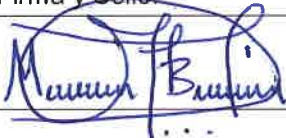




MUNICIPALIDAD DE GUATEMALA
MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS
Versión: 0002

ELABORADO POR:


Nombre y puesto:	Fecha:	Firma y Sello:
Merli Madai Bala Roblero Técnico en Organización y Métodos	15/01/2024	

REVISADO POR:

Nombre y puesto:	Fecha:	Firma y Sello:
Meylin Ximena Herrera Aceytuno Técnico en Organización y Métodos	29/01/2024	



VISTO BUENO POR:

Nombre y puesto:	Fecha:	Firma y Sello:
Brenda María Armas Castañeda Coordinadora	07/02/2024	





1. INDICE

1. ÍNDICE.....	1
2. MARCO LEGAL.....	3
3. CONTENIDO DEL MANUAL.....	3
3.1. Antecedentes.....	3
3.2. Objetivo General.....	5
3.2.1. Objetivos Específicos.....	5
3.3. Alcance.....	5
3.4. Responsables.....	6
3.5. Metodología de Gestión del Riesgo.....	7
3.5.1. Identificación de Riesgos.....	7
3.5.2. Verificación de la Alineación con los Objetivos Municipales.....	8
3.5.2.1. Funciones de la Dirección de Planificación Municipal.....	8
3.5.2.2. Revisión del PEI, POM y POA.....	8
3.5.3. Inventario de los Riesgos.....	9
3.5.4. Identificación de los Riesgos de Fraude y Corrupción.....	10
3.5.5. Análisis de Causa y Efecto.....	11
3.5.6. Análisis de Riesgos.....	13
3.5.6.1. Calificación de la Probabilidad y Severidad.....	13
3.5.6.2. Evaluación del Riesgo Inherente.....	15
3.5.6.3. Determinación de la Tolerancia al Riesgo.....	16
3.5.6.4. Calificación de la Eficiencia de los Controles Aplicados.....	18
3.5.6.5. Posibles Respuestas al Riesgo Conforme el Nivel de Tolerancia... ..	18
3.5.6.6. Evaluación del Riesgo Residual.....	21
3.6. Compilación de la Información en las Matrices Institucionales.....	25
3.6.1. Matriz de Evaluación y Gestión del Riesgo.....	28
3.6.2. Matriz de Continuidad y Monitoreo del Riesgo.....	29
3.7. Mapa de Riesgos.....	32
3.8. Divulgación y Comunicación.....	34



4. GLOSARIO DE TÉRMINOS.....35

Índice de Tablas y Figuras

Tabla No.1 Criterios para determinar la probabilidad.....	13
Tabla No.2 Criterios para determinar la severidad.....	14
Tabla No.3 Determinación del Riesgo Inherente.....	16
Tabla No.4 Tolerancia al Riesgo.....	17
Tabla No.5 Criterios de Madurez del Control Interno.....	20
Tabla No.6 Cambio de Tolerancia del Riesgo, luego de la Determinación del Riesgo Residual.....	24
Tabla No.7 Estructura de la Matriz de Evaluación y Gestión del Riesgo.....	26
Tabla No.8 Descripción Matriz de Evaluación y Gestión del Riesgo.....	27
Tabla No.9 Estructura de la Matriz de Continuidad y Monitoreo del Riesgo.....	30
Tabla No.10 Descripción Matriz de Continuidad y Monitorio del Riesgo.....	31
Tabla No.11 Mapa de Riesgos.....	32
Tabla No.12 Descripción Mapa de Riesgos.....	32
Tabla No.13 Mapa de Calor.....	33
Figura No.1 Inventario de Eventos de Riesgo.....	10
Figura No.2 Causa y Efecto.....	12
Figura No.3 Análisis para la Identificación del Riesgo.....	12



2. MARCO LEGAL

- Constitución Política de la República de Guatemala.
- Código Municipal. Decreto Número 12-2002, del Congreso de la República de Guatemala y sus reformas.
- Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas, Decreto Número 31-2002, del Congreso de la República de Guatemala y sus reformas.
- Acuerdo Número A-039-2023 de fecha 24 de mayo de 2023, que acordó aprobar las Normas Generales y Técnicas de Control Interno Gubernamental.
- Acuerdo de Concejo COM-031-2023 denominado “Reglamento para la Implementación de las Normas Generales y Técnicas de Control Interno de la Municipalidad de Guatemala y sus Empresas”.
- Acuerdo No. COM-06-2023 Normativa para la Elaboración de Manuales Administrativos de la Municipalidad de Guatemala y sus Empresas.

3. CONTENIDO DEL MANUAL

3.1. ANTECEDENTES

La Contraloría General de Cuentas, como ente rector del control interno gubernamental, reconoce la necesidad de fortalecer, actualizar y modernizar los sistemas de control interno, con el objetivo de implementar las mejores prácticas, que contribuyan a asegurar la calidad del gasto y la probidad en la administración pública. Al respecto, mediante el Acuerdo número A-028-2021 la Contraloría ordenó la implementación del SINACIG que engloba los objetivos, responsabilidades, componentes y normas de control interno de observancia obligatoria.

La Municipalidad de Guatemala, atendiendo a la obligatoriedad de la implementación del -SINACIG-, mediante la Resolución No. COM-2906-2021 de fecha 10 de noviembre de 2021 resuelve aprobar el Acuerdo de Concejo No. COM-54-2021 que acoge la Normativa para la Implementación General del SINACIG, la



cual establece los lineamientos generales para la implementación del referido sistema. En consecuencia, a partir de enero del año 2,022 fue aprobado el funcionamiento de la Unidad Especializada de Riesgos de la Municipalidad de Guatemala, con el objetivo de dirigir la evaluación de los riesgos administrativos en la Municipalidad de Guatemala mediante la implementación de un proceso de gestión de los riesgos administrativos.

El 17 de mayo de 2023 la Contraloría General de Cuentas por medio del Acuerdo A-038-2023 derogó el Acuerdo A-028-2021 de la Contraloría General de Cuentas que acordó aprobar el Sistema Nacional de Control Interno Gubernamental -SINACIG- y, en consecuencia, nace la necesidad de derogar el Acuerdo COM-054-2021 del Concejo Municipal.

Derivado de lo anterior, la Contraloría General de Cuentas para el régimen de control y fiscalización, promovió el Acuerdo Número A-039-2023 de fecha 24 de mayo de 2023, que acordó aprobar las Normas Generales y Técnicas de Control Interno Gubernamental, el cual indica en su artículo 2 “Ámbito de Aplicación” que son de observancia general y cumplimiento para todas las personas a las que se refiere el artículo 2 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas.

Para dar cumplimiento a lo anteriormente establecido, el Concejo Municipal aprobó el Acuerdo de Concejo COM-031-2023 denominado “Reglamento para la Implementación de las Normas Generales y Técnicas de Control Interno de la Municipalidad de Guatemala y sus Empresas” mediante el cual la Unidad Especializada de Riesgos, cambia su denominación a Unidad de Organización y Métodos, quien entre otras funciones, debe realizar la Gestión de los Riesgos Institucionales, en coordinación con el Equipo de Dirección, considerando la supervisión basada en la emisión y seguimiento de matrices de riesgos, que incluyan la evaluación de la probabilidad, severidad y acciones mitigantes de



control para tener una exposición tolerable al riesgo. Derivado de lo anterior, las dependencias de la Municipalidad de Guatemala deben elaborar su Matriz de Evaluación y Gestión del Riesgo para la mitigación de los riesgos administrativos, los cuales se unificarán para formar una sola matriz institucional a la que la Unidad de Organización y Métodos dará seguimiento para velar por la adecuada gestión de los riesgos administrativos de la Municipalidad de Guatemala.

3.2 OBJETIVO GENERAL

Definir la metodología para la identificación, análisis, valoración y definición de acciones para gestionar y mitigar los riesgos a los que está expuesta la Municipalidad de Guatemala, con el objeto de apoyar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, operativos, de información y de cumplimiento normativo.

3.2.1. Objetivos Específicos

- Generar una cultura de autocontrol y autoevaluación en las dependencias de la Municipalidad de Guatemala.
- Apoyar la mejora de la calidad de los servicios y productos institucionales.
- Introducir dentro de los procesos y procedimientos la Gestión del Riesgo.
- Promover el cumplimiento de normas y regulaciones internas y externas.
- Establecer y mantener los lineamientos que garanticen la adecuada gestión de los riesgos relacionados con la Municipalidad de Guatemala.

3.3. ALCANCE

Los procedimientos incluidos en el Manual, son de cumplimiento para el Equipo de Dirección y servidores públicos de la Municipalidad de Guatemala.



3.4. RESPONSABLES

Dentro del alcance del presente manual, se describen las responsabilidades relacionadas a la gestión de riesgos institucional.

- **Coordinador de la Unidad de Organización y Métodos**
Supervisar el proceso de gestión del riesgo, en cada una de sus etapas, elaborando el programa de trabajo anual de administración de riesgos, evaluando el comportamiento de los riesgos.
- **Analista de Organización y Métodos**
Dar seguimiento al presente procedimiento, asegurándose que el Equipo de Dirección gestione adecuadamente los riesgos de sus procesos, a través del análisis, aplicación de planes de trabajo para la mitigación y la actualización constante de los riesgos.
- **Técnicos en Organización y Métodos**
Recibir, compilar y analizar la información de riesgos que los enlaces de riesgos trasladen, dando seguimiento a las actividades de mitigación incluidas en la matriz de riesgos y generando las estadísticas de avances en la gestión del riesgo por cada dependencia municipal.
- **Equipo de Dirección**
Vela por la correcta identificación, gestión y seguimiento de los riesgos de sus procesos, considerando y reportando la exposición a riesgos de fraude y corrupción de la dependencia a su cargo, brindando la información necesaria a la Unidad de Organización y Métodos, relacionada con riesgos, en los plazos solicitados.
- **Enlaces de riesgos**
Compila y traslada a la Unidad de Organización y Métodos, la información relativa a los riesgos administrativos de la dependencia que representa, en las fechas oficialmente requeridas y conforme los lineamientos previamente especificados por dicha unidad. Así mismo debe participar en las capacitaciones convocadas por la Unidad de Organización y Métodos



o las asesorías que considere necesarias para el adecuado cumplimiento de esta normativa.

- **Dirección de Planificación Municipal**

Dirige y coordina, junto a las demás dependencias municipales los procesos de elaboración y ejecución de planes estratégicos y operativos, así como de monitoreo y evaluación los mismos, para el cumplimiento de los objetivos de la Municipalidad de Guatemala.

3.5. METODOLOGÍA DE GESTIÓN DEL RIESGO

Para la aplicación de esta metodología se debe considerar los recursos necesarios para llevar a cabo cada fase, los procesos de cada dependencia, los métodos, herramientas y procedimientos documentados en cada proceso, así como los sistemas y reglamentos vigentes en la Municipalidad de Guatemala. Para gestionar los eventos que puedan incidir en el alcance de los objetivos o cumplimiento de las metas trazadas, se implementó una metodología para la gestión de los riesgos de manera que la Municipalidad de Guatemala pueda prevenir o reducir los efectos no deseados ocasionados por algún riesgo.

3.5.1. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

La identificación de los riesgos, representa una actividad clave dentro del proceso de Gestión del Riesgo. Cada dependencia de la Municipalidad de Guatemala, debe verificar los procesos y procedimientos por medio de los cuales asegura el cumplimiento de sus funciones, de tal manera que pueda identificar los riesgos que impidan el cumplimiento de sus objetivos, razón por la cual es recomendable que inicialmente revisen que sus objetivos individuales, se alineen con los objetivos municipales.



3.5.2. Verificación de la alineación con los objetivos Municipales

3.5.2.1. Funciones de la Dirección de Planificación Municipal

Las funciones y objetivos de cada Dirección o Unidad de la Municipalidad de Guatemala, deben ser claros y estar alineados con los objetivos estratégicos municipales. Para el efecto, la Dirección de Planificación Municipal es responsable de dirigir y coordinar, junto a las demás dependencias municipales los procesos de elaboración y ejecución de planes estratégicos y operativos, así como de monitorear y evaluar los mismos, en coordinación con la Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal, para el cumplimiento de los objetivos institucionales de la Municipalidad de Guatemala.

3.5.2.2. Revisión del PEI, POM y POA

Para el ejercicio de Gestión del Riesgo de cada ciclo en análisis, la Unidad de Organización y Métodos, solicita a la Dirección de Planificación Municipal copia del Plan Estratégico Institucional -PEI-, Plan Operativo Multianual -POM- y los Planes Operativos Anuales -POA- de las unidades ejecutoras de la Municipalidad de Guatemala, para tener conocimiento de los objetivos estratégicos, operativos, de información y de cumplimiento normativo que cada unidad ejecutora ha incluido en sus planificaciones, y así tener elementos de juicio para el análisis de los riesgos incluidos en la matriz de evaluación de riesgos.



3.5.3. *Inventario de los riesgos*

La revisión del cumplimiento de sus procesos clave, les permitirá identificar los riesgos que puedan vedar el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, operativos, de información y de cumplimiento. Se utilizará el método denominado “juicio basado en expertos”, en el que cada uno de los responsables de los procesos en cada dependencia municipal, deberán identificar los riesgos que pueden afectar dicho proceso de forma inherente.

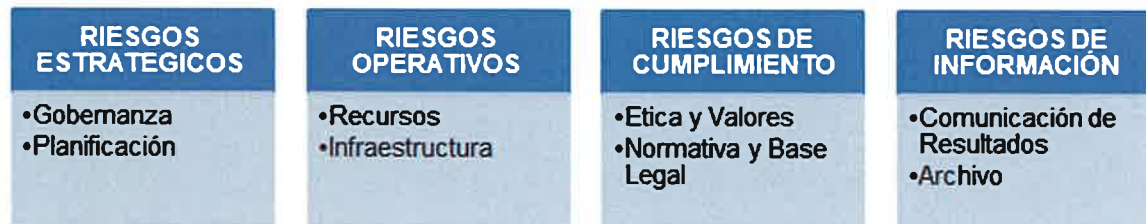
Para realizar una adecuada identificación de riesgos, se recomienda realizar las siguientes actividades:

- La revisión de su contexto interno y externo, según las funciones y actividades específicas de la Gerencia, Dirección o Unidad para determinar las debilidades y amenazas de cada uno de sus procesos administrativos.
- La revisión de las actividades de evaluación del desempeño y/o controles para el aseguramiento de la calidad de sus procesos administrativos.
- La verificación de sus indicadores de gestión y/o registros utilizados para la verificación del cumplimiento de objetivos y metas.
- La revisión de su estructura orgánica, así como las atribuciones en el ámbito de su competencia. (reglamentos, manuales, normativa legal, etcétera)
- El mapeo de sus procesos para identificar los puntos críticos en los procedimientos, que podrían implicar un riesgo.
- Talleres, entrevistas y lluvia de ideas con el personal que desempeña las actividades, con el objeto de identificar los riesgos en los procesos, procedimientos y actividades diarias.



Todas las dependencias municipales identificarán y determinarán cuáles son los tipos de riesgos existentes en sus procesos administrativos y cuál es su influencia dentro de las actividades de la Municipalidad de Guatemala. Para ello es clave el conocimiento de las fuentes de riesgos y realizar un inventario de eventos de riesgo. A continuación, algunos ejemplos:

Figura No. 1 Inventario de Eventos de Riesgo



Fuente: Elaboración Unidad de Organización y Métodos de la Municipalidad de Guatemala

La figura número 1 constituye un ejemplo de las clases de eventos de riesgos que pueden suscitarse dentro de cada dependencia municipal y su alineación con los diferentes tipos de objetivos. El ejemplo no es limitativo y se utilizará cuando aplique, ya que no implica que cada dependencia forzosamente debe identificar alguno de estos tipos de riesgo en su entorno.

3.5.4. Identificación de los riesgos de fraude y corrupción

El equipo de dirección es responsable de velar por la correcta identificación, gestión y seguimiento de los riesgos de sus procesos. En la identificación de los riesgos, deberá considerar y reportar a la Unidad de Organización y Métodos, la exposición a riesgos de fraude y corrupción en la gerencia, dirección o unidad a su cargo, para su inclusión en la Matriz de Evaluación y Gestión del Riesgo.

Al respecto, la Contraloría General de Cuentas, de conformidad con lo que para el efecto establece el Acuerdo A-039-2023, Normas Generales y



Técnicas de Control Interno Gubernamental, específicamente en la Norma No. 5, establece que se debe considerar dentro de la evaluación de la exposición a riesgos, incorporar la identificación y valoración de los riesgos relacionados con el fraude y corrupción, que afecten la presentación de la información, la transparencia, para salvaguardar los recursos y bienes de la entidad. La consideración debe incluir las acciones sancionatorias de la normativa nacional vigente y acciones específicas de la misma.

Se entiende como riesgo de corrupción la posibilidad de que, por acción u omisión, uso indebido del poder, de los recursos o de la información, se lesionen los intereses de la Municipalidad de Guatemala. Se recomienda identificar las debilidades o factores internos y las amenazas o factores externos, que pueden influir en los procesos y procedimientos que generan una mayor vulnerabilidad frente a riesgos de corrupción.

3.5.5. Análisis de Causa y Efecto

Una vez establecido el posible inventario de eventos de riesgos en cada dependencia municipal, se deben analizar las posibles causas que los generan, así como las potenciales consecuencias que podrían ocasionar que el riesgo se materialice, con el objetivo de identificar el riesgo real.

Se debe realizar un análisis de causa y efecto para cada evento de riesgo con el objeto de identificar con claridad el potencial riesgo y así lograr que las actividades de mitigación se enfoquen a eliminar, mitigar o gestionar la causa raíz del mismo.

Si únicamente se atiende el efecto del riesgo, el riesgo persistirá. Se debe tomar en cuenta que puede haber varias causas que ocasionen un riesgo y que se debe aplicar un control para mitigar todas las causas encontradas.

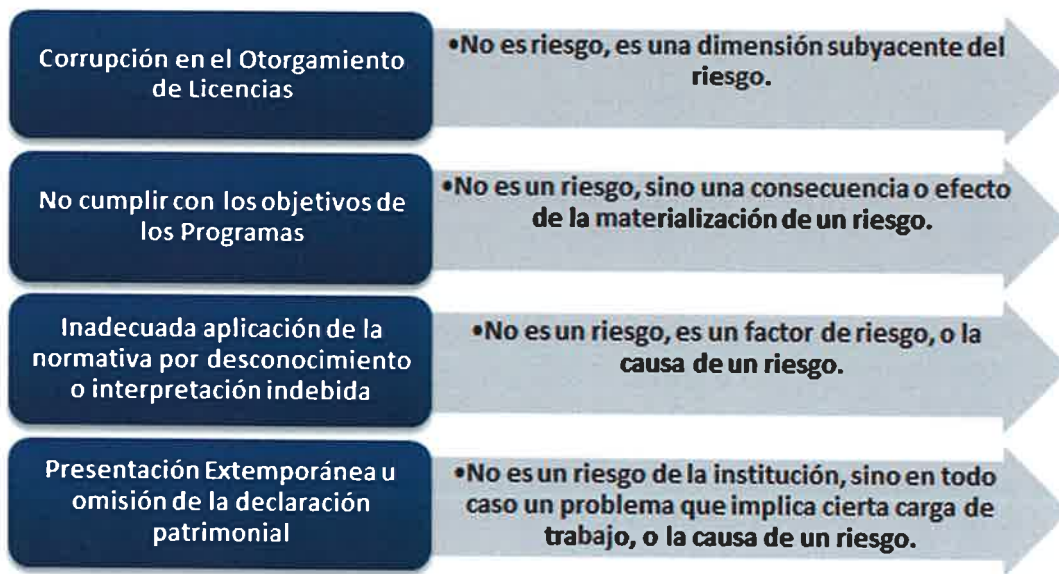


Figura No. 2 Causa y Efecto



Fuente: Elaboración Unidad de Organización y Métodos de la Municipalidad de Guatemala

Figura No. 3 Análisis para la identificación del Riesgo



Fuente: Elaboración Unidad de Organización y Métodos de la Municipalidad de Guatemala



3.5.6. ANÁLISIS DE RIESGOS

3.5.6.1. Calificación de la probabilidad y severidad

Una vez identificados los riesgos, cada dependencia municipal realiza la evaluación de los riesgos conforme criterios de probabilidad de ocurrencia y la severidad o impacto de las consecuencias que se deriven de que el riesgo se materialice. La probabilidad de ocurrencia se valora con base en la frecuencia; es decir, cuántas veces ha ocurrido el riesgo, ya que, a mayor cantidad de veces, más se eleva la probabilidad de que vuelva a ocurrir. La severidad o impacto, se valora tomando en cuenta la gravedad de las consecuencias que pueden ocurrir en caso de que el riesgo se materialice. Para realizar la evaluación de los riesgos se aplican los criterios descritos en las siguientes tablas:

Tabla No. 1 Criterios para determinar la probabilidad

PROBABILIDAD		
VALOR	CRITERIO	DESCRIPCIÓN
1	Improbable (Muy Baja)	Riesgo que sucedió una o varias veces durante los últimos 5 años.
2	Poco Probable (Baja)	Riesgo que sucedió una o varias veces en los últimos 4 años.
3	Probable (Media)	Riesgo que sucedió una o varias veces en los últimos 3 años.
4	Estadísticamente Probable (Alta)	Riesgo que sucedió una o varias veces en los últimos 2 años.
5	Casi Certeza (Muy Alta)	Riesgo que sucedió una o varias veces durante el año en análisis.

Fuente: Unidad de Organización y Métodos de la Municipalidad de Guatemala



Tabla No. 2 Criterios para determinar la Severidad

SEVERIDAD		
VALOR	CRITERIO	Descripción
1	Leve (Muy Baja)	Riesgo sin impacto en la operación de la dependencia municipal.
2	Leve Operativo (Baja)	Riesgo que provoca impacto leve en la ejecución de estrategias o en operaciones no esenciales de la dependencia municipal.
3	Moderado (Media)	Riesgo que afecta objetivos institucionales y áreas de apoyo, con impacto moderado (puede ser medido en porcentaje de disminución de la prestación de un servicio), lo cual requiere acciones de corrección oportuna y podría afectar los servicios de la entidad en períodos cortos o repetitivos de tiempo.
4	Severo (Alta)	Riesgo que afecta el cumplimiento de los objetivos estratégicos clave y funciones establecidos en los acuerdos de creación de la dependencia municipal, pero permite el ajuste a la estrategia, planes de acción y programas, para el cumplimiento razonable de prestación de sus servicios o entrega de productos.
5	Crítico (Muy Alta)	Riesgo que impacta directamente el cumplimiento de los objetivos estratégicos clave y funciones establecidos en los acuerdos de creación de la dependencia municipal, provocando interrupciones en la prestación de sus servicios o falta de entrega de productos ante la población y su ejecución presupuestaria, afectando severamente el cumplimiento de la misión y visión de la entidad.

Fuente: Unidad de Organización y Métodos de la Municipalidad de Guatemala

Para efectuar la calificación de probabilidad y severidad, se deben considerar las estadísticas de los resultados de evaluaciones previas realizadas a los procesos, de manera que el análisis se realice lo más apegado a la realidad posible.

De no contar con registros y datos documentados, deberán realizar el análisis conforme el conocimiento histórico del personal encargado de la actividad, en cuanto a riesgos materializados. Sin embargo, es oportuno recordar que, de conformidad con los lineamientos del control interno, cada dependencia debe contar con **indicadores de gestión** para contar con datos de la eficiencia del control interno aplicado, que permitan el cumplimiento de objetivos y apoyen el seguimiento de la gestión del riesgo.



3.5.6.2. Evaluación del Riesgo Inherente.

Una vez establecidos las medidas de gravedad bajo los criterios de probabilidad y severidad (impacto) para cada riesgo identificado, se debe calcular el 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 (P) * Valor asignado al impacto o severidad (I).

Se debe elegir un nivel de probabilidad y un nivel de severidad para cada riesgo identificado.

Por ejemplo, se determina un riesgo y el mismo se califica:


PROBABILIDAD Nivel 2 = Baja

SEVERIDAD Nivel 2 = Baja.

$$\text{Riesgo Inherente} = 2 * 2 = 4$$



Tabla No. 3 Determinación del Riesgo Inherente

PROBABILIDAD	5	Muy Alta	5	10	15	20	25
	4	Alta	4	8	12	16	20
	3	Media	3	6	9	12	15
	2	Baja	2	4	6	8	10
	1	Muy Baja	1	2	3	4	5
			1	2	3	4	5
			Muy Baja	Baja	Media	Alta	Muy Alta
SEVERIDAD							

Fuente: Unidad de Organización y Métodos de la Municipalidad de Guatemala

3.5.6.3. Determinación de la Tolerancia al Riesgo

Una vez identificados los riesgos inherentes, se debe analizar el rango de tolerancia al riesgo al que corresponden. Los rangos de valoración de los criterios de Tolerancia al Riesgo aprobados en la Municipalidad de Guatemala son los siguientes:



Tabla No. 4 Tolerancia al Riesgo

MATRIZ DE TOLERANCIA AL RIESGO			
RANGO	CRITERIO	DESCRIPCIÓN	PRIORIZACIÓN
1.00 A 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 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 ADELANTE	No 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: Unidad Organización y Métodos de la Municipalidad de Guatemala

Riesgos Básicos (Verdes) Riesgos cuya calificación implica que debido a su bajo impacto y/o poca probabilidad de ocurrencia, su atención se puede asumir y continuar, mediante los controles ya establecidos dentro del control interno e incluidos en los procedimientos vigentes.

Riesgos Gestionables (Amarillos) Riesgos cuya calificación implica que debe evaluarse los puntos de control, procedimientos o registros existentes con la finalidad de verificar su eficacia y determinar oportunidades de mejora para reforzarlos y mejorarlos, o si la situación lo amerita realizar planes de acción más detallados para reducir el riesgo.

Riesgos No Tolerables (Rojos) Riesgos cuya calificación implica que debido al impacto alto y/o la alta frecuencia de ocurrencia, se deben realizar



acciones inmediatas para mitigar. Para el efecto, cada dependencia municipal definirá los planes de tratamiento para gestionar el riesgo y definirá el plazo para ejecutar las acciones, conforme su complejidad.

Las acciones se deben programar sin demora injustificada y en el caso de que los planes sean complejos se recomienda programar paralelamente acciones a corto, mediano y largo plazo.

Conforme los criterios de capacidad de adaptabilidad, respuesta y recuperación al riesgo en la Municipalidad de Guatemala, se priorizará los riesgos a mitigar a partir del rango 12.01 hasta 25, es decir, abarcando los riesgos Gestionables (amarillos) y No Tolerables (rojos).

3.5.6.4. Calificación de la eficiencia de los controles aplicados

Una vez establecidos los riesgos inherentes priorizados, el Equipo de Dirección, debe definir su respuesta al riesgo. La mitigación del riesgo se refiere a la determinación e implementación de controles preventivos que ayuden a disminuir la probabilidad de ocurrencia de un riesgo, o bien, la aplicación de controles reactivos para atenuar el impacto que puede ocasionar un riesgo en el caso de que se materialice. La mitigación del riesgo incluye las estrategias y controles que los responsables de cada dependencia municipal determinen como necesarios para mitigar el riesgo.

3.5.6.5. Posibles respuestas al riesgo conforme el nivel de tolerancia

El nivel de tolerancia al riesgo establecido por la Municipalidad de Guatemala, ayuda a determinar las posibles respuestas ante el riesgo. Esto implica definir la cantidad de riesgos para los cuales cada dependencia municipal se considera preparada para exponerse, antes de decidir las acciones a tomar.



Entre otras, las posibles respuestas al riesgo pueden ser:

- a. **Aceptar:** No se aplica ninguna actividad de mitigación. Esta respuesta implica, que se asume la responsabilidad de continuar con la actividad normal de los procesos, ya que son relevantes para la prestación de servicios o elaboración de productos institucionales y la dependencia cuenta con controles robustos en virtud que el riesgo residual es muy bajo, por lo tanto, se refiere a riesgos básicos (verdes).
- b. **Evitar:** Se elimina la ejecución de las actividades que ocasionen el riesgo; en consecuencia, no es necesario establecer una acción de mitigación específica. En este caso el riesgo se encuentra en procesos o actividades no relevantes en la institución, razón por la cual resulta posible no realizarlos.
- c. **Reducir:** Se adoptan medidas para reducir la probabilidad de ocurrencia del riesgo o la severidad que pueda tener sobre la institución la materialización del mismo. Generalmente se refiere a riesgos gestionables (amarillos), así como a riesgos no tolerables (rojos).
- d. **Compartir:** Se reduce la probabilidad o la severidad del riesgo, transfiriendo o compartiendo parte del mismo. Implica la adopción de actividades de control compartidas. Por ejemplo: la contratación de seguros, la tercerización de una actividad, etcétera.

Se deben identificar las actividades de control existentes o establecer acciones que mitiguen una de las medidas de gravedad (probabilidad o severidad) de los riesgos priorizados. Posteriormente, se debe evaluar la capacidad de reducción del riesgo de cada control, determinando la



eficiencia de los controles aplicados conforme los criterios establecidos en la siguiente tabla:

Tabla No. 5 Criterios de Madurez del Control Interno

NIVEL	CRITERIO DE EFICIENCIA DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CRITERIO	MITIGACIÓN DEL RIESGO	
			Capacidad	Valor de Mitigación
1	Básico	No existe evidencia de la creación de un control. El procedimiento funciona de forma empírica y se aplica a criterio del responsable del proceso.	Ineficiente	0
2	Operativo	Existe un control transmitido de un cargo a otro informalmente, para lograr el funcionamiento operativo y con decisiones centralizadas en la autoridad a cargo del proceso.	Mínima	1
3	Funcional	Existe un control que es parte de instrucciones dadas por escrito a los responsables de los procesos; sin embargo, no queda evidencia en registros y aún no contribuye al alcance de los objetivos de la dependencia municipal.	Media	2
4	Razonable	El control se incluye formalmente en procedimientos escritos, actualizados de acuerdo a la necesidad de la dependencia municipal, enfocándose en el funcionamiento de los procesos operativos clave para el alcance de objetivos. Hay evidencia en registros que permiten generar estadísticas.	Aceptable	3
5	Optima	En el tiempo que lleva la herramienta ha demostrado ser efectiva. Están definidos los responsables de la ejecución del control y seguimiento, así como la frecuencia adecuada para su ejecución. El control está incluido en los procedimientos vigentes. El diseño del control permite la determinación de oportunidades de mejora para los procesos y la forma en la que se aplicarán acciones correctivas. El control es comunicado a los colaboradores mediante capacitaciones formales por escrito. El control mitiga riesgos y permite la retroalimentación a los ejecutores para la mejora continua.	Eficiente	4

Fuente: GUÍA-I Informe Anual de Control Interno, Evaluación y Opinión, Anexo IV Modelo de Matriz de Evaluación y Gestión del Riesgo, Contraloría General de Cuentas.



3.5.6.6. Evaluación del Riesgo Residual

El riesgo residual es aquel que permanece después que se han aplicado los controles preventivos o correctivos para mitigar la probabilidad de ocurrencia del riesgo, o el impacto que su materialización tenga en la organización.

Por lo tanto, refleja el riesgo remanente, una vez que se han implementado de manera eficaz las acciones para gestionar el riesgo inherente. Se debe valorar la capacidad de mitigación de las dependencias municipales, conforme los criterios de madurez y eficiencia de sus controles aplicados, calculando el riesgo residual mediante la siguiente fórmula:

$$RR=PD*SD$$

RR: Riesgo Residual

PD: Probabilidad Disminuida

SD: Severidad Ajustada

Probabilidad inherente disminuida: Al valor asignado a la PROBABILIDAD, se le resta el valor de mitigación (valor establecido en la Tabla No. 05) que resulta de la calificación que se le da al control según su eficiencia.

Severidad Inherente disminuida: Al valor asignado a la SEVERIDAD (impacto), se le resta el valor de mitigación (valor establecido en la Tabla No. 05) que resulta de la calificación que se le da al control según su eficiencia.



Por ejemplo:

1. Se identificó un riesgo en la Matriz de Riesgos, así:

PROBABILIDAD Nivel 4 = Alta

SEVERIDAD Nivel 4 = Alta.

Riesgo Inherente = 4 * 4 = 16

2. Se califica la eficiencia de los controles aplicados según la capacidad de mitigación, asignando un valor de mitigación (ver Tabla No. 05).

- Se debe tener muy en cuenta que una capacidad de mitigación **razonable**, se refiere a los controles específicos incluidos en los manuales de la Municipalidad de Guatemala.
- En el caso de que la mitigación implique la implementación de un control, este podría calificarse como **funcional** y se dará seguimiento a la implementación en la matriz de continuidad, mediante los informes requeridos para el efecto por la Unidad de Organización y Métodos.
- Cuando -el riesgo pueda mitigarse a través de la ejecución de actividades específicas, la evaluación se realizará a criterio del analista estimando el avance de la realización de la actividad, conforme las evidencias presentadas.



La eficiencia del control se califica como **FUNCIONAL** por lo que el valor de mitigación es de 2.

3	Funcional	Existe un control que es parte de instrucciones dadas por escrito a los responsables de los procesos; sin embargo, no queda evidencia en registros y aún no contribuye al alcance de los objetivos de la dependencia municipal.	Media 2
---	------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------

3. Se determina si el control aplicado es preventivo o correctivo.

Se dice que el control mitigador aplicado es **preventivo** cuando anticipan eventos no deseados antes de que sucedan, por lo que reduce la probabilidad de que el riesgo ocurra.

Ejemplos:

- Controles de requisitos de ingreso para ingreso de expedientes y solicitudes
- Software de seguridad para evitar acceso y edición de la información a personal no autorizado

Se dice que el control mitigador es **correctivo** cuando ayuda a asegurar que se tomen las acciones correctivas pertinentes para revertir un evento no deseado o reducir la severidad de las consecuencias que ocasiona su ocurrencia, por lo que reduce el impacto que el riesgo genera al materializarse.

Ejemplos:

- Acciones y procedimientos de corrección
- Documentación y reportes que informan al Equipo de Dirección



4. Una vez establecido el valor final asignado al control mitigador, así como el tipo de control aplicado, el riesgo residual se calcula así:

Riesgo Inherente = 4 * 4 = 16	Valor de mitigación = 2 (Eficiencia del control)
Tipo de control aplicado = Preventivo (P)	Riesgo Residual = PD * S = (4 - 2) * 4 = 2 * 4 = 8

Tabla No. 6 Cambio de tolerancia del riesgo, luego de la determinación del riesgo residual.

PROBABILIDAD	5	Muy Alta	5	10	15	20	25
	4	Alta	4	8	12	16	20
	3		3	6	9	12	15
	2	Baja	2	4	6	8	10
	1	Muy Baja	1	2	3	4	5
				1	2	3	4
			Muy Baja	Baja	Media	Alta	Muy Alta
SEVERIDAD							

— Línea de Capacidad de Riesgo
— Línea de Tolerancia de Riesgo
— Línea de Apetito de Riesgo

Fuente: Unidad de Organización y Métodos de la Municipalidad de Guatemala

En consecuencia, hay un cambio en la tolerancia al riesgo, considerando que el mismo cambió de riesgo inherente 16 (riesgo gestionable o amarillo) a riesgo residual 8 (riesgo básico o verde). Derivado de lo anterior, los cambios en la tolerancia al riesgo, conforme la Tabla No. 6 permitirá modificar su priorización en la matriz de riesgo, ya que los únicos riesgos básicos (verdes) que se incluirán en la matriz de riesgo será a partir de aquellos considerados con probabilidad y severidad media.



3.6. COMPILACIÓN DE LA INFORMACIÓN EN LAS MATRICES INSTITUCIONALES

Con la implementación de las Normas Generales y Técnicas del Control Interno Gubernamental se pretende apoyar el cumplimiento de los objetivos institucionales, mediante la aplicación de estrategias para ejercer el control interno institucional y la implementación de la Gestión del Riesgo. En virtud de lo anterior, todas las dependencias de la Municipalidad de Guatemala deberán entregar a la Unidad de Organización y Métodos una MATRIZ DE EVALUACIÓN Y GESTIÓN DEL RIESGO, así como una MATRIZ DE CONTINUIDAD Y MONITOREO DEL RIESGO. Las matrices de cada dependencia municipal, se unificarán para formar una sola matriz institucional. La Unidad de Organización y Métodos, trasladará los formatos para la elaboración de las matrices indicadas.

3.6.1. Matriz de Evaluación y Gestión del Riesgo

La Matriz de Evaluación y Gestión del Riesgo constituye una herramienta de gestión que permite determinar objetivamente los riesgos relevantes a los que están expuestas las dependencias de la Municipalidad de Guatemala y así determinar niveles aceptables de exposición y el control apropiado frente a los mismos. Contiene la valoración de los riesgos utilizando criterios de probabilidad de ocurrencia, y su severidad o impacto negativo en los objetivos institucionales al momento de materializarse, dando como resultado los riesgos inherentes a la ejecución de la estrategia municipal. El formato de la Matriz de Evaluación y Gestión del Riesgo es el que se presenta a continuación:



Tabla No. 7 Estructura de la Matriz de Evaluación y Gestión del Riesgo

MATRIZ DE EVALUACIÓN Y GESTIÓN DEL RIESGO

Entidad																
Período de evaluación																
No.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)		(14)	(15)	(16)
												Severidad (p)	Severidad (s)			
Objetivo	Objetivo	Ref.	Área Evaluada	Eventos	Descripción del riesgo	Probabilidad (p)	Severidad (s)	Riesgo inherente P*s	Eficiencia del Mitigador	A mitigar	Probabilidad	Severidad	Riesgo residual	Control Interno para mitigar el riesgo)	Observaciones	

Responsable de la elaboración de la matriz (nombre y puesto):

Fuente: GUÍA-I Informe Anual de Control Interno, Evaluación y Opinión, Anexo IV Modelo de Matriz de Evaluación y Gestión del Riesgo, Contraloría General de Cuentas.



Tabla No. 8 Descripción Matriz de Evaluación y Gestión del Riesgo

TABLA DE DESCRIPCIÓN	
1	Objetivos establecidos en el Plan Estratégico Institucional –PEI–.
2	Tipos de objetivo institucional: Estratégico, Operativo, Cumplimiento Normativo o de Información.
3	Referencia asignada (código) a un riesgo a evaluar, en el cual se asigne una literal relacionada a un objetivo y un número correlativo. (El código se asignará por la Unidad de Organización y Métodos.)
4	Área administrativa a la que corresponde el objetivo y los riesgos a evaluar.
5	Eventos identificados en relación al cumplimiento de un objetivo
6	Descripción del riesgo considerando la posibilidad de materialización y su posible impacto en el alcance de objetivos.
7	Evaluación de capacidad de materialización del riesgo, basada en el nivel y valor seleccionado del criterio de probabilidad
8	Evaluación de severidad o impacto al materializarse el riesgo, basada en el nivel y valor seleccionado del criterio de severidad
9	Dato obtenido de aplicar la fórmula del riesgo inherente descrita
10	Capacidad de reducción del riesgo, basada en el nivel y valor seleccionado de los criterios de eficiencia del control de la Guía I.
11	Enfoque de mitigación del control (criterio que mitiga en el que se coloca la Probabilidad (P) o el Impacto (I))
12	Evaluación ajustada de capacidad (probabilidad) de materialización del riesgo, resultante de aplicar la fórmula del riesgo residual
13	Evaluación ajustada de severidad o impacto al materializarse el riesgo, resultante de aplicar la fórmula del riesgo residual
14	Dato obtenido de aplicar la fórmula del riesgo residual
15	Descripción del control interno actual identificado para gestionar el riesgo. Utilizar como referencia el control específico incluido en los manuales de la entidad.
16	Observaciones generales de orientación al usuario de la matriz.

Fuente: GUÍA-I Informe Anual de Control Interno, Evaluación y Opinión, Anexo IV Modelo de Matriz de Evaluación y Gestión del Riesgo, Contraloría General de Cuentas.



3.6.2. Matriz de Continuidad y Monitoreo del Riesgo

Una de las etapas más importantes en la Gestión del Riesgo, es el monitoreo y seguimiento de los riesgos. El objetivo principal es darle seguimiento a la efectividad de los controles aplicados para cada riesgo y generar los informes periódicos sobre el desarrollo y avances logrados en la mitigación del riesgo por cada dependencia municipal. Con el objeto de que la Gestión del Riesgo sea eficaz y apoye el desempeño de la institución, las dependencias municipales son responsables de determinar y dar seguimiento a los controles orientados a mitigar el riesgo identificado, velando por cumplir en la medida de lo posible, con la frecuencia establecida. La efectividad de las medidas de control debe ser monitoreada por el Equipo de Dirección para asegurar su ejecución, así mismo verificar sobre la marcha que los controles establecidos para mitigar los riesgos, continúan siendo adecuados.

La Unidad de Organización y Métodos, requerirá a los enlaces de riesgos la información relacionada al avance en la ejecución de los controles y actividades de mitigación planteadas en las MATRIZ DE CONTINUIDAD Y SEGUIMIENTO DEL RIESGO de las dependencias que representan. Los enlaces de riesgos, deberán enviar la información requerida por la Unidad de Organización y Métodos, mediante el formato vigente. Así mismo, deberán informar los avances o reprogramaciones de fechas cuando resulte necesario. El requerimiento de informes de avances se realizará con la periodicidad establecida por la Unidad de Organización y Métodos en su plan de trabajo.



Los enlaces de riesgos, deberán enviar la información requerida por la Unidad de Organización y Métodos, en las fechas establecidas en el Plan de Trabajo de la referida unidad con evidencia de los avances en la implementación de controles o monitoreo de los existentes, conforme lo planteado en su Matriz de Evaluación y Gestión del Riesgo. Con base en dichos informes, la Unidad de Organización y Métodos verificará las acciones planificadas en las matrices, contra las evidencias de avance para asignar un porcentaje de avance para generar los indicadores respectivos.



Tabla No. 9 Estructura de la Matriz de Continuidad y Monitoreo del Riesgo

MATRIZ DE CONTINUIDAD Y MONITOREO DEL RIESGO

Entidad									
Período de evaluación									
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	
No.	Objetivo	Descripción del riesgo	Ref.	Rango de Tolerancia	Severidad del Riesgo	Control interno para mitigar el riesgo (gestionar el riesgo)	Método de monitoreo	Frecuencia del Monitoreo	Responsable

Responsable de la elaboración de la matriz (nombre y puesto): _____

Fuente: GUJA-I Informe Anual de Control Interno, Evaluación y Opinión, Anexo V Modelo de Matriz de Evaluación y Gestión del Riesgo, Contraloría General de Cuentas.



Tabla No.10 Descripción Matriz de Continuidad y Monitoreo del Riesgo

TABLA DE DESCRIPCIÓN	
1	Objetivos establecidos en el Plan Estratégico Institucional.
2	Descripción detallada del Riesgo
3	Referencia asignada (código) a un riesgo a evaluar. Utilizar la asignada desde la matriz de evaluación y gestión del riesgo.
4	Rango máximo de tolerancia en el cual se encuentra el riesgo de acuerdo con el límite superior establecido en la matriz de tolerancia al riesgo
5	Severidad del Riesgo, narrativa que detalle el impacto posible en objetivos, procesos o áreas al materializarse el riesgo.
6	Descripción del control interno actual identificado para gestionar el riesgo, utilizando como referencia el control específico incluido en los manuales de la entidad.
7	Descripción detallada del método de monitoreo sobre el riesgo mediante supervisión, informes o cualquier otro tipo de revisión.
8	Descripción de la frecuencia del monitoreo, ejemplo: semanal, mensual, trimestral, etcétera.
9	Incluir puesto y nombre del responsable del monitoreo de la continuidad del riesgo.

Fuente: GUÍA-I Informe Anual de Control Interno, Evaluación y Opinión, Anexo V Modelo de Matriz de Continuidad y Monitoreo del Riesgo, Contraloría General de Cuentas.



3.7. MAPA DE RIESGOS

Es una herramienta de análisis que permite representar gráficamente zonas de mayor o menor riesgo. El Mapa de Riesgos de la Municipalidad de Guatemala muestra la situación de los riesgos Estratégicos, Operativos, de Información y de Cumplimiento Normativo en relación a su ubicación en zona de Riesgos Básicos (verdes), Gestionables (Amarillos) o No Tolerables (Rojos).

La Unidad de Organización y Métodos, elaborará el Mapa de Riesgos Institucional conforme la información compilada de cada dependencia municipal, mediante el siguiente formato:

Tabla No.11 Mapa de Riesgos

MAPA DE RIESGOS					
Entidad					
Período de evaluación					
No.	(1) Descripción del Riesgo	(2) Evaluación Ajustada Residual		(4) Riesgo Residual	(5) Ref.
		Probabilidad	Severidad		

Fuente: GUÍA-I Informe Anual de Control Interno, Evaluación y Opinión, Anexo VI Modelo de Mapa de Riesgos, Contraloría General de Cuentas.

Tabla No.12 Descripción Mapa de Riesgos

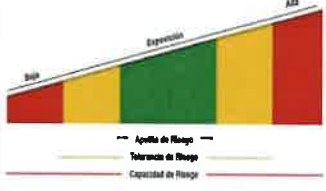
TABLA DE DESCRIPCIÓN	
1	Descripción detallada del Riesgo
2	Evaluación de capacidad de materialización del riesgo, basada en el nivel y valor seleccionado del criterio de probabilidad
3	Evaluación de severidad o impacto al materializarse el riesgo, basada en el nivel y valor seleccionado del criterio de severidad

Fuente: GUÍA-I Informe Anual de Control Interno, Evaluación y Opinión, Anexo VI Modelo de Mapa de Riesgos, Contraloría General de Cuentas.



Tabla No. 13 Mapa de Calor

PROBABILIDAD	5	Muy Alta	5	10	15	20	25
	4	Alta	4	8	12	16	20
	3	Media	3	6	9	12	15
	2	Baja	2	4	6	8	10
	1	Muy Baja	1	2	3	4	5
				1	2	3	4
			Muy Baja	Baja	Media	Alta	Muy Alta
SEVERIDAD							



Fuente: Unidad de Organización y Métodos de la Municipalidad de Guatemala



3.8. DIVULGACIÓN Y COMUNICACIÓN

Para la Municipalidad de Guatemala, es fundamental crear una cultura de divulgación, capacitación y asesoría en el tema de gestión del riesgo, con el fin de orientar al cumplimiento de los objetivos institucionales. Para el efecto, se realizarán las siguientes acciones:

a. Capacitaciones y Talleres

La Unidad de Organización y Métodos realizará las jornadas de capacitaciones y talleres que considere necesarias para asegurar la implementación y mantenimiento de la Gestión del Riesgo. Dicha unidad, convocará a los enlaces de riesgos a las capacitaciones que correspondan, asegurando la logística respectiva.

b. Asesorías

La Unidad de Organización y Métodos mantendrá el contacto y seguimiento con los enlaces de riesgos que las dependencias municipales hayan definido para el efecto, con el fin de resolver cualquier duda y apoyar en el desarrollo de las actividades de la Gestión del Riesgo.

c. Traslado de información relevante

Toda información relevante para la Gestión del Riesgo que la Unidad de Organización y Métodos envíe al Equipo de Dirección se realizará por medio de oficio, ya sea para trasladar información importante o para requerir algún apoyo necesario para la adecuada gestión del riesgo. Así mismo, se podrá realizar a través de memorándum, enviado masivamente a través del correo electrónico institucional.



Toda información relevante para la Gestión del Riesgo que la Unidad de Organización y Métodos envíe a los enlaces de riesgos se realizará por medio de correo electrónico institucional, conforme los datos que el equipo de dirección haya aportado previamente, en cuanto a quién es el enlace de riesgos que representa a cada dependencia municipal, así como sus datos de contacto.

4. GLOSARIO DE TÉRMINOS

Riesgo: Es el efecto de la incertidumbre de que suceda algún evento que pueda tener un impacto sobre el cumplimiento de los objetivos institucionales

Gestión del Riesgo: Actividades coordinadas para dirigir y controlar la organización con relación al riesgo.

Fuentes o causas de riesgo: Son todos aquellos elementos adversos o causas que, por sí solos o en combinación con otros, tienen el potencial de generar riesgos. Son los medios, circunstancias y agentes que generan los riesgos.

Eventos de riesgo: Ocurrencia o cambio de un conjunto particular de circunstancias. Un evento puede tener una o más ocurrencias y puede tener varias consecuencias. Un evento puede ser una fuente de riesgo.

Consecuencia o efecto: Resultado de un evento que afecta el cumplimiento de los objetivos.

Probabilidad: Cálculo matemático de las posibilidades que existen de que una cosa se cumpla o suceda. En la terminología de gestión del riesgo, la probabilidad se refiere a la posibilidad de que algo suceda.

Severidad: Impresión o efecto intenso producido en una persona o cosa por una acción o suceso. El resultado de la materialización del riesgo.

Indicador: Es la valoración de una o más variables que informan sobre una situación o varias situaciones y soporta la toma de decisiones, es un criterio de medición y de evaluación cuantitativa o cualitativa.



Riesgo Inherente: Es el riesgo identificado, al que no se le han aplicado acciones que modifiquen su probabilidad de ocurrencia e impacto, en virtud de lo cual no están atendidos o mitigados.

Riesgo Residual: Nivel de riesgo que permanece luego de tomar medidas de tratamiento del Riesgo.

PEI: Por sus siglas significa Plan Estratégico Institucional. Es una herramienta dentro del proceso de planificación para la adecuada asignación de los recursos, al vincular los objetivos de corto y mediano plazo con los escenarios de programación presupuestal. Este documento plasma la dirección a la cual se dirige la institución en el mediano y largo plazo, definiendo las prioridades esenciales para el logro de su misión y visión, basándose en un conjunto de acciones, intervenciones, indicadores y resultados proyectados.

POM: Por sus siglas significa Plan Operativo Multianual. Sirve como instrumento orientador que permite identificar el destino que tendrá el presupuesto a nivel multianual en concordancia con lo establecido en el Plan Estratégico Institucional y en el Plan Operativo Anual.

POA: Por sus siglas significa Plan Operativo Anual. Es un plan de corto plazo que busca la eficiencia y eficacia articulado a los recursos financieros, humanos y tecnológicos. En él se plasman las estrategias de acción de la institución orientadas al futuro y puede incluir objetivos, presupuestos y labores que los equipos esperan cumplir en el período de un año.

Objetivos Estratégicos: Apoyan la misión y visión de la entidad, para cumplir los planes y programas que deben ser específicos, medibles, alcanzables y relevantes.

Objetivos Operativos: Son los resultados que se quieren alcanza en una dependencia determinada, los cuales están incluidos en Plan Operativo Anual (POA), de acuerdo con las leyes, y normativa interna y, los lineamientos establecidos por los entes rectores de Planificación y de las Finanzas Públicas del Estado.



Objetivos de Información: Se refieren a la calidad de la información generada por la entidad, ya sea de carácter financiera u operativa; lo cual permite llevar a cabo las gestiones y toma de decisiones, promoviendo la rendición de cuentas a las partes interesadas.

Objetivos de Cumplimiento Normativo: Las entidades en cumplimiento a la Constitución Política de la República, leyes, regulaciones, normativas y compromisos contractuales, deben establecer controles eficientes; siendo la máxima autoridad, a través de la unidad competente, quien debe definir objetivos a todo nivel operacional.

Control Preventivo: Son los procedimientos que se aplican antes de la ejecución de las operaciones o que sus actos causen efectos, verificando el cumplimiento de las normas que los regulan y los hechos que lo respaldan, asegurando su conveniencia y oportunidad.

Control Detectivo: Son los procedimientos que contribuyen a identificar errores o irregularidades que no fueron identificados por los controles preventivos, detectando los eventos en el momento en que se presentan.

Control Correctivo: Son los procedimientos para asegurar que las acciones sean ejecutadas para revertir un evento no deseado; permitiendo el monitoreo constante de las áreas que han resultado afectadas, con el objetivo de verificar que no se presente el mismo problema a futuro, ofreciendo soluciones y estableciendo nuevas medidas para evitar errores o fraudes.