

ALCALDIA MUNICIPAL EL CRUCERO



**PROPUESTA DE
PLAN DE MEJORA
PARA LA GESTION DE
RIESGOS FINANCIEROS**

PERIODO 2025-2027

**Presentada por
Dina Guiselle Aguirre Hernández
Maestría en Finanzas Municipales**

Contenido

Propuesta de plan de mejora para la Gestión de Riesgos Financieros Alcaldía Municipal 2025-2027	1
1. Introducción	1
1.1. Objetivo General	1
1.2. Alcance del Plan de Mejora	1
2. Conformación de comité de gestión de riesgos	1
2.1. Rol de Comité de Administración de Riesgos.....	2
2.2. Responsables de Riesgos:	3
3. Diagnóstico de Riesgos financieros y procesos administrativo.....	3
3.1. Diagnostico Situacional	3
3.2. Matriz de Riesgos Financieros – Alcaldía de El Crucero	7
3.3. Identificación de Riesgos por Procesos.....	8
3.4. Análisis de riesgos	8
4. Propuesta de acciones para mitigar riesgos financieros.....	9
5. Matriz de Indicadores – Plan de mejora Gestión de Riesgos Financieros (2025–2027) ...	10
Tabla 1: Maximizar Fortaleza- Maximizar oportunidades.....	4
Tabla 2: Maximizar Fortaleza- Maximizar oportunidades.....	4
Tabla 3: Maximizar Fortalezas – Minimizar debilidades	5
Tabla 4: Minimizar amenazas -Maximizar oportunidades.....	6
Tabla 5: Impacto del riesgo.....	7
Tabla 6: Tipo de riesgos por Procesos.....	8
Tabla 7: Probabilidad de Riesgos.....	8
Tabla 8: Impacto del riesgo.....	8
Tabla 9: acciones de mejoras	9
Tabla 10: Matriz de indicadores.....	10

Propuesta de plan de mejora para la Gestión de Riesgos Financieros Alcaldía Municipal 2025-2027

1. Introducción

La Alcaldía de El Crucero enfrenta el desafío de equilibrar la prestación de servicios públicos esenciales con la gestión eficiente de sus recursos financieros. Con el objetivo de asegurar la sostenibilidad a largo plazo y mejorar continuamente la calidad de vida de la población se presenta un plan de mejora como instrumento, buscamos no solo fortalecer nuestra capacidad sino también alinear las acciones de la alcaldía con una visión clara del futuro, priorizando la identificación y mitigación de riesgos financieros para lograr la optimización de procesos operativos y la transparencia en la gestión pública.

1.1. Objetivo General

Optimizar la gestión de riesgos financieros en la Alcaldía de El Crucero mediante la implementación de un plan de mejora estructurado, que permita fortalecer los sistemas de control interno, garantizar una administración eficiente de los recursos públicos y promover la transparencia en los procesos administrativos.

1.2. Alcance del Plan de Mejora

Este plan de mejora abarca las áreas financieras más críticas de la Alcaldía de El Crucero: Servicios Generales, Área Tributaria y Tesorería. Se enfoca en identificar y mitigar los principales riesgos financieros que afectan la sostenibilidad económica municipal, así como establecer acciones concretas para mejorar la eficiencia operativa, la rendición de cuentas y la capacidad institucional de prevención ante eventos adversos.

2. Conformación de comité de gestión de riesgos

Organización y responsabilidades para la implementación y funcionamiento del proceso de administración de riesgos

La máxima autoridad, aprobara comité de evaluación de riesgos los cuales tendrán roles y responsabilidades:

- a). Estimular la cultura de la identificación y prevención de riesgos.

- b) Definir los canales y espacios de comunicación de la política de riesgos institucional
- c) Nombrar el Comité de Administración de Riesgos.

Ilustración 1: Estructura de Gestión de Riesgos



2.1. Rol de Comité de Administración de Riesgos

Máxima Autoridad, Supervisor y Coordinador de decisión. Se conformará el Comité de administración de Riesgos: Gerente Municipal será el responsable de:

- a- Presidir el comité asegurar que cuente con los recursos y el control interno necesarios para gestionar los riesgos.
- b- Revisar del diseño e implementación del Proceso de Gestión de Riesgos, proporcionando a la máxima autoridad reportes del avance en la implementación y la efectividad de las estrategias de mitigación
- c- Desarrollar estrategias para mitigar el impacto de los riesgos
- d- Efectuar propuestas de mejora continua de mediciones y procesos
- e- Monitorear el avance de implementación de las estrategias de tratamiento de los riesgos.
- f- Revisar planes de contingencias ante la presencia de riesgos y presentar a la máxima autoridad para su aprobación.

Encargado de Riesgos:

Área organizativa: Planificación (o área delegada por la alcaldesa).

- a- Revisar frecuentemente la exposición a las amenazas internas y externas.
- b- Asegura la ejecución de las fases previstas en la gestión de los riesgos.

- c- Informar al administrador de riesgos sobre la planificación y avances del diseño
- d- Efectuar el seguimiento y monitoreo a las actividades planteadas en el plan estratégico de Gestión de Riesgos.
- e- Monitorear el cumplimiento del plan de mejora.

2.2. Responsables de Riesgos:

Responsables de áreas:

- a. Realizan diagnósticos de la situación actual de las áreas en actividades claves.
Utiliza métodos de análisis FODA.
- b.** Administrar y reportar riesgos a nivel del área de gestión al Encargado de Riesgos,
- c. Identificar, analizar y evaluar los riesgos en el área de gestión, elaborando las matrices de riesgos por unidad organizativa.
- d. Efectuar propuestas de mejora continua de mediciones y procesos.
- e. Monitorear el avance en su área en la implementación de las estrategias de tratamiento de los riesgos.

3. Diagnóstico de Riesgos financieros y procesos administrativo

3.1. Diagnostico Situacional

A través de análisis FODA describir las: Fortalezas: todos los recursos y capacidades internas que otorgan una ventaja competitiva. Las Debilidades: factores internos que limitan el crecimiento de la alcaldía. Oportunidades: factores externos que pueden beneficiar a la empresa. Amenazas: los factores externos que pueden afectar negativamente a la empresa.

Una vez identificados el FODA, se procede analizar el FODA cruzado

Estrategias FO (Fortalezas + Oportunidades): aprovechan las fortalezas para capitalizar las oportunidades. Estrategias DO (Debilidades + Oportunidades): crear estrategias que consigan reducir las debilidades para aprovechar las oportunidades. Estrategias FA (Fortalezas + Amenazas): utilizar las fortalezas para minimizar las amenazas. Estrategias DA (Debilidades + Amenazas): estrategias que intentan reducir las debilidades para evitar que las amenazas afecten a la empresa.

Maximizar Fortaleza- Maximizar oportunidades.

Tabla 1: *Maximizar Fortaleza- Maximizar oportunidades.*

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS MAXI-MAXI
Personal con vocación de servicio, Nivel de dirección y Responsables de áreas que cumplen con el perfil del cargo.	Programas de bienestar (salud, deporte, educación, agua y saneamiento, medio ambiente).	Capacitación y Reconocimiento Continuo: implementar programas de capacitación continua y sistemas de incentivos para mantener la motivación y el rendimiento.
Acceso controlado mediante usuarios asignados para uso de los medios tecnológicos.	Programas de estudios técnicos, la población esta anuente a participar en escuelas de oficio, escuelas de campo que facilitan el emprendimiento en las familias.	Transparencia y Comunicación Activa: Comunicar logros y avances a la ciudadanía.
Rendición de cuentas en tiempo y forma, aprobada por el concejo municipal para fines de información a la población.	Financiamientos para proyectos familiares (MEFCA)	Optimización de Recursos Propios para ejecutar más proyectos comunitarios y mejorar la infraestructura local.
Normativas y manuales que garantizan el control interno.	Participación en programas nacionales. (Bismarck Martínez)	Fortalecimiento del Control Interno a través de planes estratégicos actualización de normativas estandarizar procesos, reducir errores.
Recursos propios, módulo de construcción, flota vehicular, edificio.	Transferencias Centrales, ley 466 para gastos corrientes y gastos de capital.	Optimizar la gestión de recursos y financiamiento: Utilizar los sistemas de control interno y rendición de cuentas para acceder y administrar eficientemente financiamientos externos y transferencias centrales.
Sistemas de procesamiento de la información, (SIAFM, SIM, TRANSMUNI).	Rentas con destino específico	

Maximizar Fortaleza- Maximizar oportunidades

Tabla 2: *Maximizar Fortaleza- Maximizar oportunidades.*

DEBILIDADES	AMENAZAS	ESTRATEGIAS MIN-MIN
--------------------	-----------------	----------------------------

Falta de seguridad en la documentación: diversas áreas hacinadas, la documentación sujeta a resguardo por diez años no tiene lugar específico que garantice su fácil acceso y seguridad.	Presencia de gases volcánicos: rápido deterioro de materiales de construcción	Elaborar mapas de riesgos para reconocer puntos críticos para la seguridad ciudadana. Garantizar un espacio de control de documentación.
Falta de sistematización de bases de datos de contribuyentes, Inventario de activos fijos.	Características geográficas que propician desastres naturales.	Establecer control de activos fijos mediante sistemas y normativas. Implementar plan estratégico de recaudación y capacitar a personal de cobranza en uso software con bases de datos.
Falta de capacitación a personal de cobranza, en temas legales, técnicas de cobranzas.	Instituciones bancarias no establecidas en el municipio. Agua potable/incremento poblacional.	Protección al medio ambiente. Impulsar la inversión de diversos sectores para el desarrollo socio económico.

Maximizar Fortalezas – Minimizar debilidades

Tabla 3: Maximizar Fortalezas – Minimizar debilidades

FORTALEZAS	DEBILIDADES	ESTRATEGIAS Maxi-Mini
-------------------	--------------------	---------------------------------

<p>Personal con vocación de servicio, Nivel de dirección y Responsables de áreas que cumplen con el perfil del cargo.</p> <p>Acceso controlado mediante usuarios asignados para uso de los medios tecnológicos.</p> <p>Rendición de cuentas en tiempo y forma, aprobada por el concejo municipal para fines de información a la población.</p> <p>Normativas y manuales que garantizan el control interno.</p> <p>Recursos propios, módulo de construcción, flota vehicular, edificio.</p> <p>Sistemas de procesamiento de la información, (SIAFM, SIM, TRANSMUNI).</p>	<p>Falta de seguridad en la documentación: diversas áreas hacinadas, la documentación sujeta a resguardo por diez años no tiene lugar específico que garantice su fácil acceso y seguridad.</p> <p>Falta de sistematización de bases de datos de contribuyentes, Inventario de activos fijos.</p> <p>Falta de capacitación a personal de cobranza, en temas legales, técnicas de cobranzas.</p> <p>Falta de Planes estratégicos a largo plazo de desarrollo turístico y de recaudación tributaria.</p>	<p>Evaluar las condiciones del edificio considerando el resguardo a la documentación, fácil acceso a la población y espacios para áreas con funciones a fines. Compra de almacenamiento en la nube, con distintos accesos jerárquicos y roles definidos.</p> <p>Crear cronograma de trabajo para garantizar la actualización. Formular proyecto de barrido catastral.</p> <p>Garantizar la revisión y actualización de normativas y proponer el análisis en equipo para evitar mala aplicación.</p> <p>Realizar estudios que muestren los lugares con atracción turística para mejorar ofertas, servicios, espacios de recreación que hagan del municipio el Crucero un destino turístico.</p>
---	--	--

Minimizar amenazas -Maximizar oportunidades

Tabla 4: Minimizar amenazas -Maximizar oportunidades

AMENZAS	OPORTUNIDADES	Estrategias Mini- Maxi
<p>Presencia de gases volcánicos: rápido deterioro de materiales de construcción</p>	<p>Programas de bienestar (salud, deporte, educación, agua y saneamiento, medio ambiente).</p>	<p>Implementar proceso de planificación estratégica para mejorar la calidad de vida de la población tomando en cuenta los financiamientos programados para sectores principales.</p>
<p>Características geográficas que propician desastres naturales. Instituciones bancarias no establecidas en el municipio.</p>	<p>Programas de estudios técnicos, la población esta anuente a participar en escuelas de oficio, escuelas de campo que facilitan el</p>	<p>Asesorar y dar acompañamiento a los protagonistas de escuelas de oficio y de campo para formen equipos o cooperativas donde apliquen sus conocimientos.</p>

	emprendimiento en las familias.	
Agua potable/incremento poblacional. Impacto en la economía local/escasa lista de proveedores municipales.	Financiamientos para proyectos familiares (MEFCA) Participación en programas nacionales. (Bismarck Martínez) Transferencias Centrales, ley 466 para gastos corrientes y gastos de capital.	Divulgar, promocionar los programas y logros a favor de la población que accedan a mejores servicios.

Identificación de Riesgos en áreas específicas: El enfoque se realiza en las áreas con procesos que tienen riesgos financieros. se realizará matriz de riesgos en áreas financieras

3.2. Matriz de Riesgos Financieros – Alcaldía de El Crucero

Tabla 5: Impacto del riesgo

Área	Riesgo Identificado	Descripción	Probabilidad	Impacto	Nivel de Riesgo
Tesorería	Errores en registros contables	Errores en la conciliación y codificación de ingresos y egresos	Media	Alto	Alto
	Falta de liquidez para compromisos financieros	Flujo de caja inestable, dependencia de transferencias externas	Alta	Alto	Crítico
Tributaria	Baja recaudación fiscal	Evasión de impuestos, informalidad y débil fiscalización	Alta	Alto	Crítico
Servicios Generales	Registro incompleto o desactualizado de contribuyentes	Información inexacta o inexistente sobre contribuyentes locales	Media	Medio	Medio
	Pérdida o mal uso de recursos materiales y bienes públicos Riesgo tecnológico (fallas	Falta de control de inventario y mantenimiento de equipos Pérdida de información financiera o	Media Alta	Medio Alto	Medio Crítico

en sistemas
informáticos)

interrupción del
servicio

3.3. Identificación de Riesgos por Procesos.

El proceso de Gestión de Riesgos debe aplicarse a niveles de procesos, desagregados en subprocesos, actividades y riesgos específicos. En general el Proceso de Gestión de Riesgos se inicia con los procesos más críticos: Procesos de adquisiciones, Procesos de ejecución presupuestaria, Procesos de ingresos y métodos de recaudación, Procesos formulación y ejecución de proyectos, Procedimientos de inspecciones catastrales, ambientales, y urbanísticos. Procesos de planificación entre otros.

Tabla 6: Tipo de riesgos por Procesos.

Código	Riesgo	Descripción
RF-01	Alta morosidad	Retrasos en el pago de impuestos municipales.
RF-02	Reducción de transferencias	Dependencia del presupuesto nacional.
RF-03	Subejecución presupuestaria	Ejecución inferior al 85 % anual.
RF-04	Débil control interno	Procesos manuales, sin automatización.

3.4. Análisis de riesgos

Probabilidad es la posibilidad de ocurrencia del riesgo, que puede ser medida con criterios de Frecuencia (por ejemplo, número de veces en un tiempo determinado) o Factibilidad, teniendo en cuenta la presencia de factores internos y externos que pueden propiciar el riesgo.

Tabla 7: Probabilidad de Riesgos

Valor	Escala	Concepto
3	Muy probable	Se espera que ocurra por lo menos una vez al año, y ya ocurrió anteriormente varias veces. (frecuente/constante/moderado)
2	Probable	Puede ocurrir alguna vez, ya ocurrió una vez (ocasional)
1	Improbable	Nunca ha ocurrido, pero podría ocurrir

Impacto se entiende como las consecuencias del riesgo o la magnitud de sus efectos en caso de que se materialice.

Tabla 8: Impacto del riesgo

Valor	Escala	Concepto
-------	--------	----------

3	Alto	Las consecuencias amenazan a la alcaldía, programa, proceso...
2	Medio	Las consecuencias no amenazan sostenibilidad de la alcaldía
1	Bajo	Las consecuencias pueden solucionar con algunos cambios o actividades de rutina

4. Propuesta de acciones para mitigar riesgos financieros

Tabla 9: acciones de mejoras

Área Estratégica	Mejora Propuesta	Acción Específica	Responsable	Plazo Estimado	Indicador de Logro
Gestión del control interno	Implementar modelo formal de gestión de riesgos (COSO)	Capacitación del personal y creación de Comité de Riesgos	Dirección Administrativa -Financiera	6 meses	Modelo y Comité implementados
Recaudación tributaria	Fortalecer recaudación local	Actualizar catastro. e implementar campañas de fiscalización	Área Tributaria / Catastro	12 meses	Aumento en recaudación propia (20%)
Tesorería y pagos	Evitar errores contables y pagos irregulares. Garantizar el registro de las entradas de efectivos en sistema. y libros de control	Automatización de pagos y conciliaciones bancarias	Tesorería Municipal / Informática	6 meses	Sistema automatizado funcionando
Servicios Generales	Información actualizada Seguridad de documentación	Actualización de Inventario Mensualmente, Crear espacio específico y seguro	Director administrativo, contabilidad	12 meses	Estados financieros veraces y actualizados
			Servicios generales	6 meses	
Auditoría interna	Incrementar transparencia	Plan anual de auditoría financiera y operativa	Auditoría Interna	3 meses	Plan de auditoría ejecutado
Planificación financiera	Mejorar eficiencia del gasto público	Plan de flujo de caja mensual	Dirección Financiera / Tesorería	3 meses	Flujos de caja actualizados
Gestión documental	Actualizar manuales financieros	Revisión y difusión de manuales operativos	Secretaría Municipal / Jurídico	4 meses	Manual actualizado y distribuido

Coordinación institucional	Fortalecer coordinación interdepartamental	Reuniones mensuales de seguimiento	Alcaldía / Dirección General	Permanente	Actas de reuniones
Preparación ante emergencias	Crear fondo de contingencia financiera	Incluir partida en el presupuesto anual	Dirección de Presupuesto	Anual	Fondo creado en el POA
Modernización tecnológica	Sistema integrado de gestión financiera	Adquisición e implementación de software	Dirección Financiera / Tecnología	12 meses	Sistema implementado y personal capacitado
Evaluación y seguimiento	Monitorear impacto del plan de mejora	Informe semestral de avances	Comité de Control Interno	Cada 6 meses	Informes entregados y revisados

5. Matriz de Indicadores – Plan de mejora Gestión de Riesgos Financieros (2025–2027)

Tabla 10: Matriz de indicadores

Indicador	Descripción / Fórmula	Meta	Frecuencia	Línea base (2024)	Fuente de verificación	Responsable
% de riesgos identificados vs. Estimados	(Riesgos identificados / Riesgos estimados) × 100	≥ 95%	Anual	No sistematizado	Mapa de Riesgos / Informes de Diagnóstico	Unidad de Planificación
Tasa de morosidad de contribuyentes	(Total deuda vencida / Total estimado a recaudar) × 100	≤ 25%	Trimestral	38%	Estados financieros / Contabilidad	Admon Tributaria
% de ejecución presupuestaria	(Gasto ejecutado / Presupuesto aprobado) × 100	≥ 90%	Semestral	72%	Informe de ejecución presupuestaria	D. Financiera
% de hallazgos corregidos de auditoría	(Hallazgos corregidos / Hallazgos detectados) × 100	≥ 80%	Anual	45%	Informes de auditoría interna y externa	Comité de Auditoría y Finanzas
N.º de capacitaciones en gestión de riesgos	Total, de talleres o sesiones impartidas	≥ 3 por Año	Anual	0	Listas de asistencia / Actas / Fotos	Recursos Humanos

N.º de actualizaciones del mapa de riesgos	N.º de veces que se revisa y ajusta el mapa de riesgos	≥ 1 por año	Anual	0	Documento oficial actualizado / Actas del Comité	Comité de Riesgos
Nº de informes públicos presentados	Informes anuales sobre riesgos y control interno	≥ 1 por año	Anual	0	Actas Concejo	Alcaldía y Comité de Riesgos
% de actividades estratégicas cumplidas	(Actividades ejecutadas / Actividades planificadas) \times 100	$\geq 85\%$	Semestral	No aplicable	Plan operativo / Reportes de ejecución	Unidad de Seguimiento y Evaluación

A los 15 días del mes de mayo 2025