



**INFORME DE VALORACION DE RIESGOS DE LA MUNICIPALIDAD DE HEREDIA  
DEL PERIODO 2016-2017**

**Elaborado por:  
Licda. Rosibel Rojas Rojas**

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

**Julio 2016**



**INFORME DE VALORACION DE RIESGOS DEL PERIODO 2016-2017**  
**INDICE**

	<b>Pág.</b>
<b>Resumen Ejecutivo</b>	<b>3</b>
<b>Informe</b>	<b>5</b>
<b>1. Introducción</b>	<b>5</b>
<b>1.1 Origen del estudio</b>	<b>5</b>
<b>1.2 Metodología</b>	<b>5</b>
<b>1.3 Responsabilidad de la Información</b>	<b>6</b>
<b>1.4 Alcance</b>	<b>6</b>
<b>2. Resultados obtenidos en el Proceso de Valoración de Riesgos 2016-2017</b>	<b>6</b>
<b>2.1 Riesgos según el nivel de riesgo.</b>	<b>6</b>
<b>2.2 Riesgos según la Estructura de Riesgo.</b>	<b>8</b>
<b>2.3 Observaciones generales sobre el proceso 2016-2017</b>	<b>10</b>
<b>3. CONCLUSIONES</b>	<b>10</b>
<b>4. SUGERENCIAS</b>	<b>12</b>
<b>5. Anexos</b>	<b>13</b>

## **RESUMEN EJECUTIVO INFORME DE VALORACION DE RIESGOS DE LA MUNICIPALIDAD DE HEREDIA 2016-2017**

El Informe es emitido en cumplimiento de los artículo 14 y 18 de la Ley General de Control Interno, la Directrices de la Contraloría General de la República No R-CO-064-2005, del 01 de julio del 2005; Asimismo, se desarrolla en cumplimiento del Manual 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.392-2015 del 23 de febrero de 2015.

En el documento se exponen los resultados destacando los siguientes aspectos: riesgos identificados según su nivel de riesgo, riesgos identificados según la estructura de riesgos y observaciones generales sobre el proceso. Se realizó la evaluación en cada departamento y se llevó a cabo el segundo ejercicio por proceso, aplicado al proceso de **Adquisiciones y Aprovisionamiento**. En los anexos se detallan los resultados por dependencia y planes de acción establecidos. La información fue registrada y procesada en el módulo de gestión de riesgos del SACI.

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 del período 2016-2017 fueron identificados setenta y siete riesgos; de los cuales, el 42.86% corresponden a riesgos de nivel alto (treinta y tres riesgos), un 31.17% (veinticuatro riesgos) corresponden a riesgos de nivel medio y un 25.97% (veinte riesgos) fueron valorados con nivel bajo.
- b. Con base en esos resultados y de acuerdo con el parámetro de aceptabilidad, el 74.03% de los riesgos (cincuenta y siete riesgos), riesgos altos y medios, serán debidamente administrados.
- c. Para la administración de los riesgos de nivel alto y medio (riesgos administrables) han sido establecidas medidas, tales como: Formularios del Ciclo de Auditoría, actualización de manuales, emisión de instructivos y directrices específicas; solicitudes para evaluaciones de estructura (requerimientos de personal); Plan de Inducción de Personal; Diagnosticar las necesidades de gestión documental de la Municipalidad de Heredia y diseñar una estrategia de gestión documental a través de una contratación externa; Nuevo Plan Quinquenal de Gestión Vial, con valoración de Riesgos.
- d. Dentro del Plan del Proceso de Adquisiciones y Aprovisionamiento, elaborado por el Equipo Evaluador, se destacan acciones tales como: Directriz donde solicite a funcionarios responsables de la gestión de abastecimiento que se incluya una serie de información necesaria para cumplir con lo indicado con los artículos 7 y 59 Ley de Contratación Administrativa y 8 y 148 de su Reglamento; y el Plan de proyección de compras institucionales.
- e. Para aquellas medidas en las que se requiere la incorporación de recursos específicos, cada titular lo ha indicado en la columna de recursos financieros correspondiente y



asume la responsabilidad de realizar la gestión respectiva para su incorporación en el PAO-Presupuesto 2017.

- f. Conforme con la estructura de riesgos institucional, de los setenta y siete riesgos valorados, el 70.13% corresponden a riesgos interno y un 29.87% riesgos externos. Asimismo, por tipo específico de riesgo, destacan primordialmente los riesgos de tipo Operativo, los cuales representan el 55.84% de los riesgos identificados. Las siguientes categorías a destacar son: riesgos institucionales (9.09%) y riesgos estratégicos (7.79%).
- g. Se destacan en el cuerpo del informe observaciones específicas presentes durante el proceso, para la toma de decisiones correspondientes.
- h. 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.

En adelante se dará seguimiento a la implementación de los planes de acción, de conformidad con la normativa interna.

Por último, se expone respetuosamente las sugerencias correspondientes para su consideración por parte del Jeraarca, para el mejoramiento continuo del sistema.

## **INFORME DE VALORACION DE RIESGOS DE LA MUNICIPALIDAD DE HEREDIA 2016-2017**

### **1. INTRODUCCION**

El objetivo de la Valoración de Riesgo, es apoyar el cumplimiento de la misión, visión, políticas y objetivos institucionales a través de la identificación de los factores a los cuales se encuentra expuesta cada unidad o sujetos participantes que pueden afectar el desarrollo de los procesos de la institución, con el fin de analizarlos, valorarlos y administrarlos conforme a los parámetros institucionales, estableciendo y/o fortaleciendo las medidas de control necesarias para ubicar a la institución en un nivel de riesgo aceptable y así promover, de manera razonable, el logro de los objetivos institucionales.

En cumplimiento de este fin, se realizó el Proceso de Valoración de Riesgos del período 2016-2017.

#### **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 del Manual 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.392-2015 del 23 de febrero de 2015.

#### **1.2 METODOLOGIA**

- Se mantienen las valoraciones individuales por departamento, reiterando la integración de acciones de coordinación entre las unidades administrativas relacionadas con el proceso, conforme lo establece la estrategia institucional.
- Se realizó la segunda evaluación de forma integral, la cual fue aplicada al Proceso de Adquisiciones y Aprovisionamiento, por los miembros del Equipo Evaluador, acorde con la selección realizada por parte del Comité de Control Interno, comunicada mediante oficio CICI-004-2016.
- El Comité Institucional de Control Interno, mediante oficio CICI-006-2016, presentó la propuesta de procesos a evaluar por departamento, la cual fue validada por el Alcalde. Cada Dirección y Jefatura, analizó la propuesta, procedió con su evaluación o realizó la reasignación de proceso según su priorización debidamente fundamentada.
- Mediante oficio AMH-0294-2016 del 23 de febrero de 2016, la Alcaldía convocó a las autoridades administrativas para su participación en la reunión de coordinación con la cual se daba inicio al proceso. Por su parte, la Unidad de Control Interno mediante correo electrónico remitió las indicaciones generales, cronograma de actividades e instructivo del sistema SACI.
- Se brindó asesoría, por parte de la Coordinadora de Control Interno, a las autoridades solicitantes del servicio, exponiéndose por escrito las observaciones y sugerencias de mejora correspondientes.



El Informe fue presentado ante el Comité Institucional de Control Interno quienes, una vez aplicadas las modificaciones solicitadas, manifestaron su conformidad con el contenido.

### **1.3 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.

### **1.4 ALCANCE**

En el presente informe se exponen los resultados de la Valoración de Riesgos 2016-2017, destacando los siguientes aspectos:

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

## **2. RESULTADOS OBTENIDOS EN EL PROCESO DE VALORACION DE RIESGOS 2016-2017.**

En cumplimiento de las responsabilidades indicadas en la normativa aplicable, cada autoridad administrativa procedió a realizar la debida identificación de los riesgos a los cuales se expone la institución, analizar y evaluar esos riesgos, con el fin de establecer las medidas requeridas para la debida administración y brindar el seguimiento correspondiente conforme la metodología establecida. Asimismo, se realizó el segundo ejercicio de evaluación integral, aplicado al Proceso de **Adquisiciones y Aprovisionamiento**.

### **2.1 Riesgos según el nivel de riesgo.**

De acuerdo con el Manual 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. Es decir, se continúa aplicando las medidas de control existentes y se da seguimiento de posibles variaciones futuras.

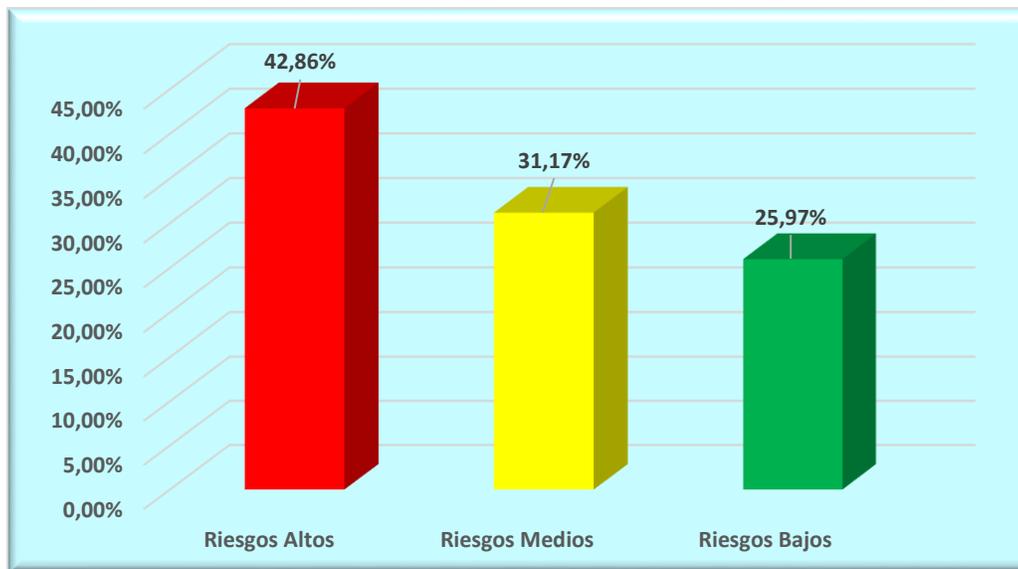
A nivel institucional fueron identificados en este proceso setenta y siete riesgos. Conforme con la valoración realizada en cada una de las dependencias y por el equipo evaluador, los riesgos identificados se distribuyen de la siguiente manera, de acuerdo con el nivel de riesgo:

TABLA NO.1 VALORACIÓN DE RIESGOS 2016-2017.		
DISTRIBUCIÓN SEGÚN SU NIVEL DE RIESGO.		
NIVEL DE RIESGO	RIESGOS IDENTIFICADOS	
	CANTIDAD	PORCENTAJE
ALTO	33	42.86%
MEDIO	24	31.17%
BAJO	20	25.97%
<b>TOTAL</b>	<b>77</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados del módulo de Gestión De Riesgos de SACI, acorde con los Informes de Valoración de Riesgos 2016-2017, registrados por cada autoridad y equipo evaluador.

Gráficamente, la distribución de acuerdo con el nivel de riesgo se observa de la siguiente manera:

**Gráfico No.1**  
**RESULTADO VALORACION DE RIESGOS 2016-2017**  
**DISTRIBUCION SEGÚN NIVEL DE RIESGO**



Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados del módulo de Gestión de Riesgos de SACI, acorde con los Informes de Valoración de Riesgos 2016-2017 registrados por cada autoridad y equipo evaluador

Consecuentemente, conforme al parámetro de aceptabilidad definido, el 74.03% de los riesgos (cincuenta y siete riesgos), es decir, 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 indican en el anexo No.1 (Reporte SR01R13)

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

- Formularios del Ciclo de Auditoría.

- Control de Acuerdos digital, coordinación entre la Secretaría del Concejo y la Alcaldía.
- Programas de Capacitación, ejemplo: Gestión de Proyectos en Tecnologías, Gestión Ambiental, gestión de Riesgos vinculado a la Planificación.
- Actualización de Manuales, emisión de instructivos y directrices específicas.
- Solicitudes para evaluaciones de estructura (requerimientos de personal).
- Plan de Inducción de Personal.
- Diagnosticar las necesidades de gestión documental de la Municipalidad de Heredia y diseñar una estrategia de gestión documental a través de una contratación externa.
- Etapa inicial para desarrollar e implementar el sistema de expediente único.
- Solicitar a la Sección de TIC, valorar el desarrollo de un sistema informático que permita tener un mejor control de los ingresos en el Centro Turístico Las Chorreras (Bosque de la Hoja).
- Nuevo Plan Quinquenal de Gestión Vial, con valoración de riesgos.

Dentro del Plan del Equipo Evaluador, del Proceso de Adquisiciones y Aprovisionamiento, se destacan acciones, tales como:

- Directriz donde solicite a funcionarios responsables de la gestión de abastecimiento que se incluya una serie de información necesaria para cumplir con lo indicado con los artículos 7 y 59 Ley de Contratación Administrativa y 8 y 148 de su Reglamento.
- Plan de proyección de compras institucionales.

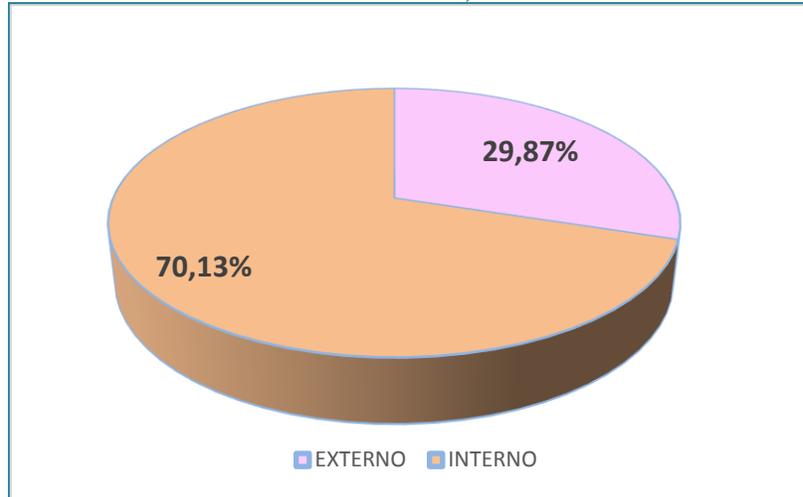
En términos generales, la mayoría de las medidas corresponden a acciones administrativas que no requieren recursos adicionales a los ya contemplados en el PAO-Presupuesto como egreso normal. Sin embargo, existen medidas que requerirán la dotación de recursos específicos, los cuales han sido reflejados en el plan de acción y cada titular asumió la responsabilidad de realizar el trámite correspondiente incorporándolo al POA 2017.

En el anexo No.3 se presentan los resultados detallados de cada valoración. (Reporte SR01R18, en formato digital).

## **2.2 Riesgos identificados según la Estructura de Riesgo.**

Conforme a la estructura de riesgos institucional, de los setenta y siete riesgos, según su fuente se distribuyen de la siguiente forma:

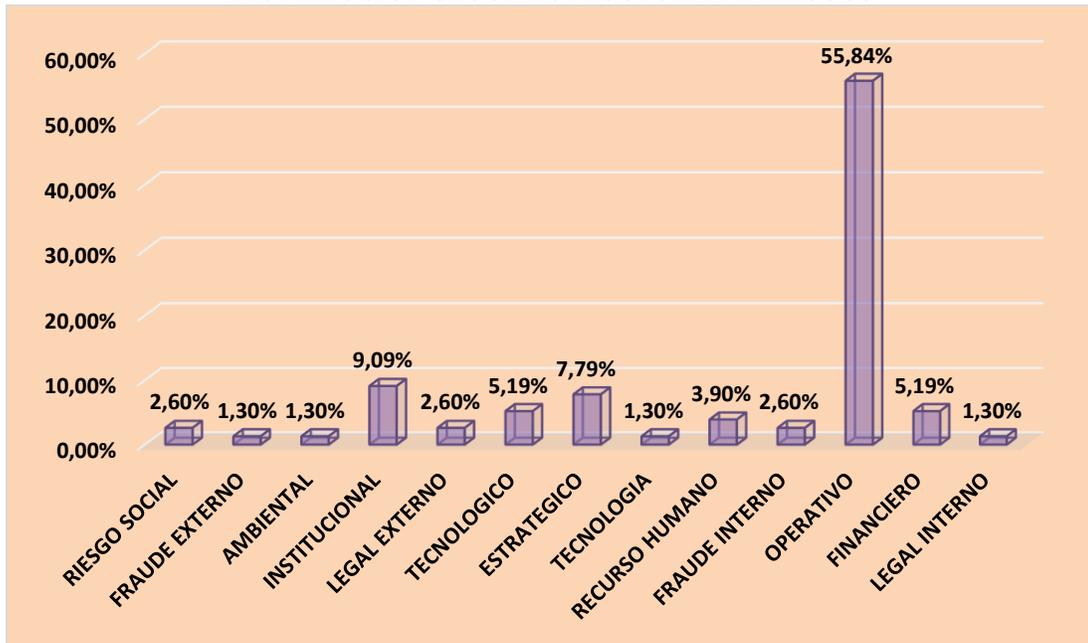
**Gráfico No.2**  
**RESULTADO VALORACION DE RIESGOS 2016-2017**  
**DISTRIBUCION DE RIESGOS, SEGÚN SU FUENTE**



**Fuente:** Elaboración propia, con base en los resultados del módulo de Gestión de Riesgos de SACI, acorde con los Informes de Valoración de Riesgos 2016-2017 registrados por cada autoridad y equipo evaluador

Por su parte, de acuerdo con la estructura de riesgos definida en el Manual de Implementación y Funcionamiento del Sistema Específico de Valoración de Riesgos de la Municipalidad de Heredia, los riesgos identificados en los procedimientos valorados en el presente período, se distribuyen así:

**Gráfico No.3**  
**RESULTADO VALORACION DE RIESGOS 2016-2017**  
**DISTRIBUCION SEGÚN ESTRUCTURA DE RIESGOS**



**Fuente:** Elaboración propia, con base en los resultados del módulo de Gestión de Riesgos de SACI, acorde con los Informes de Valoración de Riesgos 2016-2017 registrados por cada autoridad y equipo evaluador

Tal como se observa en el gráfico anterior, de acuerdo con el tipo específico de riesgo, destacan primordialmente los riesgos de tipo Operativo, los cuales representan el 55.84% (cuarenta y tres riesgos) de los riesgos valorados. Las siguientes categorías a destacar son: riesgos institucionales (9.09%) y riesgos estratégicos (7.79%).

Es decir, para los riesgos valorados, las principales causas que podrían propiciar la materialización del riesgo están relacionadas con limitaciones operativas (instrucciones, procedimientos, organización de información, deficiencias de dispositivos, etc.); seguidos por aspectos institucionales como debilidades con el cumplimiento de requisitos legales, contractuales, de ética pública con los Órganos de Fiscalización, relaciones con Sujetos Privados y Públicos y en general con su compromiso ante la comunidad; y los causados por una deficiente definición y comunicación de la misión, visión y de objetivos estratégicos; definición de políticas, de los procesos (los riesgos estratégicos son riesgos relacionados con la Planificación Estratégica Institucional)<sup>1</sup>.

### **2.3 Observaciones Generales sobre el proceso 2016-2017.**

Para el Proceso 2016-2017, cabe destacar:

- a) El servicio de Asesoría y Acompañamiento fue brindado por la Coordinadora de Control Interno, a las jefaturas que solicitaron el servicio y que contaban con el informe en las fechas establecidas para esta revisión.
- b) Fueron comunicadas las observaciones y recomendaciones procedentes mediante oficios, desde el punto de vista técnico; siempre teniendo en consideración que tiene potestad el Titular de apartarse de ellas y la responsabilidad de la información consignada es del Titular que la emite.
- c) El plazo dispuesto para la confección de los informes abarcó del 16 de marzo al 31 de mayo, extendido hasta el 03 de junio, período que incluía la elaboración del informe, asesoría por parte de la Unidad de Control Interno, revisión con el superior y validación final por parte del titular y su superior. No obstante, se requirió otorgar más tiempo a la Auditoría Interna, Oficina de Igualdad y Equidad de Género y el departamento de Contabilidad, situación que fue atendida por cada Superior responsable.
- d) Mediante reunión con el Comité Institucional de Control Interno fueron analizados los resultados, se realizaron las mejoras requeridas, además de la coordinación para la atención administrativa correspondiente.
- e) En cuanto a la evaluación del proceso de Adquisiciones y Aprovisionamiento, el ejercicio bajo esta nueva metodología permitió realizar un análisis conjunto por parte de los miembros del Equipo Evaluador, generando un plan de acción integrado con el proceso de Autoevaluación, con el cual se busca administrar los riesgos con el aporte de todos los involucrados.

### **3. CONCLUSIONES**

Primeramente, 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

---

<sup>1</sup> Definiciones establecidas en el Manual de Implementación y Funcionamiento del Sistema Específico de Valoración de Riesgos de la Municipalidad de Heredia, 2015; página 35)

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.

De conformidad con los informes de valoración de riesgos del período 2016-2017, registrados por cada autoridad administrativa y del equipo evaluador, se concluye:

- 3.1** Fueron identificados setenta y siete riesgos; de los cuales, el 42.86% corresponden a riesgos de nivel alto, un 31.17% corresponden a riesgos de nivel medio y un 25.97% fueron valorados con nivel bajo.

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 74.03% de los riesgos valorados en este proceso (altos y medios) serán debidamente administrados.

- 3.2** Para la debida administración de los riesgos de nivel alto y medio (riesgos administrables) han sido establecidas medidas tales como: Formularios del Ciclo de Auditoría, actualización de manuales, emisión de instructivos y directrices específicas; solicitudes para evaluaciones de estructura (requerimientos de personal); Plan de Inducción de Personal; Diagnosticar las necesidades de gestión documental de la Municipalidad de Heredia y diseñar una estrategia de gestión documental a través de una contratación externa; Nuevo Plan Quinquenal de Gestión Vial, con valoración de riesgos.

- 3.3** Dentro del Plan del Proceso de Adquisiciones y Aprovechamiento, el Equipo Evaluador definió acciones tales como: Directriz donde solicite a funcionarios responsables de la gestión de abastecimiento que se incluya una serie de información necesaria para cumplir con lo indicado con los artículos 7 y 59 Ley de Contratación Administrativa y 8 y 148 de su Reglamento; Plan de proyección de compras institucionales.

- 3.4** Para aquellas medidas en las que la unidad requiere la incorporación de recursos específicos, cada titular lo ha indicado en la columna de recursos financieros correspondiente y asume la responsabilidad de realizar la gestión respectiva para su incorporación en el PAO-Presupuesto 2017.

- 3.5** Conforme con la estructura de riesgos institucional, de los setenta y siete riesgos valorados, el 70.13% corresponden a riesgos interno y un 29.87% riesgos externos. Asimismo, por tipo específico de riesgo, destacan primordialmente los riesgos de tipo operativo, los cuales representan el 55.84% (cuarenta y tres riesgos) de los riesgos identificados. Las siguientes categorías a destacar son: riesgos institucionales (9.09%) y riesgos estratégicos (7.79%).

- 3.6** Se detallan en el apartado 2.3 del documento, observaciones generales, entre ellas: El servicio de asesoría fue brindado a nivel interno, por la Coordinadora de Control Interno; algunas dependencias requirieron mayor tiempo al plazo establecido para la conformación de sus informes; mediante reunión con el Comité Institucional de Control Interno fueron analizados los resultados, se realizaron actualizaciones en la



información requerida y se establecieron acciones para su atención estratégica correspondiente.

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 2017 los respectivos informes de seguimiento a la implementación de los planes de acción y de 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** Analizar y aprobar el presente informe de Valoración de Riesgos 2016-2017, según corresponde a esta autoridad así como girar las instrucciones correspondientes para que se inicie la implementación de los planes de acción, conforme a los plazos establecidos.

**4.1.2** Analizar y aprobar, conforme las competencias de ese Concejo, la solicitud presupuestaria que presente la Administración de los recursos requeridos para la implementación de las medidas seleccionadas.

##### **4.2 Sugerencias al Alcalde Municipal:**

**4.2.1** Analizar y aprobar los planes de acción y plazos de cumplimiento propuestos por las Direcciones y Jefaturas, según corresponda a esa autoridad.

**4.2.2** Valorar la incorporación presupuestaria de los recursos requeridos para la implementación de los planes, según las solicitudes que vayan presentado cada Titular; acorde con la disponibilidad y prioridad institucional.

**4.2.3** Contando con su aprobación según lo indicado en el punto 4.2.1, , 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 la identificación oportuna de nuevos riesgos relacionados al proceso. Informar oportunamente si se presentasen limitaciones en la ejecución, para la toma de decisiones correspondiente.
- b)** Remitir los informes trimestrales de avance en el cumplimiento de las medidas establecidas a la Unidad de Control Interno en los diez días hábiles posteriores al término de cada trimestre del 2017.



**ANEXOS:**

**ANEXO No.1 RESULTADOS VALORACION DE RIESGOS, PERIODO 2016-2017:  
RIESGOS POR UNIDAD, SEGÚN NIVEL DE RIESGO.REPORTE  
SR01R13.**

**ANEXO No.2 RESULTADOS VALORACION DE RIESGOS, PERIODO 2016-2017:  
RIESGOS POR UNIDAD, SEGÚN ESTRUCTURA DE RIESGOS. REPORTE  
SR01R14.**

**ANEXO No.3 REPORTE RESULTADOS DEL PROCESO VALORACION DE RIESGOS  
PERIODO 2016-2017: INFORMES POR DEPENDENCIA. REPORTE  
SR01R18 (DIGITAL)**