



**HEREDIA**  
GOBIERNO LOCAL

Control Interno

**INFORME DE VALORACION DE RIESGOS DE LA MUNICIPALIDAD DE HEREDIA  
2025-2026**

**Elaborado por:**  
**MAP. Rosibel Rojas Rojas**  
**Coordinadora de Control Interno**

**Revisado por:**  
**Comité Institucional de Control Interno**

**Aprobado por el Concejo Municipal**  
**Sesión ordinaria No.141-2025 del 29 de diciembre 2025**

**AGOSTO 2025**



**INFORME DE VALORACION DE RIESGOS DE LA MUNICIPALIDAD DE HEREDIA  
2025-2026**

Tabla de contenido

RESUMEN EJECUTIVO INFORME DE VALORACION DE RIESGOS DE LA MUNICIPALIDAD DE HEREDIA 2025-2026.....	3
INFORME DE VALORACION DE RIESGOS DE LA MUNICIPALIDAD DE HEREDIA 2025-2026 .....	4
1. INTRODUCCION .....	4
1.1 ORIGEN DEL INFORME .....	4
1.2 METODOLOGIA.....	4
1.3 ALCANCE.....	6
1.4 RESPONSABILIDAD DE LA INFORMACION .....	6
2. RESULTADOS OBTENIDOS EN EL PROCESO DE VALORACION DE RIESGOS 2025-2026. ....	6
2.1 RIESGOS SEGÚN EL NIVEL DE RIESGO. ....	7
2.2 MAPA DE RIEGOS SEGÚN ESTRUCTURA DE RIESGOS INSTITUCIONAL .....	8
2.3 OBSERVACIONES GENERALES SOBRE EL PROCESO DE GESTIÓN DE RIESGOS 2025-2026. ....	10
3. CONCLUSIONES .....	11
4. SUGERENCIAS.....	12
5. ANEXOS:.....	14

## RESUMEN EJECUTIVO INFORME DE VALORACION DE RIESGOS DE LA MUNICIPALIDAD DE HEREDIA 2025-2026

El Informe es emitido en cumplimiento de los artículos 14 y 18 de la Ley General de Control Interno, Directrices de la Contraloría General de la República No R-CO-064-2005, del 01 de julio del 2005; asimismo, se desarrolla en cumplimiento de la Política de Implementación y Funcionamiento del Sistema Específico de Valoración de Riesgos de la Municipalidad de Heredia, aprobado por el Concejo Municipal en sesión ordinaria No. 279-2019 del 28 de octubre 2019.

Para el desarrollo del proceso 2025-2026, mediante la DIRECTRIZ-MH-AMH-0008-2025, del 11 de marzo 2025, se giraron las respectivas instrucciones para aplicar los procesos de Autoevaluación y Valoración de Riesgos. Con base en lo señalado en los lineamientos establecidos en el acápite **3.2.4.4 y 5.2 Selección del Objeto de análisis**, de la Política de Implementación y Funcionamiento del Sistema Específico de Valoración de Riesgos y Política del Proceso de Autoevaluación de la Municipalidad de Heredia, respectivamente; se consideró para el presente periodo aplicar la evaluación bajo el análisis integral por proceso al Proceso de **Gestión de Talento Humano**, Enfocado al Subcomponente de Estructura Organizacional y el Proceso de **Gestión del Pendiente de cobro**. Por otra parte, para las evaluaciones departamentales, se realizó la evaluación según priorización de objeto de análisis seleccionado por el CICI.

La información fue registrada y procesada en el módulo de gestión de riesgos del sistema. La confiabilidad, relevancia y pertinencia de la información suministrada a la Unidad de Control Interno es total responsabilidad de la autoridad que la brinda, según lo establecido en los artículos No.10, 12 y No.16 de la Ley General de Control Interno No. 8292.

De conformidad con los informes registrados por cada titular tenemos los siguientes resultados:

- a. En el proceso 2025-2026 fueron identificados 53 riesgos; de los cuales, el 28.30% corresponden a riesgos de nivel alto (15 riesgos), un 37.74% corresponden a riesgos de nivel medio (20 riesgos) y un 33.96% fueron valorados con nivel bajo (18 riesgos). Con base en esos resultados y de acuerdo con el parámetro de aceptabilidad, el 66.04% de los riesgos (35 riesgos), riesgos altos y medios, serán debidamente administrados.
- b. En relación con el mapa de riesgos conforme con la estructura de riesgos institucional, se identificaron un 20.75% de riesgos externos (11 riesgos) Y 79.25% de riesgos internos (42 riesgos). Destacan los riesgos internos operación con un 39.63% (21 riesgos), seguidos por los riesgos estratégicos con 16.98% (9 riesgos)
- c. Para la administración de los riesgos han sido establecidas medidas, tales como: Realizar una campaña de divulgación digital para promocionar programas preventivos, en Seguridad Ciudadana; Agenda programática local, como un programa de servicios integrales para la promoción del envejecimiento activo, en la Oficina de Atención a la Persona Adulta Mayor; Confección de un manual de procesos para actividades de gestión vial (recarpeteo, perfilado, ampliaciones); en Gestión Vial; entre otros.

Durante el año 2026, se brindará el seguimiento correspondiente, sobre la implementación de los planes de administración de riesgos y revisión de riesgos, de conformidad con la normativa interna.



## INFORME DE VALORACION DE RIESGOS DE LA MUNICIPALIDAD DE HEREDIA 2025-2026

### 1. INTRODUCCION

El objetivo de la Valoración de Riesgo es apoyar el cumplimiento de la misión, visión, políticas y objetivos institucionales, tanto estratégicos como operativos, a través del proceso de gestión de riesgos, para ubicar a la institución en un nivel de riesgo aceptable y así promover, de manera razonable, el logro de los objetivos institucionales<sup>1</sup>.

#### 1.1 ORIGEN DEL INFORME

El presente informe es emitido en cumplimiento de los artículos 14 y 18 de la Ley General de Control Interno y de las Directrices de la Contraloría General de la República No R-CO-064-2005, del 01 de julio del 2005. Asimismo, se desarrolla en cumplimiento de la Política de Implementación y Funcionamiento del Sistema Específico de Valoración de Riesgos de la Municipalidad de Heredia, aprobado por el Concejo Municipal en sesión ordinaria No.279-2019 del 28 de octubre 2019.

#### 1.2 METODOLOGIA

- Mediante oficio CARTA-MH-AMH-CI-009-2025 del 03 de febrero 2025 la Coordinadora de Control Interno presentó propuesta al Comité Institucional de Control Interno de posibles procesos a considerar bajo la metodología de evaluación integral por proceso y propuesta para las evaluaciones departamentales. Por acuerdo del Comité Institucional de Control Interno, fueron seleccionados los procesos y procedimientos a evaluar para el presente periodo, consignados en oficio CARTA-MH-AMH-CICI-001-2025 del 12 de marzo 2025.
- Mediante DIRECTRIZ-MH-AMH-0008-2025, del 11 de marzo 2025 se giran las respectivas instrucciones para aplicar los procesos de Autoevaluación y Valoración de Riesgos.
- Selección del objeto de análisis para las evaluaciones: Con base en lo señalado en los lineamientos establecidos en el acápite **3.2.4.4 y 5.2 Selección del Objeto de análisis**, de la Política de Implementación y Funcionamiento del Sistema Específico de Valoración de Riesgos y Política del Proceso de Autoevaluación de la

---

<sup>1</sup> Política de Implementación y Funcionamiento del SEVRI de la Municipalidad de Heredia.



Municipalidad de Heredia, respectivamente, para las evaluaciones departamentales, se realizó la evaluación departamental, según priorización de objeto de análisis seleccionado por el CICI, tomando en consideración el análisis realizado por áreas. Por otra parte, se seleccionó para el presente periodo aplicar la evaluación bajo el análisis integral por proceso a los procesos que se indican a continuación:

**1. Proceso de Gestión de Talento Humano, Enfocado al Subcomponente de Estructura Organizacional**

**Equipo Evaluador:**

Jerson Sánchez Barquero, Gestor de Talento Humano. Líder del equipo  
Adrián Arguedas Vindas. Director Financiero Administrativo  
Karina Oviedo Hernández, Ingeniera de Procesos  
Alexander Chaverri Carvajal, Encargado de Despacho de Alcaldía  
Jacqueline Fernández Castillo, Planificadora Institucional, representante del CICI.

**2. Proceso de Gestión del Pendiente de cobro.**

**Equipo Evaluador:**

Francisco Sánchez Gómez, Director de Servicios y Gestión Tributaria. Líder del equipo  
Hellen Bonilla Gutiérrez, Gestora de Servicios Tributarios  
Juan Carlos Ramírez Orozco, Gestor de Valoración y Catastro  
Alejandro Chaves Di Luca, Encargado de Control Fiscal y Urbano

Cabe recordar que, tanto la evaluación, como los planes de acción, son responsabilidad conjunta de todos los miembros de cada equipo evaluador.

- En la valoración de riesgos realizar el análisis correspondiente de riesgos vinculados a la planificación estratégica (riesgos estratégicos), de forma general, conforme con el Plan de Desarrollo Municipal 2023-2028. Asimismo, la documentación de los riesgos de fraude relevantes en cada proceso.
- Se llevó a cabo un taller de autoevaluación y valoración de riesgos el 10 de junio 2025, asimismo, se brindó el servicio de asesoría por parte de la Unidad de Control Interno, para la revisión técnica de los informes; siempre tomando en consideración que la toma de decisiones y responsabilidad final de la información corresponde al titular responsable de cada proceso



### **1.3 ALCANCE**

En el presente informe se exponen los resultados de la Valoración de Riesgos 2025-2026, destacando los siguientes aspectos:

- a. Mapa de Riesgos según su nivel de riesgo.
- b. Mapa de Riesgos según la estructura de riesgos.
- c. Observaciones generales del proceso.

### **1.4 RESPONSABILIDAD DE LA INFORMACION**

La confiabilidad, relevancia y pertinencia de la información suministrada a la Unidad de Control Interno es total responsabilidad de la autoridad que la brinda, según lo establecido en los artículos No.10, 12 y No.16 de la Ley General de Control Interno No. 8292. Asimismo, la conformación de los respectivos expedientes de respaldo de evidencias reportadas y proceso de análisis es responsabilidad directa de cada titular, conforme con la normativa interna del proceso.

El Informe fue presentado ante el Comité Institucional de Control Interno para su conocimiento y análisis.

## **2. RESULTADOS OBTENIDOS EN EL PROCESO DE VALORACION DE RIESGOS 2025-2026.**

En cumplimiento de las responsabilidades establecidas en la normativa nacional e interna, cada autoridad administrativa procedió a realizar la debida identificación de los riesgos que podrían afectar los procesos, procedimientos o actividades seleccionadas en la presente evaluación. Una vez identificados, procedieron a analizarlos y evaluarlos, con el fin de establecer las medidas requeridas para la debida administración y brindar el seguimiento correspondiente conforme la metodología establecida.

Considerando el riesgo como la posibilidad de que ocurra un evento, cuyas consecuencias podrían incidir, positiva o negativamente, el logro de los objetivos de una unidad administrativa y de la municipalidad como un todo; se han documentado situaciones que eventualmente podrían presentarse, basadas en la experiencia y criterio profesional, y que se previenen a futuro con el fin de minimizar la posibilidad de ocurrencia o, en caso de presentarse, minimizar su impacto. A continuación, se presentan los resultados obtenidos.



## 2.1 RIESGOS SEGÚN EL NIVEL DE RIESGO.

De acuerdo con la Política de Implementación y Funcionamiento del Sistema Específico de Valoración de Riesgos de la Municipalidad de Heredia, los riesgos según su nivel se distribuyen como riesgos altos, medios y bajos. Para los riesgos altos y medios se establecieron medidas para su administración; los riesgos de nivel bajo, de acuerdo con los parámetros de aceptabilidad, se retienen, lo que significa que se continúa aplicando las medidas de control existentes y se da seguimiento de posibles variaciones futuras.

Para el presente periodo fueron identificados 53 riesgos, su distribución, de acuerdo con el nivel de riesgo, es la siguiente:

TABLA NO.1 VALORACIÓN DE RIESGOS 2025-2026		
DISTRIBUCIÓN SEGÚN SU NIVEL DE RIESGO.		
NIVEL DE RIESGO	RIESGOS IDENTIFICADOS	
	CANTIDAD	PORCENTAJE
ALTO	15	28.30%
MEDIO	20	37.74%
BAJO	18	33.96%
TOTAL	53	100.00%

Consecuentemente, conforme con los parámetros de aceptabilidad, el 66.04% de los riesgos (35 riesgos: los riesgos de nivel alto y medio) serán debidamente administrados, con el fin de reducir esos niveles de riesgo. Esta distribución por nivel de riesgo corresponde a los resultados por departamento que se observan en el anexo No.1 (Reporte SR01R13)

Dentro de los controles existentes para minimizar el riesgo, han reportado las autoridades administrativas los siguientes: Informes de situaciones de riesgo analizados en reuniones de equipos de trabajo, espacios como comités de seguridad y asambleas comunales convocadas por la comunidad, Guías de inspección de equipo de protección personal, Inspecciones diarias de trabajos realizados por contratistas, Talleres sobre normativa, ejecución técnica y manejo de fondos públicos; entre otros.

Estos controles buscan garantizar la eficiencia, transparencia y cumplimiento de los objetivos institucionales, reduciendo los riesgos en cada área.

En los planes de administración de riesgos de corto plazo, establecidos en cada una de las dependencias, destacan acciones tales como:

- Solicitar estudios de estructura organizativa. Ejemplo: para Comunicación.
- Gestionar alianzas con instituciones externas para la realización de la política de deporte, recreación y movimiento humano; en Vicealcaldía.
- Realizar una campaña de divulgación digital para promocionar programas preventivos, en Seguridad Ciudadana.
- Agenda programática local, como un programa de servicios integrales para la promoción del envejecimiento activo, en la Oficina de Atención a la Persona Adulta Mayor.
- Confección de un manual de procesos para actividades de gestión vial (recarpeteo, perfilado, ampliaciones); en Gestión Vial.
- Realizar la segunda publicación del reglamento de Cementerios
- Capacitación continua sobre actualizaciones legales y de obra civil; en Partidas Comunitarias.
- Implementar controles cruzados de facturación y certificaciones periódicas de calibración de básculas; en Residuos Sólidos.

Estos planes buscan mitigar riesgos, mejorar la eficiencia operativa y garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales, promoviendo la transparencia y la sostenibilidad en los procesos municipales. Para el plan de administración de riesgos donde se requerirán la dotación de recursos específicos, cada titular asumió la responsabilidad de realizar el trámite correspondiente para incorporarlo al POA.

El detalle de la evaluación se encuentra a disposición de las autoridades relacionadas en el sistema.

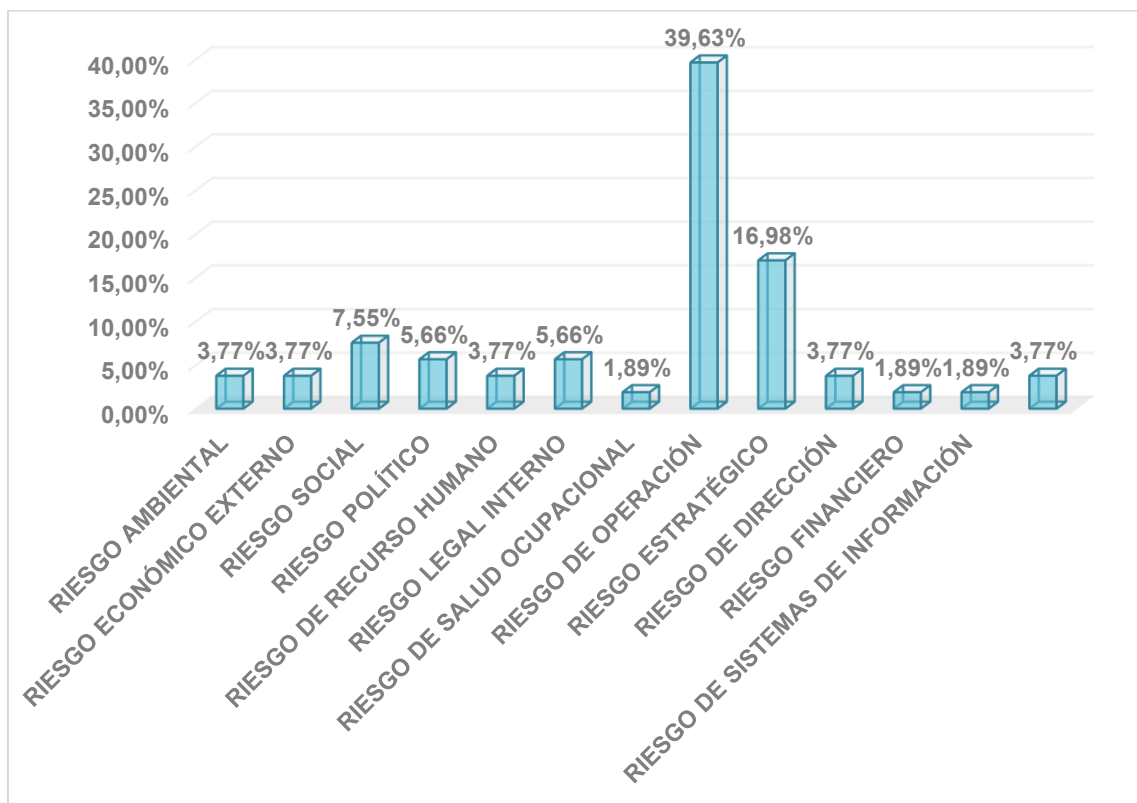
## **2.2 MAPA DE RIEGOS SEGÚN ESTRUCTURA DE RIESGOS INSTITUCIONAL**

Para el presente periodo se dirigió la evaluación a realizar el análisis correspondiente de riesgos vinculados a la planificación estratégica (riesgos estratégicos), de forma general, conforme con el Plan de Desarrollo Municipal 2023-2028. Asimismo, la documentación de los riesgos de fraude relevantes en cada proceso.

De conformidad con la estructura de riesgos institucional, se representa su distribución conforme se observa en el siguiente gráfico:



**Gráfico No.1**  
**RESULTADO VALORACION DE RIESGOS 2025-2026**  
**DISTRIBUCION SEGÚN ESTRUCTURA DE RIESGO INSTITUCIONAL**



d. Conforme con la estructura de riesgos institucional, se identificaron un 20.75% de riesgos externos (11 riesgos) Y 79.25% de riesgos internos (42 riesgos). Destacan los riesgos internos operación con un 39.63% (21 riesgos), seguidos por los riesgos estratégicos con 16.98% (9 riesgos). Es decir, en este periodo, se identificaron, analizaron y evaluaron principalmente riesgos:

1. **De operación:** Eventos causados tanto en la parte operativa como técnica de la entidad por debilidades en la ejecución de los procesos o procedimientos u omisión de ellos.
2. **Estratégicos:** Eventos causados por debilidades u omisiones en la definición de la misión, visión, valores u objetivos estratégicos.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Definición establecida en la Política de Implementación y Funcionamiento del Sistema Específico de Valoración de Riesgos de la Municipalidad de Heredia, 2019)



### **2.3 OBSERVACIONES GENERALES SOBRE EL PROCESO DE GESTIÓN DE RIESGOS 2025-2026.**

Para el presente proceso de evaluación, cabe destacar:

- Se consideró para las siguientes dependencias, que no se realizara nueva evaluación, sino que procedieran a revisar las evaluaciones anteriores y analizar los riesgos vinculados; en caso de identificar nuevos riesgos, procedieran a documentarlos; no obstante, al cierre del periodo de evaluación no se identificaron nuevos riesgos que reportar:
  - Secretaria del Concejo
  - Tecnologías de Información
  - Contraloría de Servicios
  - Estacionamiento Autorizado
  - Centro Cultural Omar Dengo
  - Intermediación Laboral
  - Tesorería
  - Presupuesto
  - Archivo
  - Campo Ferial
  - Aseo de Vías
  - Dirección de Inversión Pública
- a) Se brindó un taller de Autoevaluación y Valoración de Riesgos con el fin de reforzar los conceptos técnicos para su correcta aplicación; asimismo, fue complementado con el servicio de asesoría de la Unidad de Control Interno. El propósito de este servicio fue brindar las observaciones técnicas pertinentes y valorar junto con el titular la adecuada vinculación del proceso de Valoración de Riesgos, con la autoevaluación y la planificación institucional, mejorando de forma integral los procesos de rendición de cuentas y la programación de metas. El servicio se brinda, siempre teniendo en consideración que la responsabilidad de la información y toma de decisiones al respecto, es del titular a cargo del proceso; quien asume la responsabilidad con su superior inmediato de la aplicación correcta del proceso.
- b) Se realizó revisión de expedientes en 12 dependencias, se procedió a brindar apoyo sobre su organización, conforme se señala en la Política de Implementación y Funcionamiento del SEVRI-MH, acápite No. 8.7.2 Documentación y conformación de expedientes. Asimismo, se revisaron los formularios de análisis de informes

presentados y se enviaron las observaciones de mejora correspondiente a cada titular.

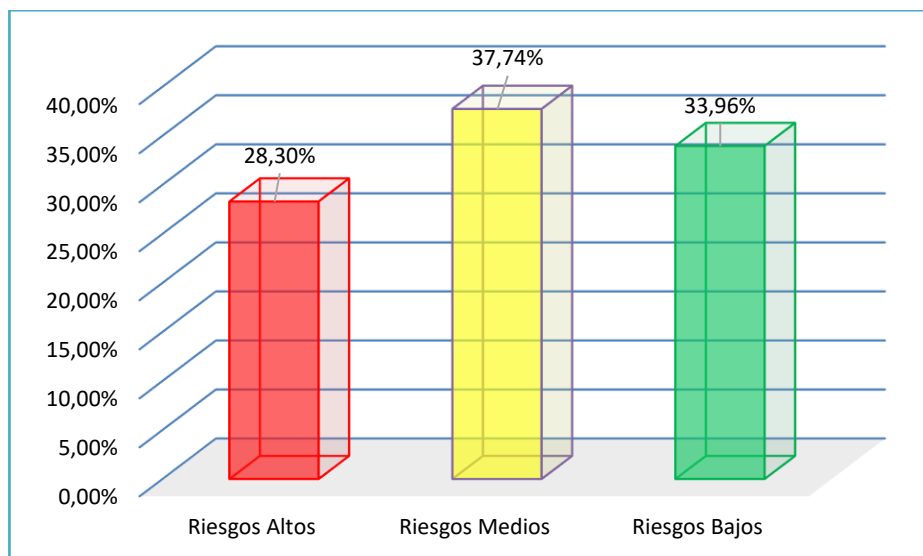
### 3. CONCLUSIONES

Cabe recordar que la confiabilidad, relevancia y pertinencia de la información suministrada a la Unidad de Control Interno es total responsabilidad de la autoridad que la brinda, según lo establecido en los artículos No.10, 12 y No.16 de la Ley General de Control Interno No. 8292. Asimismo, la conformación de los respectivos expedientes de respaldo de evidencias reportadas y proceso de análisis es responsabilidad directa de cada titular, conforme con la normativa interna.

De conformidad con los informes de valoración de riesgos del período 2025-2026, registrados por cada autoridad administrativa y del equipo evaluador, tenemos:

- 3.1** Fueron identificados cincuenta y tres riesgos; distribuidos según su nivel de riesgo de la siguiente manera:

**Gráfico No.2**  
**RESULTADO VALORACION DE RIESGOS 2025-2026**  
**DISTRIBUCION SEGÚN NIVEL DE RIESGO**



- 3.2** Con base en esos resultados y de acuerdo con el parámetro de aceptabilidad definido en el Manual de Implementación y Funcionamiento del Sistema Específico de Valoración de Riesgos de la Municipalidad de Heredia, el 66.04% de los riesgos



(35 riesgos) serán debidamente administrados con medidas claves para disminuir su nivel de riesgo.

- 3.3** Para la etapa de administración de riesgos han sido establecidas medidas tales como: Realizar una campaña de divulgación digital para promocionar programas preventivos, en Seguridad Ciudadana; Agenda programática local, como un programa de servicios integrales para la promoción del envejecimiento activo, en la Oficina de Atención a la Persona Adulta Mayor; Confección de un manual de procesos para actividades de gestión vial (recarpeteo, perfilado, ampliaciones); en Gestión Vial; entre otros.
- 3.4** En cuanto mapa de riesgos, según la estructura de riesgos institucional, se identificaron el 66.04% de los riesgos (35 riesgos: los riesgos de nivel alto y medio) serán debidamente administrados, con el fin de reducir esos niveles de riesgo. Destacan los riesgos internos operación con un 39.63% (21 riesgos), seguidos por los riesgos estratégicos con 16.98% (9 riesgos).
- 3.5** En los casos en que los titulares determinaron que requieren recursos económicos específicos para su implementación, cada titular lo ha indicado en el rubro de recursos financieros correspondiente y asumió la responsabilidad de realizar la gestión respectiva para su incorporación en el POA-Presupuesto 2026.
- 3.6** Se detallan en el apartado 2.3 del documento, observaciones generales sobre el proceso realizado; destacando el apoyo técnico brindado y la promoción del análisis estratégico y táctico por parte de las autoridades administrativas, con el cual se propicia la elaboración de planes de administración de riesgos, integrado con el proceso de autoevaluación y con el Plan Anual Operativo.

Conforme con nuestra normativa, cada titular aplicará el seguimiento continuo correspondiente para realizar una adecuada gestión de los riesgos valorados en este proceso; asimismo, como parte de la estrategia institucional, se generarán durante el año 2026 los respectivos informes de seguimiento a la implementación de los planes de administración de riesgos establecidos y revisión de los riesgos.

#### **4. SUGERENCIAS**

En virtud de lo expuesto en el presente informe, se someten a consideración las siguientes sugerencias:



**4.1 Sugerencias al Concejo Municipal:**

**4.1.1** Aprobar el presente informe de Valoración de Riesgos de la Municipalidad de Heredia 2025-2026.

**4.2 Sugerencias a la Alcaldesa Municipal:**

**4.2.1** Analizar, juntamente con los miembros del Comité Institucional de Control Interno, la percepción del riesgo institucional, con el fin de establecer medidas gerenciales para asegurar razonablemente que la institución se ubique en un nivel de riesgo aceptable.

**4.2.2** Girar las instrucciones correspondientes a las Direcciones, Jefaturas y Coordinadores con el fin de que procedan a:

- a)** Implementar los planes de acción establecidos conforme con la programación realizada y aplicar el debido seguimiento para valorar la efectividad de dichas medidas; así como, realizar la documentación y comunicación oportuna, en caso de identificarse nuevos riesgos relacionados al proceso.
- b)** Remitir los informes trimestrales de avance en el cumplimiento de las medidas establecidas a la Unidad de Control Interno en los cinco días hábiles posteriores al término de cada trimestre del 2026.



## **5. ANEXOS:**

- 1. MAPA DE RIESGOS SEGÚN NIVEL DE RIESGO. RESULTADOS VALORACION DE RIESGOS 2025-2026(REPORTE SR01R13)**
- 2. MAPA DE RIESGOS SEGÚN ESTRUCTURA DE RIESGOS INSTITUCIONAL. RESULTADOS VALORACIÓN DE RIESGOS 2025-2026 (REPORTE SR01R16)**