



Evaluación de riesgos en los Planes de Integridad versus su utilización en la planificación de las actuaciones de control financiero en las entidades locales

Núria Josa Arbonès

Interventora general de la Diputación de Girona

Ernest Ruiz Garcia

Viceinterventor de la Diputación de Girona

Lluís Corominas Díaz

Director Fundación Transparencia i Bon Govern (FTBG)

Martí Puigbó Vivas

Consultor Daleph

Revista Auditoría Pública nº 81

Enero - junio 2023. Páginas: 120-130

Resumen: El análisis de riesgos es uno de los ejes centrales para implantar un sistema de integridad y una pieza angular del control interno de las entidades públicas. Con la aprobación del Decreto 424/2017, de 28 de abril, por el que se regula el régimen jurídico del control interno en las entidades del Sector Público Local, el análisis de riesgos se convierte en una importante herramienta que contribuye a la planificación, análisis y monitorización de las actuaciones de control financiero a realizar por la intervención local.

En este artículo se expone una metodología que, a partir del desarrollo y análisis sistémico de un modelo común de indicadores de riesgos corporativos en el seno de las entidades locales, permite reforzar su marco de integridad y contribuye al control interno mediante el diseño de las actuaciones de control financiero y el seguimiento de sus resultados. En este sentido, la metodología presentada supone obtener una matriz de riesgos estructurada y ordenada, reforzar la cultura de integridad institucional en la entidad, reducir la probabilidad de materialización de riesgos y priorizar actuaciones de control financiero y control interno, entre otros elementos.

Palabras Clave: Control interno, entidades locales, riesgos, integridad, compliance.

Abstract: Risk analysis is a key element to implementing an integrity system and a cornerstone of the internal control of public entities. With the approval of Decree 424/2017, of April 28, which regulates the internal control legal regime of entities in the Local Public Sector, risk analysis becomes an important tool that contributes to the planning, analysis and monitoring of financial control actions carried out by local intervention.

This article presents a methodology that, based on the development and systemic analysis of a common model of corporate risk indicators within local entities, allows strengthening their integrity framework and contributes to internal control through the design of financial control actions and the monitoring of their results. In this sense, the methodology presented here provides a structured and orderly risk matrix, reinforces the institutional integrity culture of the local entity, reduces the probability of risk materialization and makes it possible to prioritize financial control and internal control actions, among other elements.

Keywords: Internal control, local entities, risk, integrity, compliance.



1. Introducción

La Asociación Catalana de Municipios (ACM) y la Fundación Transparencia y Buen Gobierno Local (FTBGL) impulsan un proyecto para elaborar planes de integridad en la administración local que cuenta con la colaboración de la Oficina Antifraude de Cataluña y del Consorcio Administración Abierta de Cataluña. El proyecto ha permitido estudiar y desarrollar una metodología para protocolizar y estandarizar la elaboración de planes de integridad, que se ha plasmado en la Guía para la implantación de planes de integridad en las entidades locales, publicada en el mes de noviembre del año 2021, y actualizada en febrero de 2022 (FTBGL, 2022). También ha permitido desarrollar una Guía de autoevaluación en integridad pública local, que se configura como una herramienta de autodiagnóstico en integridad pública para las entidades locales, basada en un sistema de indicadores comunes y predefinidos.

Las Guías anteriormente referidas incorporan mapas de riesgos tipo de una entidad local, y un sistema de indicadores que permite a las entidades locales evaluar el cumplimiento de unos estándares mínimos de integridad y planificar las medidas y actuaciones necesarias para fortalecer los ámbitos y servicios en los que se detecten debilidades.

Por su parte, la Intervención general de la Diputación de Girona ha trabajado en un modelo de evaluación y control de riesgos vinculados a la elaboración del Plan de control anual financiero (PACF) que realiza en cumplimiento del artículo 31 del real Decreto 424/2017, de 28 de abril, por el que se regula el régimen jurídico del control interno en las entidades del Sector Público Local, y que forma parte de las funciones de control interno que le atribuye el artículo 213 del Real Decreto Legislativo 2/2004, de 5 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley Reguladora de las Haciendas Locales. Asimismo, presta asistencia permanente en esta materia a los órganos interventores de las entidades locales de la provincia de Girona mediante el Servicio de asistencia a los órganos interventores.

En la elaboración de las matrices de riesgo de la FTBGL y de la Intervención general de la Diputación de Girona, se ha constatado una elevada coincidencia en los indicadores de riesgo detectados e incorporados a los sistemas de evaluación correspondientes y en la metodología de evaluación. Teniendo en cuenta esta circunstancia, ambas entidades han desarrollado un modelo común de indicadores de riesgos para facilitar a todas las administraciones locales un sistema de evaluación que permita reforzar el marco de integridad institucional de las entidades locales y, al mismo tiempo, contribuir a la planificación de actuaciones de control financiero en el marco de la elaboración del PACF.

En el presente artículo se describe la metodología de análisis de riesgos utilizada en este proyecto y que puede permitir a las entidades locales disponer de un marco homogéneo y coherente, tanto para el sistema de integridad pública, como para el análisis de riesgos previo a la planificación de actuaciones de control financiero.

Sin perjuicio de su interés, no es el objeto de este artículo profundizar en el debate sobre el rol del órgano de control interno en relación con la gestión de riesgos. Hemos de remarcar que la metodología descrita en este artículo parte de la base que la responsabilidad de la gestión de riesgos recae en la dirección de la entidad, mientras que la participación del órgano interventor en este proceso se centra exclusivamente en facilitar la identificación y evaluación de riesgos y asesorar a la dirección para elaborar medidas de respuesta responder a los riesgos detectados, es decir, en roles señalados como legítimos, según la literatura sobre auditoría interna en materia de gestión de riesgos, (IAI, 2021), entre otras.

2. El análisis de riesgos en la integridad pública

El análisis de riesgos en la integridad pública es uno de los ejes centrales para la implantación de un sistema de integridad. El análisis comporta una evaluación completa de las principales áreas de gestión de la organización y, además, establece medidas y acciones para la mejora de la gestión y facilita una evaluación continua.

De acuerdo con la definición de la Oficina Antifraude de Cataluña, el riesgo se entiende como la posibilidad de daño, lesión, pérdida, responsabilidad u otros efectos negativos causados por vulnerabilidades internas o externas de la organización. Estos riesgos se dan ante la combinación del acceso a recursos públicos por parte de los cargos públicos y su capacidad de decisión sobre éstos.

El análisis de riesgos del sistema de integridad se articula mediante una serie de mapas de los riesgos vinculados a la acción de la organización, que tienen por objetivo ayudar a los gestores y gestoras públicos a identificar cuáles son estos riesgos, estimar la probabilidad que se materialicen y su impacto, además de fijar medidas correctoras.

La identificación y evaluación del riesgo permite:

- Anticipar y estimar cuál es el grado de vulnerabilidad de la organización ante la posibilidad de materialización de riesgos concretos, activando alertas en caso de un riesgo elevado.

- Reducir la probabilidad de que los riesgos se materialicen, diseñando e implementando medidas preventivas.
- Poner en marcha acciones que ayuden minimizar sus consecuencias en caso de que los riesgos lleguen a materializarse.

Los mapas de riesgo estructuran y ordenan los riesgos más recurrentes o probables, de forma genérica. En este sentido, no constituyen una propuesta de detección automatizada de situaciones irregulares o un sistema cerrado para valorar probabilidad y gravedad del riesgo.

De hecho, la evaluación del riesgo debe permitir abrir un debate interno en el seno de la entidad local en torno a aspectos cualitativos que son los que aportaran valor al resultado final. A tal fin, el mapa se concreta en:

- Un listado de conductas que suponen prácticas éticamente discutibles, poco íntegras, irregulares, fraudulentas o corruptas, y que, por tanto, conllevan un riesgo a la integridad pública.
- Una serie de elementos de contexto que actúan como factores potenciadores del riesgo en tanto en cuanto propician la aparición y extensión de las conductas identificadas. Éstos pueden tener que ver con el estilo de liderazgo, la cultura organizativa, los aspectos procedimentales y organizativos, y otros intangibles.



- Un conjunto de acciones que actúan como mitigadoras del riesgo en caso de que la organización las tenga implementadas.
- Los niveles de impacto o gravedad y de probabilidad que configuran el nivel de riesgo y la prioridad de intervención.
- Las medidas vigentes implantadas en la organización que actúan sobre cada uno de los riesgos.
- Las medidas a implantar en aquellos riesgos en los que se detecta y acuerda la inclusión de una medida para reducir la probabilidad y el nivel de riesgo.
- La unidad responsable, plazo de aplicación, evidencia de aplicación y periodicidad de seguimiento de las medidas con la finalidad que éstas tengan un nivel de concreción elevado que facilite su implantación.

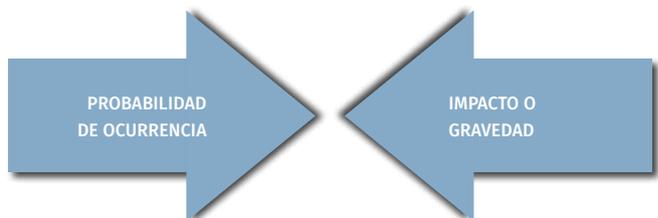


En ausencia de acciones para reducir la probabilidad o impacto del riesgo, hablamos de riesgo inherente; pero incluso con la aplicación de acciones mitigadoras del riesgo, siempre que nos hallamos ante situaciones caracterizadas por la capacidad de decidir sobre recursos públicos, permanece un nivel de riesgo residual que no es posible reducir a cero.

Estimación de la probabilidad e impacto como vectores de la evaluación del riesgo

El nivel de riesgo en la integridad se mide según dos vectores:

- La probabilidad de que suceda de un determinado riesgo.
- El impacto o gravedad que comporta la manifestación del riesgo, en caso de que se materialice.



La probabilidad de ocurrencia resulta de aplicar dos análisis complementarios: la frecuencia en la materialización, que se determina en función de las ocasiones que ha ocurrido en el pasado reciente; y la factibilidad de materialización del riesgo, en función de si se aprecian factores potenciadores del riesgo y de si existen implantadas acciones mitigadoras.

De esa combinación, se determina si la probabilidad es baja, media o alta.

Probabilidad	Descripción	En base a frecuencia	En base a factibilidad
Baja	Es improbable que el riesgo se materialice.	No ha sucedido en los últimos dos años.	No se aprecian factores potenciadores del riesgo, o ocurren algunos factores potenciadores pero hay implementadas acciones orientadas a mitigar el riesgo.
Media	Es posible que el riesgo se materialice.	Ha sucedido al menos una vez al año.	Concurren algunos factores potenciadores del riesgo y no hay implementadas acciones mitigadoras o hay dudas sobre su eficacia.
Alta	Es altamente probable que el riesgo se materialice.	Ha sucedido al menos una vez al año.	Concurren varios de los factores potenciadores del riesgo. No hay implementadas acciones mitigadoras del riesgo o hay dudas sobre su eficacia.

Por otro lado, el impacto o gravedad se mide en una “escala de calor” en función de las consecuencias derivadas de la materialización del riesgo, principalmente en términos

de afectación patrimonial y daño a la imagen institucional (interna y externa). El impacto resultante será bajo, medio o alto.

Bajo	Por ejemplo: conductas que evidencien déficits en los modelos o sistemas de planificación y gestión pública, o pequeñas irregularidades que suponen infracciones administrativas leves. Conductas que ocasionen daños limitados y fácilmente reversibles a la imagen institucional.
Medio	Por ejemplo: incumplimientos que afectan la prestación de servicios. Irregularidades administrativas sin daños significativos al patrimonio, conductas con un impacto moderado en la imagen de institución.
Alto	Por ejemplo: uso indebido de cargo o fondos públicos en beneficio particular. Uso irregular de cargo, fondos o recursos públicos con daños significativos al patrimonio. Indicio de infracciones penales o administrativas graves. Daño reputacional importante a la institución.

El resultado de la evaluación: la matriz de riesgo

Una vez determinada la probabilidad y el impacto, el nivel de riesgo se establecerá a partir de una matriz de riesgo que combina estos dos factores en una gradación en tres niveles de riesgo: riesgo bajo, riesgo moderado y riesgo alto.

		IMPACTO		
		Bajo	Medio	Alto
PROBABILIDAD	Baja	Bajo	Bajo	Moderado
	Media	Bajo	Moderado	Alto
	Alta	Moderado	Alto	Alto

Orden de prioridades a la hora de implantar medidas mitigadoras o preventivas de las situaciones de riesgo detectadas

Por último, a través de esta misma matriz se determina un orden orientativo de priorización en la acción correctiva o contingente por parte de la entidad local, con el fin de ayudar a priorizar la dedicación de recursos desde un punto de vista de coste-efectividad.

Los niveles de prioridad son cuatro:

- 1**
 Máxima prioridad
- 2**
 Prioridad media-alta
- 3**
 Prioridad media-baja
- 4**
 Prioridad baja

		IMPACTO		
		Bajo	Medio	Alto
PROBABILIDAD	Baja	Bajo 4	Bajo 4	Moderado 3
	Media	Bajo 4	Moderado 2	Alto 1
	Alta	Moderado 2	Alto 1	Alto 1

La gradación en el orden de prioridad de la acción discrimina los riesgos moderados que son resultado de una combinación de alto impacto y baja probabilidad del resto de riesgos de nivel moderado que presentan una probabilidad de que sucedan media o alta. De este modo, aquellos riesgos con mayor probabilidad de que ocurran quedan priorizados por encima del que marca la matriz sin priorizar.

3. El análisis de riesgos en la planificación del control financiero

La aprobación del Real Decreto 424/17, de 28 de abril, por el que se regula el régimen jurídico del control interno en las entidades del Sector público local, ha supuesto importantes novedades en la configuración del modelo de control interno de las entidades locales, donde la gestión del riesgo se convierte en una pieza angular del sistema.

Ya sea en la configuración del modelo, donde se ha de destacar la obligatoriedad de asegurar un modelo de control efectivo, estableciéndose unos umbrales temporales mínimos, o como herramienta para la planificación de las actuaciones de control financiero a seleccionar anualmente por el órgano interventor, el riesgo se convierte en una pieza determinante en el ejercicio del control interno.

El artículo 31.2 del RD 424/2017 define el riesgo como la posibilidad de que se produzcan hechos o circunstancias en la gestión sometida a control susceptible de generar incumplimientos de la normativa aplicable, falta de fiabilidad de la información financiera, inadecuada protección de los activos o falta de eficacia y eficiencia en la gestión. Señala, además, que, una vez identificados los riesgos, será necesario seleccionar actuaciones a realizar. Por eso, se deberá realizar una evaluación para estimar la importancia del riesgo, utilizando tanto criterios cuantitativos como cualitativos, atendiendo a la conveniencia de seleccionar controles con regularidad y rotación, e evitando tanto repetir controles en actividades económico-financieras calificadas sin riesgo, como que se generen debilidades precisamente por la ausencia reiterada de control

Pese a que el análisis de riesgos se convierte en una importante herramienta que contribuye a la planificación, análisis y monitorización de las actuaciones de control financiero a realizar por parte del órgano interventor de la entidad local, ni el RD 424/2017, ni las normas de control financiero y de auditoría vigentes en el sector público estatal, a las cuales nos remite el artículo 29.4 de dicho Real Decreto, aportan metodología para el análisis de riesgos. En cualquier caso, ya sea aplicando criterios

de gestión de riesgos generalmente aplicados, como la Norma ISO 31000 de Gestión de riesgos (ISO, 2009) o la propia literatura sobre la materia, INTOSAI (2004), García (2018) o Miaja (2018), entre otros, la gestión de riesgos debe entenderse como un proceso para identificar los riesgos que pueden amenazar los objetivos establecidos, diseñando un sistema de control que minimice dichos riesgos y que, por lo tanto, mejore la posibilidad del cumplimiento de los mismos.

En este contexto, si las entidades locales tuvieran establecido sus objetivos y un sistema asociado de gestión de riesgos, las actuaciones de control se podrían seleccionar tomando como referencia el mapa de riesgos corporativo. Esa no es la situación habitual, por lo que en estos primeros años de vigencia del RD 424/2017, el órgano interventor ha tenido que elaborar su propio mapa de riesgos, detallando el catálogo concreto de riesgos detectados y las actuaciones de control a realizar.

Por ello, y dada la elevada coincidencia en la metodología y los indicadores de riesgo detectados en la Guía para la implantación de planes de integridad en las entidades locales elaborada por la FTBGL, la Intervención general de la Diputación de Girona ha valorado positivamente su participación en el proceso de desarrollo de un modelo común de indicadores de riesgos corporativo que permita reforzar el marco de integridad institucional de la entidad local y, al mismo tiempo, contribuir al diseño de las actuaciones de control financiero y el seguimiento de sus resultados.

Los pasos a seguir para evaluar el riesgo

Es importante que el proceso de evaluación de riesgos sea estructurado y estandarizado para poder detectar, evaluar y gestionar los riesgos de forma continuada en la organización, y que defina los roles y responsabilidades de los diferentes actores implicados.

Los pasos que se han seguido en la evaluación del riesgo son los siguientes:

- **Paso 1. Identificar los ámbitos a analizar.** En este sentido, es importante incluir aquellos ámbitos de gestión relevantes en la organización y en los que esté implicada de forma más clara la asignación de recursos y presupuesto. Así, se recomienda que, al menos, se incluyan los ámbitos de contratación, subvenciones, recursos humanos, gestión presupuestaria y patrimonial y, en aquellas organizaciones que ejerzan la competencia, urbanismo.

- **Paso 2. Identificar el nivel de impacto** que tendría la materialización de cada uno de los riesgos en la gradación planteada. En este sentido, la herramienta de evaluación del riesgo disponible en la Guía de integridad de la ACM incluye una propuesta de nivel de impacto para cada riesgo, que en cualquier caso debe ser revisado y validado en el momento de la autoevaluación.
- **Paso 3. Definir el nivel de probabilidad** de que se materialice cada riesgo según la frecuencia y factibilidad de ocurrencia. Incluir las medidas mitigadoras vigentes contribuye a una definición más detallada de los niveles de probabilidad. La herramienta de autoevaluación de riesgos incluida en la Guía de integridad permite valorar el nivel de riesgo y la prioridad de intervención según las escalas anteriormente indicadas.
- **Paso 4. Respuesta a los riesgos.** En base a la valoración realizada, se pueden plantear las acciones a implantar, la unidad responsable y los plazos de aplicación de las mismas, así como la periodicidad de su seguimiento.

El trabajo de análisis de riesgos en la organización: equipo de análisis

Para realizar el análisis de evaluación de riesgos en la organización se han configurado cuatro grupos de trabajo técnicos para realizar el análisis de riesgos de cada una de las áreas establecidas. Los cuatro ámbitos analizados han sido: Contratación, Subvenciones, Gestión económica y presupuestaria y Recursos humanos, dado que en nuestro caso no se ejercen competencias en materia urbanística.

En su composición, se han considerado los perfiles técnicos de los servicios centrales y áreas gestoras con un buen nivel de conocimiento de los procesos internos, funcionamiento y gestión del ámbito y con experiencia y capacidad de análisis respecto a las actividades y riesgos del ámbito tratado, que han contado con la colaboración técnica de la consultora externa Daleph.

Además de los perfiles técnicos indicados, es conveniente que exista una figura técnica transversal que asuma el rol de referente del análisis de riesgos y desarrolle tanto funciones de dinamización de las sesiones, como otras operativas (convocatoria de las reuniones, preparación y retorno de la documentación, etc.). En nuestro caso, esta figura pertenece al ámbito de transparencia e integridad pública. Igualmente, el órgano interventor participa en calidad de asesor técnico en todos los grupos evaluadores de riesgos

Por ejemplo, en el ámbito de contratación, ha formado parte del grupo de trabajo la persona responsable de contratación

de la entidad local, perfiles técnicos involucrados en los procesos de contratación de áreas finalistas, como medio ambiente y red viaria, la figura técnica de integridad y el órgano interventor.

Esta configuración debe permitir la obtención de una visión completa de la situación de cada ámbito, donde se puedan tratar y consensuar los niveles de impacto y probabilidad, y tratar de proponer el establecimiento de medidas correctoras, sus responsables y plazos. En este sentido, es importante que la evaluación que se lleve a cabo y las medidas que se planteen estén consensuadas entre los miembros del grupo. Es recomendable que se realice una formación inicial al respecto de la ética y la integridad pública y la metodología de análisis de riesgos a los miembros de los equipos de trabajo.

La articulación de las medidas y el Plan de acción

Una vez realizado el análisis de riesgos, se ha obtenido el listado completo de nivel de riesgos y medidas a implantar. En base a estas medidas, es necesario configurar un Plan de Acción que articule su puesta en marcha. El Plan puede incluir



no sólo medidas a corto plazo, aplicables al próximo ejercicio, sino contener también aspectos que se calendaricen a medio plazo.

Para materializarlo, se han seguido los siguientes pasos:

- **Paso 1.** Singularizar los niveles de riesgo que tienen medidas asociadas y situarlos por orden de prioridad.
- **Paso 2.** Validar la viabilidad y los plazos de aplicación de las propuestas acordadas, y, en su caso, introducir las enmiendas que sean necesarias.
- **Paso 3.** Compartir los resultados con la Comisión de Integridad de la organización para que valide el mapa de riesgos y proponga la aprobación del Plan de Acción de las medidas derivadas del análisis de riesgos.
- **Paso 4.** Elevar el Plan de Acción a la dirección de la organización para que apruebe el contenido (medidas a implantar, unidades responsables y plazos).
- **Paso 5.** Trasladar el Plan de Acción y las medidas a aplicar a los equipos de las áreas y ámbitos afectados.

Seguimiento y control

Una vez realizado el análisis de riesgos en la organización y se ha definido el primer Plan de Acción, es recomendable establecer una revisión anual tanto del análisis de riesgos, como de la ejecución de sus medidas en el seno de los grupos de trabajo creados al efecto, dándole a los mismos una configuración estable para la revisión sistemática y periódica de la gestión de riesgos.

Pueden seguirse los pasos establecidos anteriormente, aunque en esta ocasión se partirá de los resultados determinados en el ejercicio anterior. Además, la revisión debe tener los siguientes enfoques:

- Reevaluar los niveles de probabilidad establecidos en base a lo ocurrido a lo largo del último ejercicio. Puede haber riesgos donde exista una mejora en la gestión que implique una reducción, y otros donde se hayan detectado algunas prácticas que puedan aumentar la probabilidad de que ocurran o que, efectivamente, hayan ocurrido en los últimos doce meses.
- Revisar la ejecución de las medidas previstas en la anualidad, su evidencia de aplicación y su eficacia.



- Plantear nuevas medidas en base a la reevaluación, la eficacia de las medidas implantadas, la posibilidad de cumplir con los plazos planteados en la ejecución de las medidas, al replanteamiento de prioridades de actuación, etc.
- Actualizar y acordar un nuevo Plan de Acción para el próximo ejercicio.

Conclusiones

La participación de la Intervención general de la Diputación de Girona en los grupos de evaluación de riesgos ha permitido obtener una visión general de los riesgos más probables y recurrentes de la entidad consensuada con los diferentes actores implicados, disponer de una matriz de riesgos estructurada y ordenada por prioridades, así como, contribuir al establecimiento de una cultura interna que refuerce la integridad institucional y reduzca la probabilidad de que los riesgos se materialicen, diseñando e implementando medidas preventivas de una forma global y capilarizando la cultura del control en la organización.



Además, los resultados del análisis de riesgos permitirán ayudar a priorizar actuaciones de control financiero, ya sean pruebas de control o sustantivas, como, por ejemplo:

- Valorar la adecuación de las medidas establecidas en el Plan de acción para resolver las deficiencias detectadas en la evaluación de riesgos.
- Realizar actuaciones para evaluar la existencia y correcto funcionamiento de las acciones mitigadoras del riesgo establecidas.
- Realizar actuaciones para determinar la integridad, exactitud y validez de la información analizada en aquellos riesgos que se han determinado de prioridad baja.
- Orientar las actuaciones de control financiero en aquellos riesgos que se hayan determinado de prioridad alta.
- Hacer el seguimiento de la situación de las medidas a implementar

Bibliografía

- **FTBGL (Fundació Transparència i Bon Govern Local) (2022):** Guia per a la implantació de plans d'integritat als ens locals, febrer de 2022. Disponible en línea: [guia_plans_integritat_actualitzacio_febrer_2022.pdf](https://www.acm.cat/guia_plans_integritat_actualitzacio_febrer_2022.pdf) (acm.cat).
- **García Muñoz, Julio (2018):** Mapas de riesgo y fortalecimiento del Compliance ante el nuevo régimen de control interno local. El Consultor de los Ayuntamientos, mayo de 2018. Editorial Wolters Kluwer.
- **IAI (INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS) (2021):** Auditoria interna y gestión de riesgos. Octubre 2021. Disponible en: línea: <https://auditoresinternos.es/la-fabrica-de-pensamiento/documentos>.
- **INTOSAI (Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores) (2004):** Guía para las Normas de control interno del sector público. INTOSAI GOV 9100.
- **ISO (Organización Internacional de Normalización) (2009):** Norma internacional ISO 31000 Gestión de Riesgos - principios y guías, primera edición, noviembre 2009.
- **Miaja Fol, Miguel (2018):** Análisis de riesgos en el control financiero de las Entidades Locales.