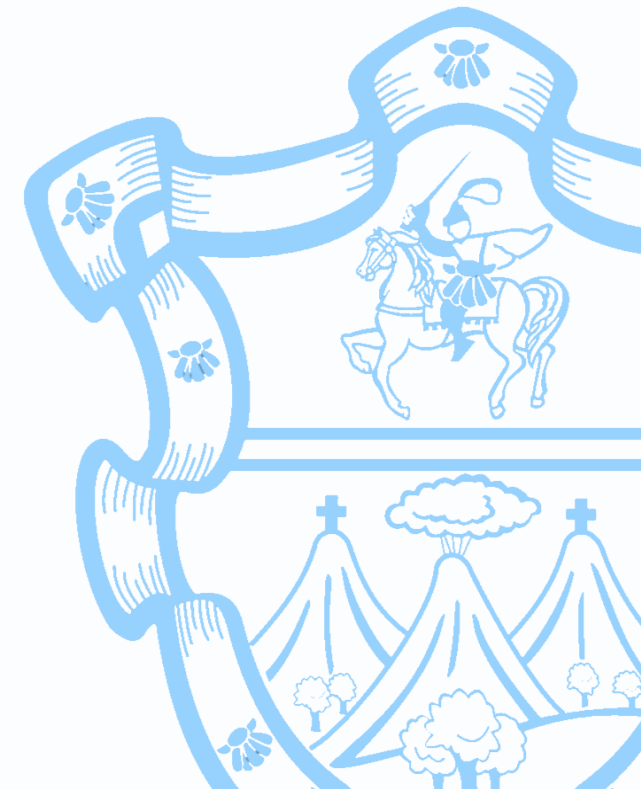


Tabla No. 2 Criterios para determinar la Severidad

| Valor | Criterio | Descripción   |
|-------|----------|---|
| 1     | Muy Baja | Eventos sin impacto en la ejecución de estrategias u operaciones de la entidad.   |
| 2     | Baja     | Evento que provoca impacto leve en la operación y áreas de apoyo de la entidad.   |
| 3     | Media    | Evento que afecta objetivos institucionales no claves de operacionales.   |
| 4     | Alta     | Evento que afecta objetivos institucionales y estratégicos clave, pero permite el ajuste a la estrategia, planes de acción y programas, para el cumplimiento razonable de prestación de servicios o entrega de productos de la entidad. |
| 5     | 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.  |

Fuente: Contraloría General de Cuentas

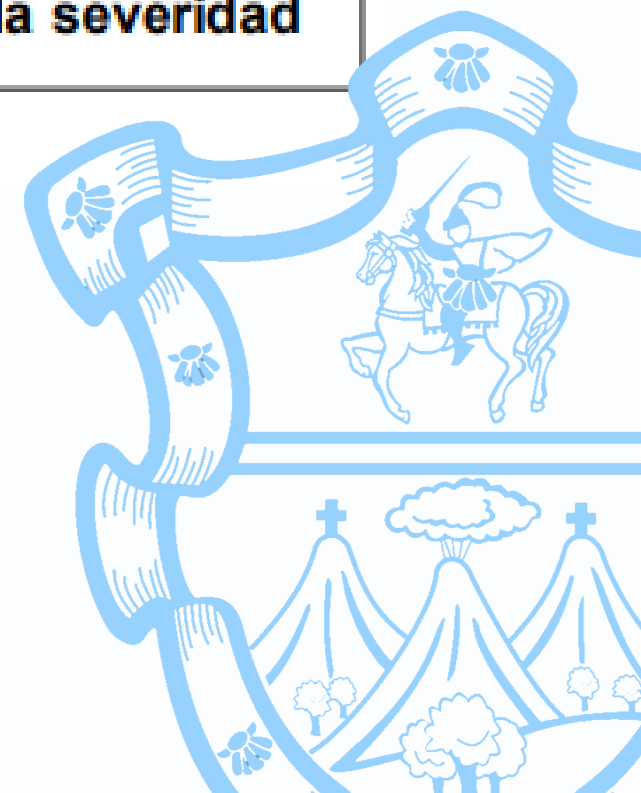




### 6.3.2. Evaluación del Riesgo Inherente.

Para el cálculo del riesgo inherente, se deberá realizar la multiplicación de las valoraciones asignadas a la probabilidad y la severidad del riesgo.

**Riesgo Inherente = Valor asignado a la probabilidad \* Valor asignado a la severidad**

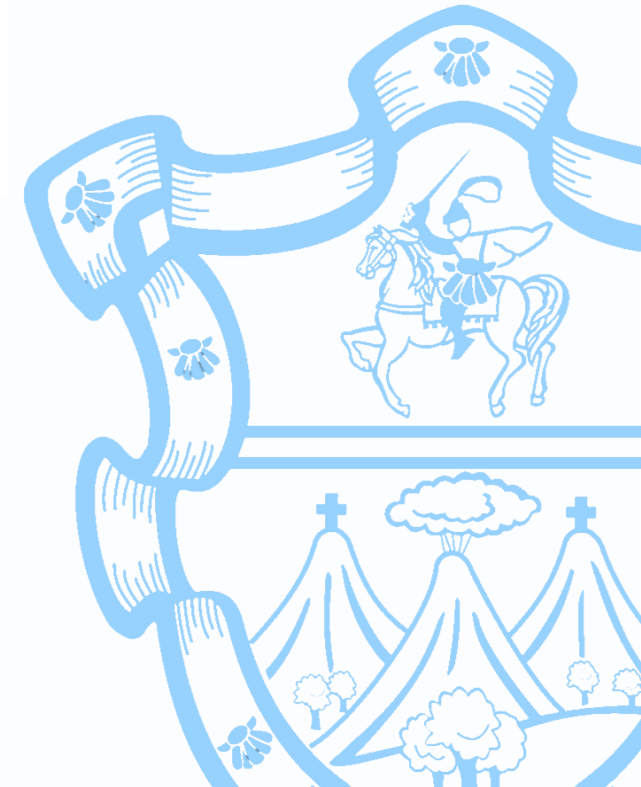




### 6.3.5. Evaluación del Riesgo Residual

El riesgo residual es aquel que permanece después que se han llevado a cabo las actividades para responder a los riesgos y refleja el riesgo remanente, una vez que se han implantado de manera eficaz las acciones planificadas por las dependencias municipales para gestionar el riesgo inherente. Luego de haber establecido las posibles respuestas y acciones para mitigar el riesgo, así como de haber valorado la capacidad de mitigación de las mismas conforme los criterios de madurez y eficiencia de los controles aplicados, se debe calcular el riesgo residual mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Riesgo Residual} = \text{Valor Riesgo Inherente} / \text{Valor asignado al control mitigador}$$





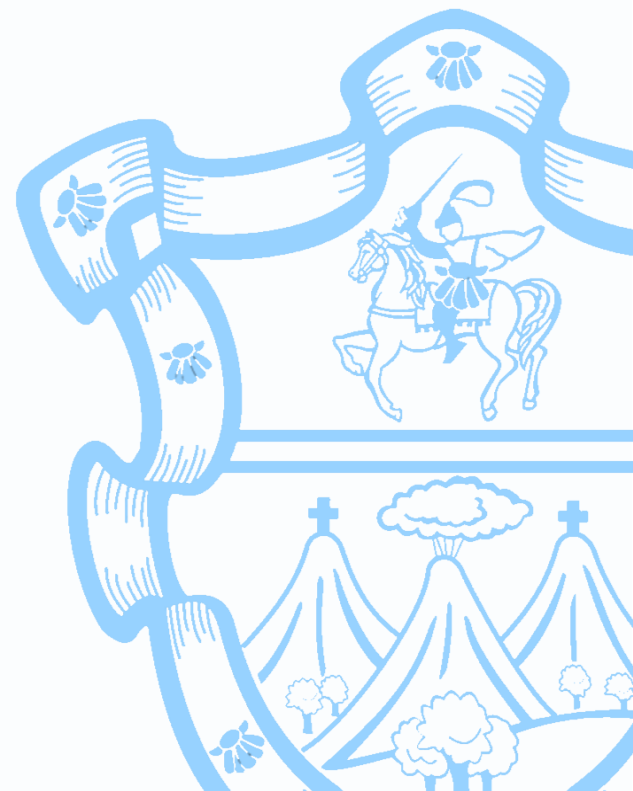
# **TRATAMIENTO DE LOS RIESGOS**



Tabla No. 4 Tolerancia al Riesgo

| MATRIZ DE TOLERANCIA AL RIESGO |                 |  |              |
|--------------------------------|-----------------|--|--------------|
| RANGO                          | CRITERIO        | DESCRIPCIÓN  | PRIORIZACIÓN |
| 1.00 A<br>12.00                | Básico          | Riesgo residual tolerable que no requiere atención inmediata. Es gestionado razonablemente por el control interno de la entidad.   | VERDE        |
| 12.01 A<br>18.00               | Gestionable     | Riesgo residual que puede ser gestionado a través de opciones de control adicionales o respuestas específicas al riesgo.   | AMARILLO     |
| 18.01 EN<br>ADELANTE           | No<br>Tolerable | Riesgo residual no tolerable, con mayor exposición a no alcanzar los objetivos. Es necesario replantear la estrategia a la respuesta al riesgo. Requiere atención inmediata. | ROJO         |

Fuente: UER Municipalidad de Guatemala





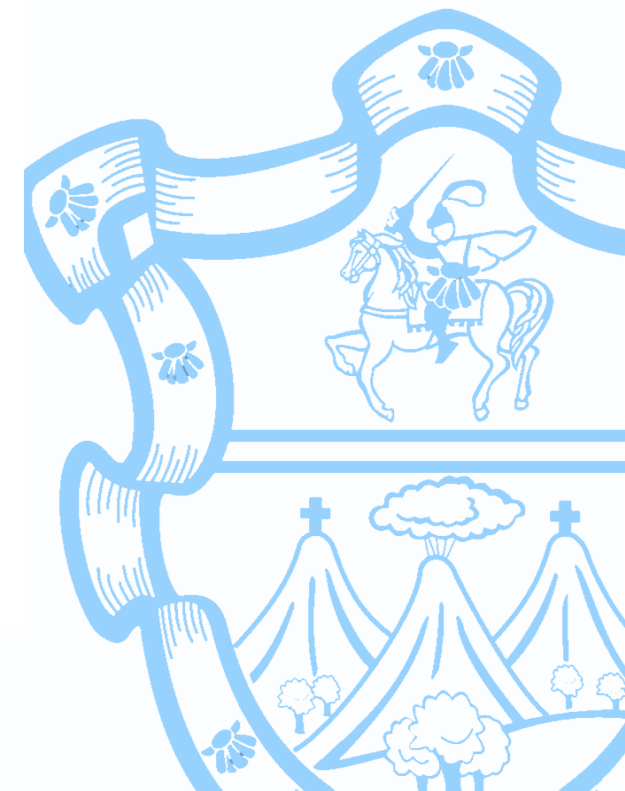
# **MONITOREO Y SEGUIMIENTO**



Tabla No. 7 Monitoreo y Seguimiento

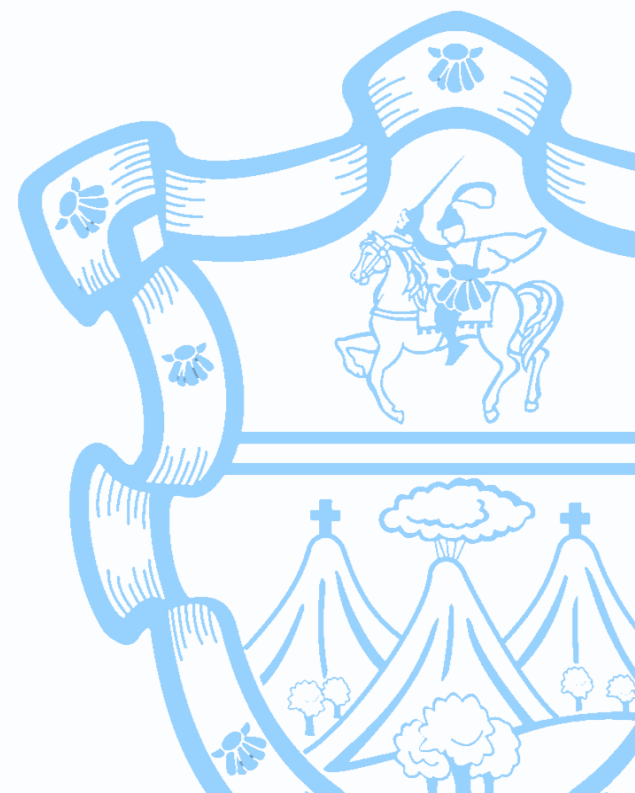
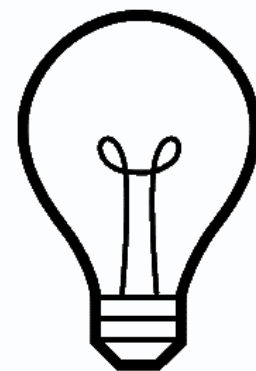
| <b><i>CRONOGRAMA MONITOREO Y SEGUIMIENTO</i></b> |  |                           |                   |                   |                   |
|--|--|---------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b><i>No.</i></b>                                | <b><i>ACTIVIDAD</i></b>                      | <b><i>RESPONSABLE</i></b> | <b><i>JUL</i></b> | <b><i>AGO</i></b> | <b><i>SEP</i></b> |
| 1  | Primer Informe mitigación de riesgo          | Unidad Ejecutora          | x                 |                   |                   |
| 2  | Segundo informe mitigación del riesgo        | Unidad Ejecutora          |                   | x                 |                   |
| 3  | Tercer Informe mitigación del riesgo         | Unidad Ejecutora          |                   |                   | x                 |
| 4  | Cuarto informe y final mitigación del riesgo | Unidad Ejecutora          |                   |                   |                   |
| 5  | Verificaciones de UER Informes de mitigación | UER                       | x                 | x                 | x                 |

Fuente: UER Municipalidad de Guatemala



| NO. | CRITERIO   | ACCIÓN  |
|-----|--|---|
| 1   | Si no hay porcentaje de avance                         | Se informará a la Máxima Autoridad y a la Auditoría Interna para las acciones que correspondan (salvo que fuere por causas de fuerza mayor, debidamente justificadas). El riesgo debe mantenerse en la Matriz de Evaluación de Riesgos del siguiente ciclo, así como en la Matriz de Continuidad del ciclo anterior.  |
| 2   | Si el porcentaje de avance oscila entre el 5% y el 69% | El riesgo en la Matriz de Continuidad de Evaluación de Riesgos del ciclo anterior, para que se continúe el avance en la mitigación del riesgo. Así mismo, debe mantenerse en la Matriz de Evaluación de Riesgos del siguiente ciclo sin poder reducir su nivel de tolerancia general, es decir que se mantiene su riesgo residual.  |
| 3   | Si el porcentaje de avance es igual o mayor al 70%     | El riesgo se mantendrá en la Matriz de Evaluación del riesgo del siguiente ciclo, pero podrá reducirse en cuanto a su nivel de tolerancia general. Por ejemplo: Si el riesgo fue originalmente identificado como NO TOLERABLE (rojo), ahora podrá identificarse como GESTIONABLE (amarillo) y así sucesivamente. Así mismo, se mantendrá en la Matriz de Continuidad de Evaluación de Riesgos del ciclo anterior.               |
| 4   | Si el porcentaje de avance es igual al 100%            | El riesgo podrá removerse de la Matriz de Evaluación de Riesgos del siguiente ciclo, en el entendido que cada dependencia municipal únicamente debe mantenerlos en sus procesos internos para supervisión y seguimiento futuro. Cabe aclarar que el riesgo, tampoco se mantiene en la Matriz de Continuidad de Evaluación del Riesgo considerando que todas las acciones planteadas en el Plan de Trabajo ya fueron realizadas. |

Fuente: UER Municipalidad de Guatemala





# **INFORMACIÓN DOCUMENTADA**



Figura No. 5 Estructura de la Matriz de Evaluación de Riesgos

|                       |   |
|-----------------------|---|
| Entidad               | Municipalidad de Guatemala                |
| Período de evaluación | del 1 de enero al 31 de diciembre de 2021 |

**1 a 10:**  
Tolerable

**10.01 a 15:**  
Gestionable

**15.01 +:**  
No tolerable

| No. | (1)<br>Grupo | (2)<br>Ref. | (3)<br>Área Evaluada | (4)<br>Eventos Identificados | (4)<br>Descripción del Riesgo | (5) Evaluación |            | (7)<br>Riesgo Inherente | (8)<br>Valor Control Mitigador | (9)<br>Riesgo Residual | (10)<br>Control Interno para mitigar (gestionar el riesgo) | (11)<br>Observaciones |
|-----|--------------|-------------|----------------------|------------------------------|-------------------------------|----------------|------------|-------------------------|--------------------------------|------------------------|--|-----------------------|
|     |              |             |                      |                              |                               | Probabilidad   | Severidad  |                         |                                |                        |  |                       |
|     |              |             |                      |                              |                               | 1              | OPERATIVOS |                         |                                |                        |  |                       |
| 2   | ESTRATEGICOS | 6           |                      |                              |                               | 4.67           | 4.50       |                         |                                |                        |  |                       |
| 3   | CUMPLIMIENTO | 7           |                      |                              |                               | 4.14           | 4.00       |                         |                                |                        |  |                       |
| 4   | INFORMACION  | 4           |                      |                              |                               | 3.25           | 4.00       |                         |                                |                        |  |                       |

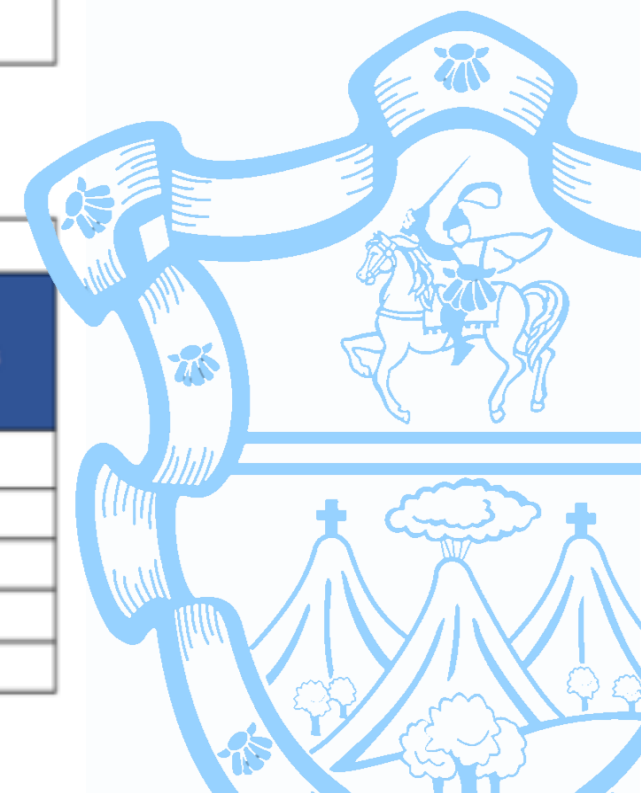




Figura No. 6 Estructura del Mapa de Riesgos

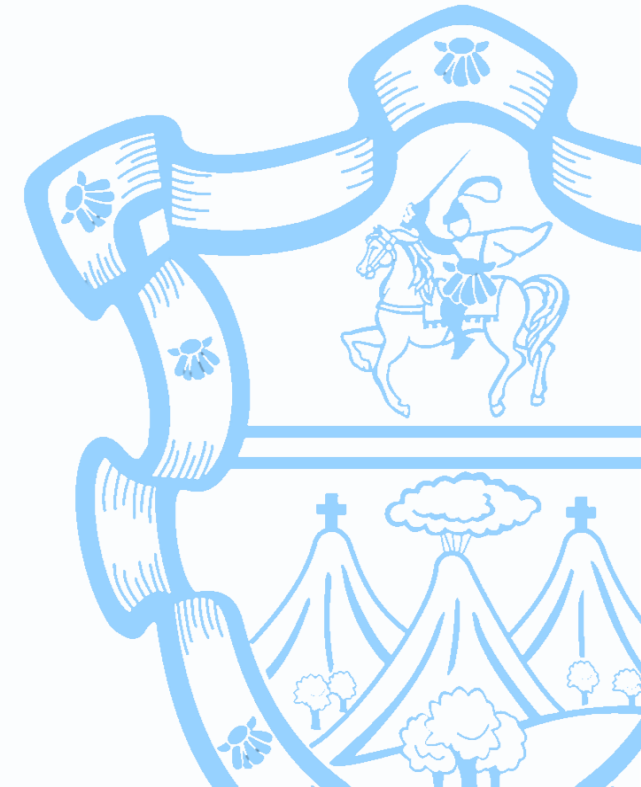
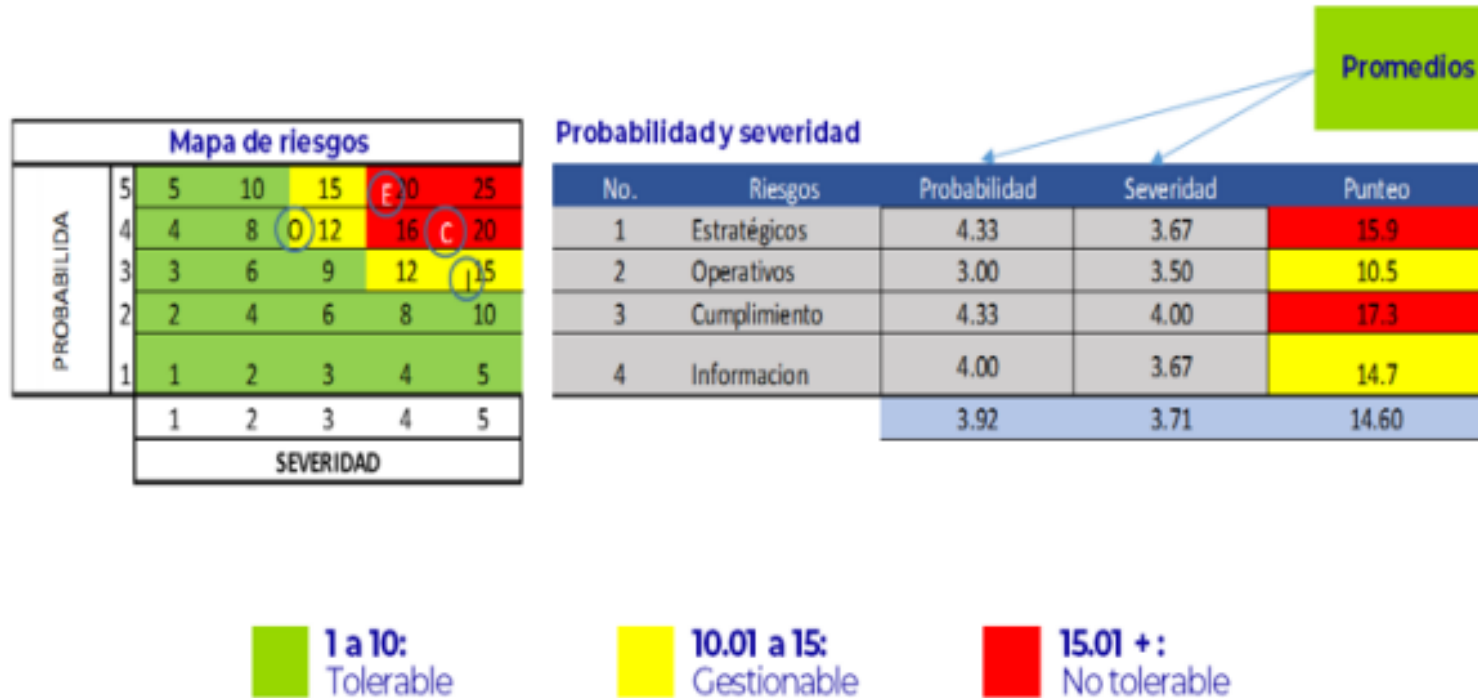
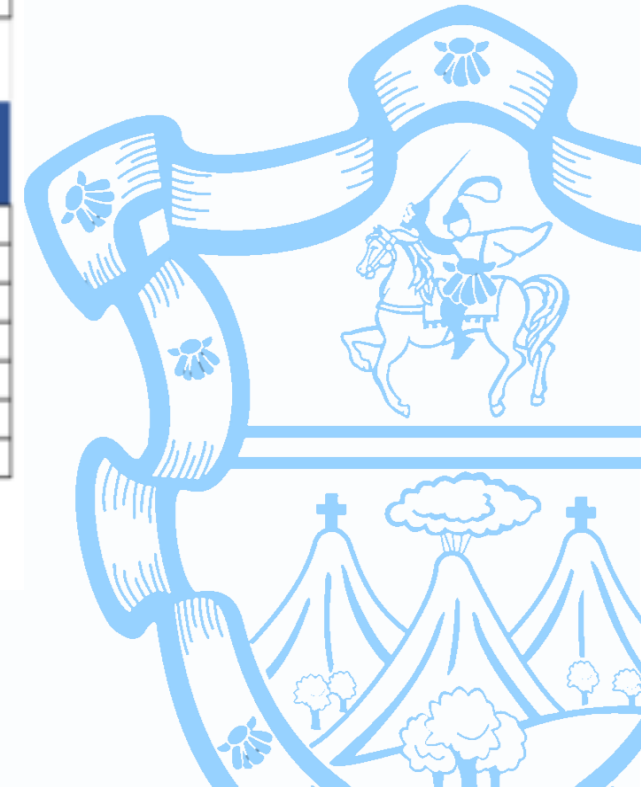




Figura No. 7 Estructura del Plan de Trabajo de Evaluación de Riesgos

| Entidad                |              | MUNICIPALIDAD DE GUATEMALA |                          |                        |  |                             |                                       |                               |                              |                    |              |             |             |
|------------------------|--------------|----------------------------|--------------------------|------------------------|--|-----------------------------|---------------------------------------|-------------------------------|------------------------------|--------------------|--------------|-------------|-------------|
| Período de evaluación  |              | 2021                       |                          |                        |  |                             |                                       |                               |                              |                    |              |             |             |
|                        | (1)          |                            | (2)                      | (3)                    |  | (4)                         |                                       | (6)                           | (7)                          | (8)                | (9)          | (10)        |             |
| No.                    | Riesgo       | Ref. Tipo Riesgo           | Nivel de Riesgo Residual | Controles Recomendados | Control interno para mitigar (gestionar) el riesgo | Prioridad de Implementación | Area Evaluada y eventos identificados | Controles para implementación | Recursos Internos o Externos | Puesto Responsable | Fecha Inicio | Fecha Final | Comentarios |
|                        | OPERATIVOS   |                            |                          |                        |  |                             |                                       |                               |                              |                    |              |             |             |
|                        | ESTRATEGICOS |                            |                          |                        |  |                             |                                       |                               |                              |                    |              |             |             |
|                        | CUMPLIMIENTO |                            |                          |                        |  |                             |                                       |                               |                              |                    |              |             |             |
|                        | INFORMACION  |                            |                          |                        |  |                             |                                       |                               |                              |                    |              |             |             |
| Firma                  |              |                            |                          |                        |  |                             |                                       |                               |                              |                    |              |             |             |
| Nombre del Responsable |              |                            |                          |                        |  |                             |                                       |                               |                              |                    |              |             |             |
| Puesto                 |              |                            |                          |                        |  |                             |                                       |                               |                              |                    |              |             |             |

Fuente: UER Municipalidad de Guatemala

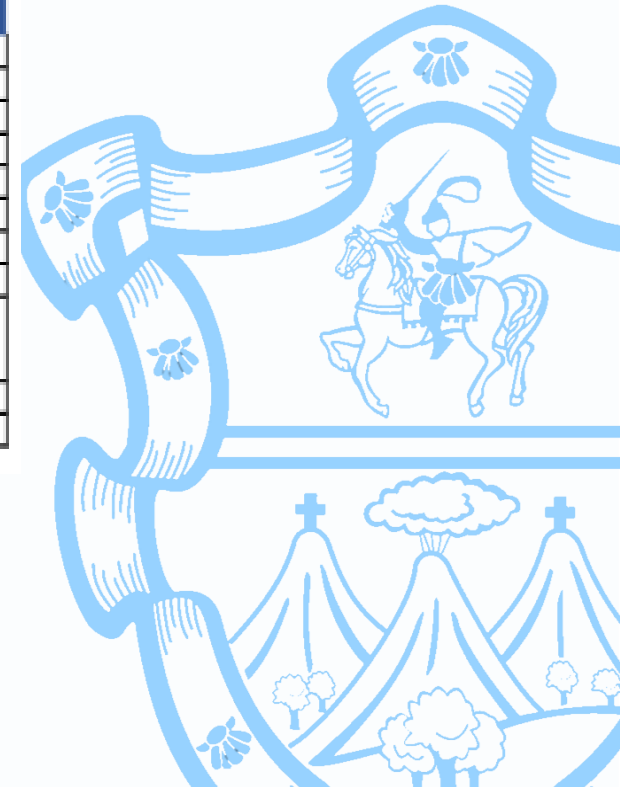






**Figura No. 10 Estructura de la Matriz de Continuidad de Evaluación de Riesgos**

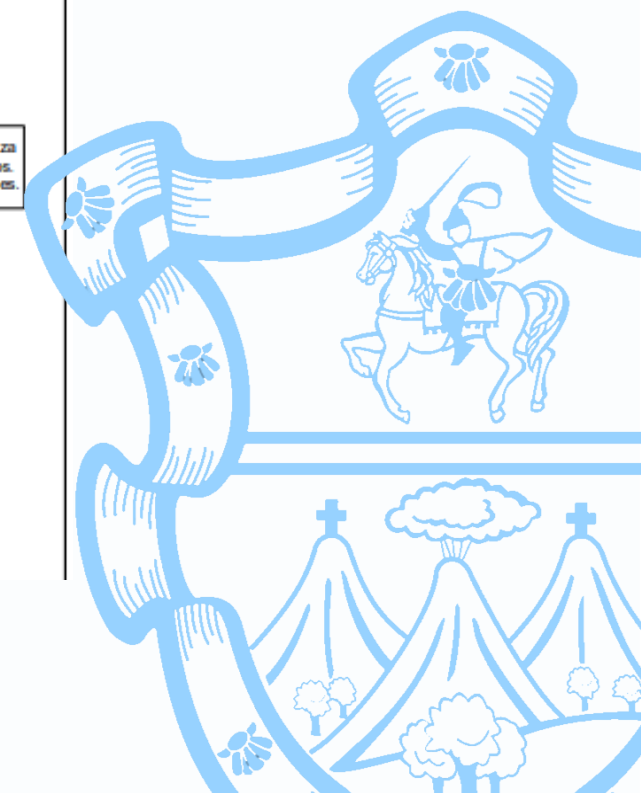
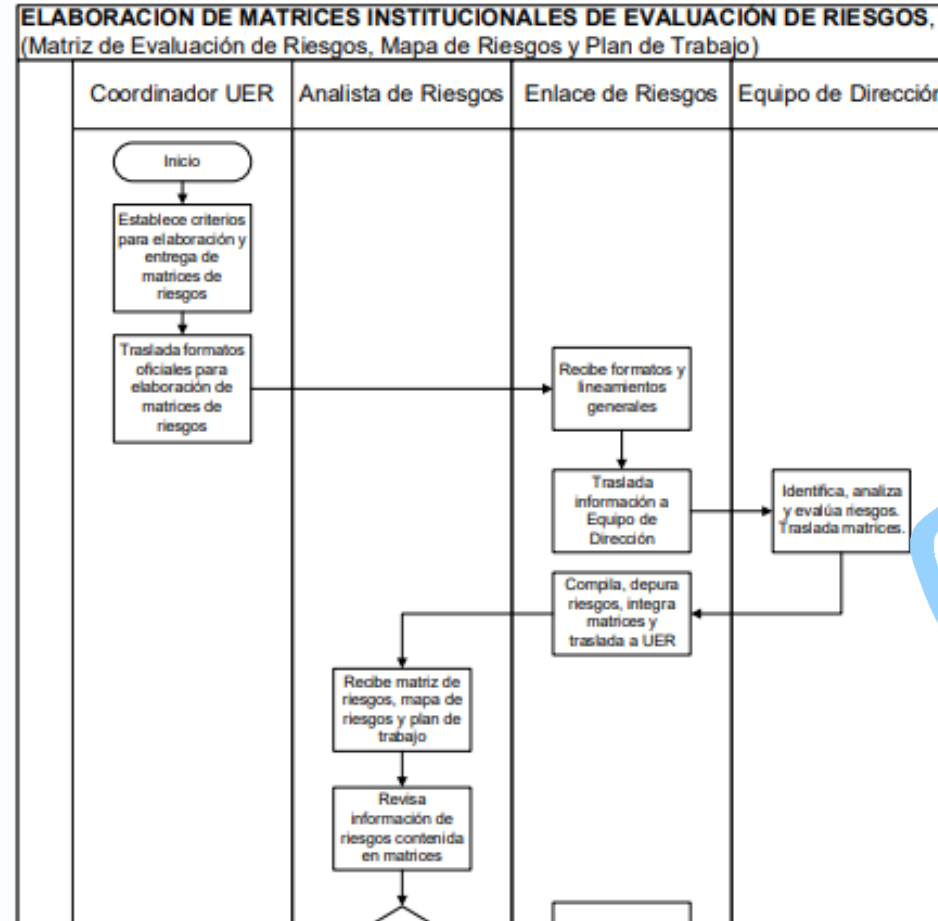
| No. | Area Evaluada | Ref. | Descripción del Riesgo | Riesgo Residual | Sub Tema | Nivel de Tolerancia | Metodo de Monitoreo | Frecuencia de Monitoreo | Reponsable | Severidad del riesgo |
|-----|---------------|------|------------------------|-----------------|----------|---------------------|---------------------|-------------------------|------------|----------------------|
|     |               |      |                        |                 |          |                     |                     |                         |            |                      |
|     |               |      |                        |                 |          |                     |                     |                         |            |                      |
|     |               |      |                        |                 |          |                     |                     |                         |            |                      |
|     |               |      |                        |                 |          |                     |                     |                         |            |                      |
|     |               |      |                        |                 |          |                     |                     |                         |            |                      |
|     |               |      |                        |                 |          |                     |                     |                         |            |                      |
|     |               |      |                        |                 |          |                     |                     |                         |            |                      |
|     |               |      |                        |                 |          |                     |                     |                         |            |                      |



# PROCEDIMIENTOS Y FLUJOGRAMAS



| ELABORACIÓN DE MATRICES INSTITUCIONALES DE EVALUACIÓN DE RIESGOS  |  |  |   |                         | No. 1 |
|---|--|--|---|-------------------------|-------|
| Unidad Especializada de Riesgos   |  |  |   | No. Versión: 1          |       |
| La Municipalidad de Guatemala, atendiendo a la metodología que para el efecto fijó la Contraloría General de Cuentas a través del Acuerdo A-028- 2021, ha establecido los criterios técnicos y metodológicos para realizar la gestión y análisis de los riesgos que puedan vedar el cumplimiento de los objetivos institucionales (estratégicos, operativos, de información y de cumplimiento normativo) y elaborar las matrices institucionales de riesgos, mapa de riesgos y plan de trabajo. |  |  |   |                         |       |
| <b>INICIA:</b>  | Unidad Especializada de Riesgos MUNIGUATE      | <b>FINALIZA:</b>   | Unidad Especializada de Riesgos MUNIGUATE | <b>No. de pasos: 15</b> |       |
| <b>Paso No.</b>   | <b>RESPONSABLE</b>                             | <b>ACTIVIDAD</b>   |   |                         |       |
| 1   | Coordinador de Unidad Especializada de Riesgos | Establece fechas de entrega e instrucciones generales para la elaboración de Matriz de Evaluación de Riesgos, Mapa de Riesgos, Plan de Trabajo de Evaluación de Riesgos y Matriz de Continuidad de Evaluación de Riesgos de la Municipalidad de Guatemala. |   |                         |       |
| 2   | Coordinador de Unidad Especializada de Riesgos | Traslada a enlaces de riesgos formatos oficiales para la elaboración de matrices.  |   |                         |       |
| 3   | Enlace de Riesgos                              | Recibe formatos e instrucciones generales, vía correo masivo institucional y correos individuales.   |   |                         |       |
| 4   | Enlace de Riesgos                              | Traslada información a Equipo de Dirección y encargados de área para la identificación, análisis y evaluación de los riesgos de la Gerencia, Dirección o Unidad que representa.  |   |                         |       |



# ANEXOS

## 1. LINEA DE TIEMPO

### ELABORACIÓN DE INFORME ANUAL DE CONTROL INTERNO Y MATRICES DE EVALUACIÓN DE RIESGOS

