



## **Informe del Análisis Gerencial sobre el Funcionamiento del Sistema Específico de Valoración de Riesgos en la Municipalidad de Heredia 2012**

### **1. INTRODUCCION**

La Municipalidad de Heredia, como institución que administra recursos humanos, financieros y otros, se encuentra expuesta de manera constante a diversos riesgos que amenazan el cumplimiento de sus objetivos y metas, tanto en las actividades administrativas que se realizan internamente, como en aquellos procesos que se realizan con el fin de brindar un servicio a la comunidad herediana.

Por esta razón, es imprescindible la efectiva implementación y funcionamiento del Sistema Específico de Valoración de Riesgos Institucional (SEVRI), que permita fortalecer el Sistema de Control Interno, minimizar y contrarrestar los riesgos y apoyar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

El SEVRI se constituye en herramienta para contribuir con la gestión de forma integral, tanto a nivel operativo como en la gestión estratégica, dado el compromiso de la institución en satisfacer las necesidades de la comunidad de manera eficiente y oportuna, como razón de ser primordial del quehacer municipal.

#### **1.1. Origen del informe**

En procura de velar por el avance que ha tenido la Municipalidad de Heredia en la implementación y funcionamiento del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI), se incorporó como parte del Plan de Desarrollo Municipal 2012-2016 (meta 3.3.2.) y el Plan de Trabajo de la Unidad de Control Interno 2012, un estudio para analizar el avance en el funcionamiento del Sistema de Valoración de Riesgos Institucional al 2012 y establecer las acciones de mejora requeridas para su funcionamiento de forma sistemática y estratégicamente programado para el debido cumplimiento de la normativa de control Interno y mejoramiento continuo de la gestión y planificación institucional.

#### **1.2. Alcance del informe**

Para el desarrollo del presente informe se analizó el avance de la institución al presente año, respecto a los elementos y responsabilidades relacionadas con el Sistema de Valoración de Riesgos Institucional acorde con lo que dicta la Ley General de Control Interno, Normas de Control Interno para el Sector Público; así como las Directrices para la Implementación y Funcionamiento del Sistema Específico de Valoración de Riesgos Institucional de la Contraloría General de la República (Resolución No. R-CO-064-2005).

*“Control Interno: Proceso que nos guía al logro de nuestros objetivos”*

---

**Municipalidad de Heredia**

Avenida Central, Calle 0-1. Heredia

Teléfonos: (506) 2277-1401 Ext. 478 | Fax:2277-1478

rosirojas@heredia.go.cr

[www.heredia.go.cr](http://www.heredia.go.cr)



## 1.3. Metodología aplicada

Para la conformación del Informe se procedió de la siguiente forma:

- Aplicación del cuestionario base utilizado por la Contraloría General de la República en el estudio realizado en el año 2009 en este tema, por parte de la Coordinadora del Comité Institucional de Control Interno y Coordinadora de Control Interno.
- Aplicación de encuestas a los y las titulares.
- Análisis de los elementos contenidos en las Directrices de la Contraloría supra citadas.
- Aplicación del Instrumento de consulta de la Contraloría General de la República, Modelo de Madurez del SEVRI.

El objetivo de la aplicación de dichos instrumentos fue obtener la información necesaria para determinar las actuaciones institucionales para la mejora en la implementación y funcionamiento del SEVRI.

Este análisis se realizó con la colaboración de la estudiante Cynthia Soza, del nivel de Bachillerato de la carrera de Administración de Negocios de la Universidad Latina, con el desarrollo de su TCU.

Con base en los resultados obtenidos, se presentan las conclusiones y recomendaciones respectivas.

## 1.4. Limitaciones:

El desarrollo del proyecto se vio limitado por:

- Limitado personal de la Unidad de Control Interno.
- Limitado conocimiento del tema por parte de la estudiante que colaboró en el proceso, por lo que fue necesario realizar importantes ajustes al proyecto.
- Asimismo, para el llenado de las encuestas fue necesario otorgar a las autoridades más tiempo del programado para que entregaran la información solicitada.

## 2. RESULTADOS DEL ANALISIS

Con base en la información contenida en las herramientas aplicadas, se exponen a continuación los aspectos principales del avance del Sistema de Valoración de Riesgos Institucional.

*“Control Interno: Proceso que nos guía al logro de nuestros objetivos”*

---

**Municipalidad de Heredia**

Avenida Central, Calle 0-1. Heredia

Teléfonos: (506) 2277-1401 Ext. 478 | Fax:2277-1478

rosirojas@heredia.go.cr

[www.heredia.go.cr](http://www.heredia.go.cr)



## 2.1. Generalidades del funcionamiento del SEVRI con base en la normativa nacional, interna y documentos institucionales.

El artículo 18 de la Ley General de Control Interno, No. 8292<sup>1</sup> establece que todo ente u órgano deberá contar con un Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional por áreas, sectores, actividades o tarea que, de conformidad con sus particularidades, permita identificar el nivel de riesgo institucional y adoptar los métodos de uso continuo y sistemático, a fin de analizar y administrar el nivel de dicho riesgo.

La Contraloría General de la República, mediante las “*Directrices Generales para el Establecimiento y Funcionamiento del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI)*”, No. D-3-2005-CO-DFOE, Resolución No. R-CO-64-2005, publicadas en La Gaceta No. 134 del 12 de julio de 2005 estableció las instrucciones específicas a seguir para su cumplimiento. Este Órgano Contralor estableció que para el caso de las municipalidades, dicha exigencia empezaba a regir a partir del 1º de julio del 2007.

Asimismo, el “*Manual de Normas de Control Interno para el Sector Público*”, emitidas con resolución R-CO-9-2009 del 26 de enero de 2009<sup>2</sup>, en su Capítulo III establece las normas necesarias para la valoración de riesgos, uno de los cinco componentes funcionales del sistema de control interno institucional.

De conformidad con la normativa establecida, el SEVRI se entenderá como el conjunto organizado de componentes de la Institución que interaccionan para la identificación, análisis, evaluación, administración, revisión, documentación y comunicación de los riesgos institucionales relevantes. Para su establecimiento necesariamente se requiere de previo, la definición de los siguientes elementos: un marco orientador, la consolidación de un ambiente de apoyo, proveer los suficientes recursos para su desarrollo, integrar al proceso a los sujetos interesados y establecer una herramienta para la gestión y documentación de la información que utilizará y generará el SEVRI .

Una vez establecidos dichos elementos se deberán ejecutar las actividades para la identificación, análisis, evaluación, administración, revisión, documentación y comunicación de los riesgos institucionales (que en sí constituyen el funcionamiento del SEVRI)

Respecto a la Valoración de Riesgos Institucional, la Municipalidad de Heredia ha alcanzado un nivel de avance muy importante en su implementación

<sup>1</sup> Publicada en La Gaceta No. 169 del 4 de setiembre de 2002.

<sup>2</sup> Publicado en La Gaceta No. 26 del 6 de febrero de 2009.

**“Control Interno: Proceso que nos guía al logro de nuestros objetivos”**



- Se cuenta con estrategia institucional para el funcionamiento del Sistema, establecida en el Manual de Implementación y Funcionamiento del Sistema Específico de Valoración de Riesgos de la Municipalidad, aprobado por el Concejo Municipal en sesión ordinaria No.056-2010, del 20 de diciembre 2010.
- Se cuenta con un adecuado ambiente de apoyo al sistema. Se destaca la participación activa del Concejo Municipal, Titular de Alcaldía, Direcciones y Jefaturas y el resto del personal, conforme a las funciones y responsabilidades asignadas; participación específica gerencial del Comité Institucional de Control Interno en proceso de fortalecimiento.
- Entre los procesos documentados, que han sido considerados como riesgosos y de atención prioritaria, destacan los siguientes: Financiero Contable, Servicios de Cementerio, Archivo Institucional, Servicio Policía Municipal. Otros identificados corresponden a Seguridad Municipal, Servicio al Cliente, comunicación interna y externa, salud ocupacional.
- Entre las actividades institucionales relevantes por realizar para la gestión de riesgos están: actualización de las bases de datos, documentación de procesos y procedimientos, estrategias de gestión documental, informática y comunicación. Asimismo, es de suma importancia se realice un análisis gerencial basado en los procesos desarrollados en cada dependencia y el criterio experto del Comité Institucional de Control Interno, Direcciones y otras autoridades estratégicas que considere la administración. Esto con el fin de contar con una gestión integral de riesgos.

El Sistema Específico de Valoración de Riesgos Institucional, como se ha indicado, ha tenido un avance sumamente significativo en la Institución. Conforme se han brindado capacitaciones y asesoría ha ido mejorando la gestión de riesgos institucional. No obstante, su enfoque estratégico se encuentra en proceso, según lo requerido en la Institución. Tal como se indicó, es importante que el análisis de los riesgos institucionales se realice con un enfoque estratégico e integral.

## **2.2. Análisis y evaluación del avance en la implementación y funcionamiento del SEVRI, acorde con las Directrices de la Contraloría General de la República (R-CO-064-2005).**

A continuación se presenta el resumen de resultados del análisis realizado por la estudiante de la Universidad Latina, respecto a la implementación y funcionamiento del Sistema de Valoración de Riesgos Institucional:

### **Implementación:**

*“Control Interno: Proceso que nos guía al logro de nuestros objetivos”*



Aspecto del SEVRI	Aciertos	Oportunidades de Mejora
Objetivos y productos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. En el manual se establece un objetivo muy claro, promueve el SEVRI, como un control gerencial y de planificación institucional.</li> <li>2. Se destaca la importancia de generar visión sistémica sobre la valoración de riesgos, también se promueve la participación de todo el personal, se protegen todos los recursos y se vela por el cumplimiento en todo momento de las normas y leyes.</li> <li>3. El manual de implementación y funcionamiento de la valoración de riesgos muestra de forma puntual la información que se desea lograr en el proceso de implementación de la normativa, tomando medidas necesarias para poder ubicar a la institución en un nivel de riesgo aceptable.</li> </ol>	<p>Revisión anual y actualización del manual de riesgos de la institución ya que cada nuevo año se presentan nuevas tendencias de información que generan el mejoramiento en algunos procesos internos, además de fortalecer el conocimiento del personal.</p>
Insumos Información Interna y externa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de Control Interno.</li> <li>• Manual de procedimiento 2010.</li> <li>• Política Institucional.</li> <li>• Plan estratégico Institucional.</li> <li>• Plan anual operativo.</li> <li>• Diagnósticos de la gestión de la unidad.</li> <li>• Análisis de Información interna y externa de la institución relacionada con la gestión de riesgos.</li> <li>• Procesos documentados</li> <li>• Informes de auditoría interna, externa y de la contraloría general de la república.</li> <li>• Existen otros documentos de referencia.</li> </ul>	
Marco orientador	<p>Se constituye en uno de los componentes previos al funcionamiento del SEVRI- MUNICIPALIDAD DE HEREDIA y comprende la política de valoración del riesgo institucional, la estrategia y la normativa que lo regula. Como herramienta estratégica gerencial, el marco orientador comprende, entre otros aspectos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Como política la Municipalidad de Heredia, en aras de fortalecer su proceso de valoración de riesgos, considera elementos fundamentales en la gestión de administración de la información, esto con el propósito de ubicar a la institución en un nivel de riesgo aceptable, promoviendo el logro de sus objetivos institucionales</li> </ol>	

*“Control Interno: Proceso que nos guía al logro de nuestros objetivos”*

**Municipalidad de Heredia**

Avenida Central, Calle 0-1. Heredia

Teléfonos: (506) 2277-1401 Ext. 478 | Fax:2277-1478

rosirojas@heredia.go.cr

[www.heredia.go.cr](http://www.heredia.go.cr)



<b>Aspecto del SEVRI</b>	<b>Aciertos</b>	<b>Oportunidades de Mejora</b>
	<p>2. Con el propósito de orientar el proceso de valoración de riesgos institucional, se establecen lineamientos generales:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>A. La Unidad de Control Interno se convertirá en un elemento fundamental de la gestión institucional, orientada en la valoración de estrategias metodológicas para la valoración de riesgos.</li><li>B. Las responsabilidades establecidas en la Ley de Control Interno deberán ser cumplidas por las autoridades de la municipalidad, para el cumplimiento de la misma.</li><li>C. Se realizará y promoverá la valoración de Riesgos anualmente con el propósito de identificar riesgos relevantes.</li><li>D. La estrategia que mantiene la Municipalidad con la implementación de SEVRI es para valorar las prioridades, promover una cultura favorable y una actitud proactiva del personal interno.</li></ul> <p>3. Las estrategias que proceden en la municipalidad son indicadores que evalúan y perfeccionan la herramienta de SEVRI, para su efectivo desarrollo se coordinan capacitaciones, se planifican recolecciones de Información para que el proceso de la información se desarrolle, luego de seleccionar la actividad en la cual se aplicara la herramienta, esto se valorara cada año según se considere prioritario.</p> <p>La Unidad de Control Interno dirige, coordina y asesora el proceso, consolida la información proporcionada, vela por el cumplimiento de las presentes orientaciones.</p>	
Ambiente de apoyo	<ul style="list-style-type: none"><li>1. Existe una estructura establecida de apoyo a la gestión del riesgo, tanto para internos como externos que permite evaluar la productividad, garantizar razonable eficacia y eficiencia en las operaciones y ofrecer un servicio de calidad.</li><li>2. El Concejo Municipal, el titular de la Alcaldía y los titulares subordinados promueven, fomentan, crean y fortalecen un proceso conforme a la estrategia institucional, un ambiente propicio para que los miembros de la organización acepten, reconozcan el control como parte de sus funciones, creando y</li></ul>	Se requiere fortalecer la coordinación institucional ya que hasta la fecha a sido primordialmente esfuerzos departamentales los que se han reflejado.

***“Control Interno: Proceso que nos guía al logro de nuestros objetivos”***



Aspecto del SEVRI	Aciertos	Oportunidades de Mejora
	fortaleciendo un ambiente, donde el aporte individual se traduzca en una acción colectiva, coordinada y organizada, capaz de contribuir con una gestión eficiente y eficaz, apegada a una escala de valores, mediante el desarrollo del potencial humano, capaz de lograr un fortalecimiento de las habilidades, actitudes y conocimientos, competencia, capacitación, mediante la estructura organizacional adecuada y la coordinación de acciones organizacionales, con una participación activa del personal en el proceso de control, mediante la adhesión a las políticas institucionales; entre otros aspectos.	
Recursos	Se da un apoyo al establecimiento y funcionamiento del SEVRI, asignando los recursos financieros, tecnológicos y humanos necesarios para el desarrollo y perfeccionamiento del Sistema. Asimismo, se valora continuamente los requerimientos del Sistema para su fortalecimiento continuo y la ejecución de las medidas para la administración de riesgos.	Dotar de más recurso humano a la UCI y priorizar la asignación de Recursos para administrar los riesgos con un análisis integral, apoyado por el Comité Institucional de Control Interno y autoridades estratégicas.
Sujetos Interesados	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Los sujetos interesados son las personas físicas o jurídicas, internas y externas a la institución, que pueden afectar o ser afectadas directamente por las decisiones y acciones institucionales.</li><li>2. Para la implementación del SEVRI, participarán activamente todas las Direcciones, Departamentos, Unidades que integran la Municipalidad, incluyendo desde luego a la Alcaldía y el Concejo Municipal.</li></ol>	Asimismo, se deben hacer partícipes en la gestión de riesgos el Comité Cantonal de Deportes y los sujetos privados y públicos que administren fondos públicos, la comunidad que recibe los servicios y otros sujetos externos involucrados.
Herramientas para la administración de información	Esta herramienta está conformada por las siguientes matrices: <ol style="list-style-type: none"><li>1. Identificación del Riesgo</li><li>2. Análisis y Evaluación del Riesgo”.</li><li>3. 3 “ Administración del Riesgo”</li><li>4. Revisión del Riesgo”</li></ol> Asimismo, con la matriz general que contiene el Mapa de Riesgos Institucional, planes de acción y seguimiento, la cual permite visualizar todo el Proceso de Valoración de Riesgo.	Concretar el desarrollo del Sistema Informático para administrar la Información del Proceso del SEVRI.

***“Control Interno: Proceso que nos guía al logro de nuestros objetivos”***

## **Municipalidad de Heredia**

Avenida Central, Calle 0-1. Heredia

Teléfonos: (506) 2277-1401 Ext. 478 | Fax:2277-1478

rosirojas@heredia.go.cr

[www.heredia.go.cr](http://www.heredia.go.cr)



## Funcionamiento:

Actividades del SEVRI	Aciertos	Oportunidades de Mejora
Identificación de Riesgos	<p>La identificación de los riesgos se apoya en la revisión de los siguientes documentos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Política Institucional de la Valoración de Riesgos.</li><li>• Plan Estratégico Institucional (objetivos institucionales)</li><li>• Plan Anual Operativo.</li><li>• Diagnósticos de la gestión de la Unidad.</li><li>• Información interna y externa de la institución relacionada con la gestión de riesgos.</li><li>• Procesos documentados (descripción de la institución).</li><li>• Informes de Auditoría Interna, Externa y Contraloría General de la República.</li></ul>	<p>Documentar el Análisis de Información interna y externa en la etapa de identificación de riesgos. Para todas las actividades que se evidencie el análisis integral de todos los participantes del proceso valorado.</p>
Análisis de Riesgos	<p>La Municipalidad cuenta con el objetivo de establecer una Valoración de los Riesgos según el nivel de riesgo, el cual se determina a partir del análisis de la probabilidad de ocurrencias del evento y la magnitud o impacto de su consecuencia sobre el cumplimiento de los objetivos fijados según la clasificación y niveles de riesgos establecida. Se utiliza una escala de tipo cualitativo-cuantitativo que facilita la valoración, para las variables de probabilidad e impacto con tres niveles alto, medio y bajo. Se toma en cuenta el criterio experto, estadísticas con que cuente el Departamento y otra información aplicable al proceso valorado.</p> <p>Se tiene una Escala de probabilidades de: 1 Baja, 2 Media, 3 Alta. Se tiene una Escala de Magnitud para saber la consecuencia que va a ocasionar en la institución: 1 Bajo, 2 Medio, 3 Alto.</p> <p>El cálculo del nivel de riesgo confronta (multiplica) la probabilidad y el impacto del riesgo: 1-2 Bajo, 3-4 Medio, 6-9 Alto.</p>	<p>Es necesario que en cada unidad administrativa se vayan documentando las estadísticas y demás datos necesarios que sirvan como base cuantitativa para el análisis de la probabilidad e impacto.</p>
Evaluación de Riesgos	<p>La Municipalidad determina cuáles riesgos se ubican dentro de la categoría de nivel de riesgo aceptable por medio de la aplicación de los parámetros de aceptabilidad de riesgos institucionales definidos. Estos riesgos serán retenidos; no obstante, deben ser revisados continuamente. Para los riesgos de nivel medio y alto, deben priorizar su administración y establecerse los respectivos planes de acción para la disminución de riesgo.</p>	

***“Control Interno: Proceso que nos guía al logro de nuestros objetivos”***

---

### Municipalidad de Heredia

Avenida Central, Calle 0-1. Heredia

Teléfonos: (506) 2277-1401 Ext. 478 | Fax:2277-1478

rosirojas@heredia.go.cr

[www.heredia.go.cr](http://www.heredia.go.cr)



Actividades del SEVRI	Aciertos	Oportunidades de Mejora
Administración de Riesgos	<p>Al establecer los planes de acción para administrar los riesgos, conforme con las Directrices R-CO-064-2005 de la Contraloría, se consideran las siguientes características en las medidas a implementar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La relación costo-beneficio de llevar a cabo cada opción.</li> <li>• La capacidad e idoneidad de los entes participantes internos y externos a la institución en cada opción.</li> <li>• El cumplimiento del interés público y el resguardo de la hacienda pública; y</li> <li>• La viabilidad jurídica, técnica y operacional de cada opción.</li> </ul> <p>Todas estas medidas para la administración de riesgos seleccionadas deben de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Servir de base para el establecimiento de las actividades de control</li> <li>• Integrarse a los planes institucionales operativos,</li> <li>• Ejecutarse y evaluarse de forma continua.</li> </ul> <p>La Municipalidad toma e implementa las medidas necesarias para que se minimice el impacto que podría producir al materializarse un riesgo.</p>	<p>A nivel institucional, Fortalecer el proceso de priorización de recursos para el cumplimiento de las acciones establecidas. Determinar mediante el análisis gerencial las acciones institucionales que acompañen las propuestas departamentales para lograr adecuadamente administrar los riesgos.</p>
Revisión de Riesgos	<p>La revisión se basa en dar un seguimiento de los riesgos, de lo cual el objetivo es:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar los informes de seguimiento del SEVRI</li> <li>• Monitorear los controles existentes.</li> <li>• Ajustar de forma continua las medidas para la administración de riesgos, considerando las circunstancias cambiantes.</li> <li>• Incluir nuevos riesgos en caso de que se identifiquen.</li> </ul> <p>Evaluar y ajustar los objetivos institucionales según corresponda.</p> <p>Las evaluaciones deberán realizarse de forma continua y estarán a cargo de los titulares de las unidades administrativas responsables de los procesos, quienes elevarán trimestralmente un informe a la Unidad de Control Interno, la cual integrará los resultados y los hará de conocimiento oficial a la Alcaldía y Concejo Municipal.</p>	<p>Realizar reuniones mensuales por área y trimestrales con el Comité Institucional de Control Interno para fortalecer esta etapa.</p>

***“Control Interno: Proceso que nos guía al logro de nuestros objetivos”***



Actividades del SEVRI	Aciertos	Oportunidades de Mejora
<p>Documentación de Riesgos</p>	<p>Algunos de los objetivos de la documentación son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demostrar que el proceso es conducido apropiadamente.</li> <li>• Proveer evidencia de un proceso sistemático en la identificación y análisis de riesgos.</li> <li>• Proveer un registro de riesgos y desarrollar la base de datos de conocimiento de la organización.</li> <li>• Proveer a los superiores jerárquicos en cada unidad (Directores, Jefaturas, entre otros) que toman decisiones, un plan para administrar los riesgos para su aprobación y posterior implementación.</li> <li>• Facilitar el monitoreo continuo y las revisiones.</li> <li>• Proveer registros adecuados para un rastro de auditoría.</li> </ul> <p>En cada unidad administrativa se conforma un expediente con el proceso departamental realizado con la evidencia correspondiente de cada una de las actividades del SEVRI.</p> <p>La Unidad de Control Interno de la Municipalidad de Heredia, por su parte, mantiene la siguiente información, conforme a la información que brinda cada unidad participante:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mapa de riesgos Institucional: conforme al nivel de riesgo y la estructura institucional.</li> <li>• Plan de administración de riesgos: un registro general de los procesos valorados, su objetivo, riesgos administrados, medidas de control establecidas por cada unidad administrativa, tiempos de ejecución, responsables, indicadores y recursos financieros requeridos.</li> <li>• Cuadros de registros sobre variaciones reportadas en nivel de riesgo durante la etapa de seguimiento.</li> <li>• Registro de informes de seguimiento trimestral y demás</li> </ul>	<p>Se fortalece con el desarrollo de herramientas informáticas para administrar la información. Se requiere realizar una revisión de expedientes departamentales para corroborar su adecuada conformación.</p>

*“Control Interno: Proceso que nos guía al logro de nuestros objetivos”*

**Municipalidad de Heredia**

Avenida Central, Calle 0-1. Heredia

Teléfonos: (506) 2277-1401 Ext. 478 | Fax:2277-1478

rosirojas@heredia.go.cr

[www.heredia.go.cr](http://www.heredia.go.cr)



Actividades del SEVRI	Aciertos	Oportunidades de Mejora
Comunicación de Riesgos	<p>La Municipalidad prepara, distribuye y actualiza la información oportuna sobre los riesgos institucionales a disposición de los sujetos interesados, internos y externos.</p> <p>La comunicación se da en ambas direcciones, mediante los informes de seguimiento y de resultados del SEVRI que se elaboran periódicamente y mediante mecanismos de consulta a disposición de los sujetos interesados, como por el Servicio de asesoría disponible de la Auditoría Interna y la Unidad de Control Interno.</p> <p>Asimismo, se promueve una comunicación constante dentro de las mismas Direcciones y departamentos que integran la institución con el fin de trabajar en equipo y fortalecer el sistema y cumplimiento de los planes de trabajo.</p> <p>La información que se comunica se ajusta a los requerimientos de los grupos a los cuales va dirigida y servir de base para el proceso de rendición de cuentas institucional.</p>	

Con base en el análisis realizado se ha determinado que el establecimiento del SEVRI de la Municipalidad de Heredia ha sido efectivo y que las oportunidades de mejora son fundamentales para continuar con el perfeccionamiento de nuestro Sistema de Valoración de Riesgos.

### 2.3. Resultados Aplicación de la Herramienta de Consulta Modelo de Madurez del SEVRI de la Contraloría.

El Nivel de Madurez del componente de Valoración de Riesgos, acorde con el Instrumento de Modelo de Madurez del Sistema de Control Interno Institucional, de la Contraloría General de la República ha sido establecido para el año 2012 como nivel **Diestro**. Es decir, en la institución se han instaurado procesos de mejora continua para el oportuno ajuste y fortalecimiento del sistema

Con el fin de profundizar más en el análisis se procedió a aplicar la herramienta de consulta de la Contraloría, Modelo de Madurez del Sistema de Valoración de Riesgos Institucional, basada en el criterio experto de la Coordinadora del Comité Institucional de Control Interno y la Coordinadora de Control Interno, así como, en la documentación institucional generada al respecto.

Una vez finalizado el análisis se obtiene los siguientes resultados específicos:

*“Control Interno: Proceso que nos guía al logro de nuestros objetivos”*



Aspecto del SEVRI	Nivel de Madurez	Descripción.
<b>Objetivos productos</b>	Diestro	La información generada se usa para la toma de decisiones aun cuando no se considera que no sean las más relevantes ya que las medidas de administración de riesgos establecidas para ubicar a la organización bajo un nivel de riesgo aceptable son aplicadas por los funcionarios responsables. Las actividades de control del Sistema de Control Interno se establecen en función de las medidas de administración de riesgos relevantes para el cumplimiento de los objetivos institucionales.
<b>Insumos (información Interna y externa).</b>	Competente	Los funcionarios cuentan con la información interna suficiente para la valoración del riesgo. Los funcionarios cuentan con alguna información externa para la valoración del riesgo.
<b>Responsabilidades</b>	Competente	El jerarca y titulares subordinados apoyan la valoración del riesgo de forma activa. El jerarca y titulares subordinados conocen los riesgos institucionales relevantes y las medidas que se han tomado para administrarlo, lo cual dan a conocer a los sujetos interesados internos y externos.
<b>Marco orientador</b>	Diestro	La política se revisa periódicamente y se ajusta ante los cambios en el entorno interno y externo a la organización. La estrategia del SEVRI se evalúa periódicamente y se actualiza de acuerdo con la etapa en que se encuentre el SEVRI: establecimiento, funcionamiento, evaluación o perfeccionamiento. La normativa se revisa periódicamente y se ajusta de acuerdo con las necesidades de las unidades y los resultados de su aplicación.
<b>Ambiente de apoyo</b>	Competente	Los funcionarios consideran que la valoración del riesgo agrega valor significativo a las funciones y la institución incluye metas específicas sobre los riesgos institucionales relevantes. El significado del concepto de riesgo se actualiza en función de los cambios en el entorno y, particularmente, en las normativas legales técnicas. Los funcionarios administran sus riesgos con base en un análisis estructurado. La estructura organizativa no se ha evaluado en función de los requerimientos del proceso de valoración del riesgo. Las responsabilidades en relación con el SEVRI están definidas pero no todo el personal tiene claridad de ellas, pero se está trabajando en relación a este tema y la institución tiene establecidos los mecanismos de coordinación y comunicación, sin embargo no son utilizados por los funcionarios de manera sistemática, pero por medio de capacitaciones el nivel sube, conforme pasa el tiempo.

*“Control Interno: Proceso que nos guía al logro de nuestros objetivos”*

## Municipalidad de Heredia

Avenida Central, Calle 0-1. Heredia

Teléfonos: (506) 2277-1401 Ext. 478 | Fax: 2277-1478

rosirojas@heredia.go.cr

[www.heredia.go.cr](http://www.heredia.go.cr)



Aspecto del SEVRI	Nivel de Madurez	Descripción.
<b>Recursos</b>	Competente	Existen actividades continuas de capacitación para todos los funcionarios de acuerdo con sus responsabilidades en el proceso de valoración de riesgos, pero no conoce la efectividad de estas actividades. La institución cuenta con funcionarios con conocimientos básicos sobre valoración del riesgo en todas sus unidades y los aplican en sus funciones. En relación con la estrategia del SEVRI, se programa la asignación y adquisición de los recursos necesarios en función del análisis costo beneficio y se incorpora en los presupuestos pertinentes. En relación con las medidas de administración de riesgos, se programa la asignación y adquisición de los recursos necesarios en función del análisis costo beneficio y se incorpora en los presupuestos pertinentes.
<b>Sujetos interesados</b>	Diestro	Se incorpora al diseño del SEVRI los objetivos y percepciones de los sujetos interesados más importantes para la organización. Los únicos sujetos interesados que participan en el funcionamiento del SEVRI son los funcionarios y se está valorando la participación de otros sujetos interesados.
<b>Herramientas para la administración de información</b>	Experto	La herramienta se evalúa y ajusta periódicamente. Se evalúa periódicamente el alcance de la herramienta en función de la normativa externa e interna y se realizan ajustes.
<b>Actividades del SEVRI</b>		
<b>Identificación de Riesgos</b>	Diestro	Todas las unidades de la organización ejecutan la actividad de forma continua. Adicionalmente, se identifican las medidas de administración de riesgos con que cuenta la organización para administrar los riesgos identificados. Se utiliza la información del monitoreo del entorno y de la evaluación institucional en la identificación de riesgos.
<b>Análisis de Riesgos</b>	Diestro	Se ejecuta de acuerdo con lo establecido en la normativa interna en todas las áreas, sectores, actividades o tareas de la institución de forma continua. Sin embargo no se conoce la efectividad del análisis, Adicionalmente, en el análisis de riesgos se determina la consecuencia de los eventos, considerando tanto aspectos positivos como negativos. Se han definido las técnicas de análisis de riesgo que deberán aplicar en el análisis de riesgo, y su definición se basa en un análisis costo beneficio. El análisis bajo los dos escenarios permite establecer la eficacia de las medidas de administración de riesgos.

*“Control Interno: Proceso que nos guía al logro de nuestros objetivos”*

## Municipalidad de Heredia

Avenida Central, Calle 0-1. Heredia

Teléfonos: (506) 2277-1401 Ext. 478 | Fax:2277-1478

rosirojas@heredia.go.cr

[www.heredia.go.cr](http://www.heredia.go.cr)



Aspecto del SEVRI	Nivel de Madurez	Descripción.
<b>Evaluación de Riesgos</b>	Diestro	Se ejecuta de acuerdo con lo establecido en la normativa interna de evaluación de riesgos en todas las áreas, sectores, actividades o tareas de la institución de forma continua. Sin embargo no se conoce la efectividad de esta actividad. Los criterios de priorización se utilizan para determinar los riesgos prioritarios y los parámetros de aceptabilidad se aplican para valorar la retención de riesgos aceptables.
<b>Administración de Riesgos</b>	Diestro	Se evalúa periódicamente esta actividad, se identifican las mejores prácticas en las diferentes unidades y se promueven en de la organización. Se han definido las opciones de administración de riesgos que los funcionarios deberán considerar, dentro de las cuáles se incluyen las dirigidas a atender, modificar, transferir, prevenir o retener riesgos. Se aplican los criterios de evaluación de las medidas de administración de riesgos y con base en estas se recomienda la mejor medida para cada riesgo. Las medidas de administración de riesgos se ejecutan de acuerdo con lo establecido en los planes institucionales.
<b>Revisión de Riesgos</b>	Diestro	Se ejecuta de acuerdo con lo establecido en la normativa interna de revisión de riesgos en todas las áreas, sectores, actividades o tareas de la institución de forma continua. Sin embargo no se conoce la efectividad de esta actividad. Adicionalmente, se da seguimiento a la eficacia y eficiencia de las medidas de administración de riesgos ejecutadas. La información que genera esta actividad se utiliza de acuerdo con los usos definidos.
<b>Documentación de Riesgos</b>	Diestro	Se ejecuta de acuerdo con lo establecido en la normativa interna de comunicación de riesgos en todas las áreas, sectores, actividades o tareas de la institución de forma continua. Sin embargo no se conoce la efectividad de esta actividad. Los elementos mínimos se documentan utilizando el registro de riesgos definido en la herramienta de administración de riesgos. La información está disponible, completa y comprensible.
<b>Comunicación de Riesgos</b>	Diestro	Se ejecuta de acuerdo con lo establecido en la normativa interna de comunicación de riesgos en todas las áreas, sectores, actividades o tareas de la institución de forma continua. Sin embargo no se conoce la efectividad de esta actividad. Adicionalmente, a los reportes periódicos se establecen mecanismos para que los sujetos interesados puedan hacer consultas sobre los riesgos institucionales.

*“Control Interno: Proceso que nos guía al logro de nuestros objetivos”*

## Municipalidad de Heredia

Avenida Central, Calle 0-1. Heredia

Teléfonos: (506) 2277-1401 Ext. 478 | Fax: 2277-1478

rosirojas@heredia.go.cr

[www.heredia.go.cr](http://www.heredia.go.cr)



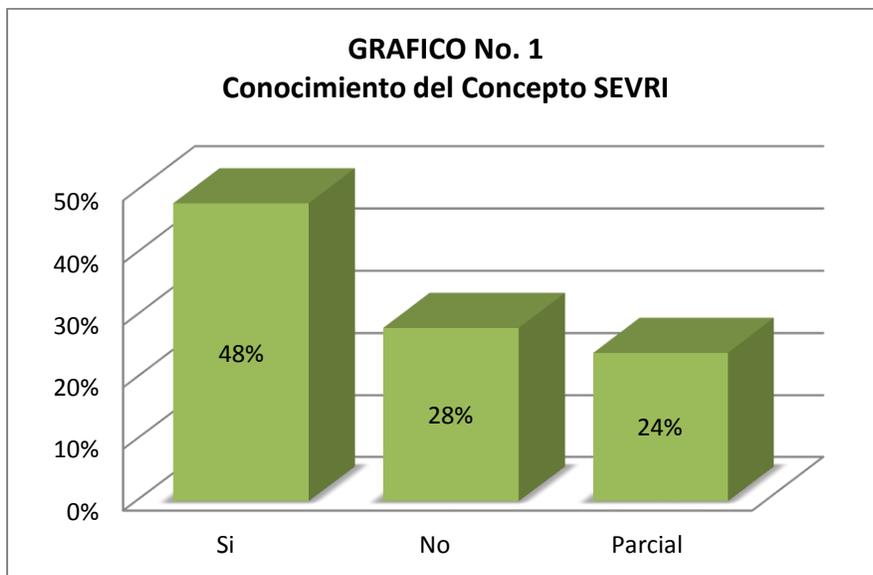
## 2.4. Generalidades de los resultados de las encuestas aplicadas.

Las encuestas aplicadas contenían tres grandes aspectos: el conocimiento general del SEVRI, la percepción respecto al funcionamiento según el marco orientador y las principales acciones para el perfeccionamiento del Sistema. A continuación los resultados por cada eje consultado:

### 2.4.1 Conocimiento general del Sistema de Valoración de Riesgos (SEVRI) en la Municipalidad de Heredia.

**Concepto:** Primeramente se consultó a las autoridades administrativas que entiende por Valoración de Riesgos.

El concepto de SEVRI, es conocido y aplicado en las funciones diarias de los procesos de la Municipalidad. De acuerdo con las respuestas dadas por las autoridades encuestadas, el conocimiento del concepto es mayoritariamente compartido y se puede mejorar continuando con las capacitaciones en el tema.



Fuente: Elaboración propia con base en el análisis de las respuestas consignadas en las encuestas a las autoridades administrativas de la Municipalidad.

Es importante resaltar que en materia de capacitación se ha brindado ya al Concejo Municipal, a todas las autoridades administrativas y la mayor parte del personal. Estos planes de capacitación se programan de forma continua.

*“Control Interno: Proceso que nos guía al logro de nuestros objetivos”*

**Municipalidad de Heredia**

Avenida Central, Calle 0-1. Heredia

Teléfonos: (506) 2277-1401 Ext. 478 | Fax:2277-1478

rosirojas@heredia.go.cr

[www.heredia.go.cr](http://www.heredia.go.cr)



**Objetivo del SEVRI:** Se consultó además, el criterio respecto al objetivo general del SEVRI. Con el fin de valorar si existe claridad en el propósito que tiene este Sistema.

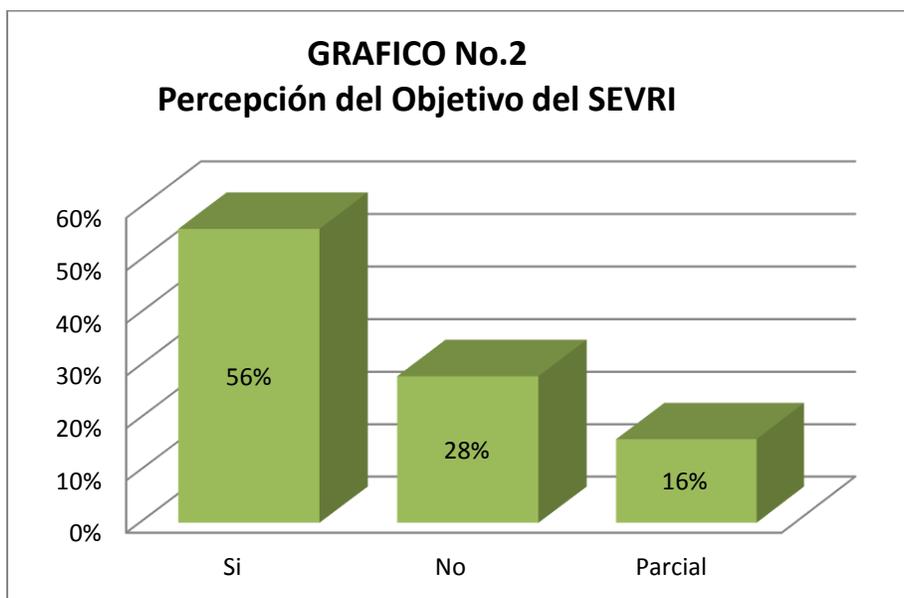
De acuerdo con las Directrices Generales para la Implementación y Funcionamiento del SEVRI de la Contraloría, el objetivo General del Sistema es el siguiente:

**"2.3. Objetivo del SEVRI.** *El SEVRI deberá producir información que apoye la toma de decisiones orientada a ubicar a la institución en un nivel de riesgo aceptable y así promover, de manera razonable, el logro de los objetivos institucionales."*

Desde este punto de vista, la Municipalidad de Heredia se propone:

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.

Respecto a este criterio, existe también mayoritariamente un concepto claro del propósito que persigue el sistema. Conforme se muestra en el siguiente gráfico:



Fuente: Elaboración propia con base en el análisis de las respuestas consignadas en las encuestas a las autoridades administrativas de la Municipalidad.

***“Control Interno: Proceso que nos guía al logro de nuestros objetivos”***

**Municipalidad de Heredia**

Avenida Central, Calle 0-1. Heredia

Teléfonos: (506) 2277-1401 Ext. 478 | Fax:2277-1478

rosirojas@heredia.go.cr

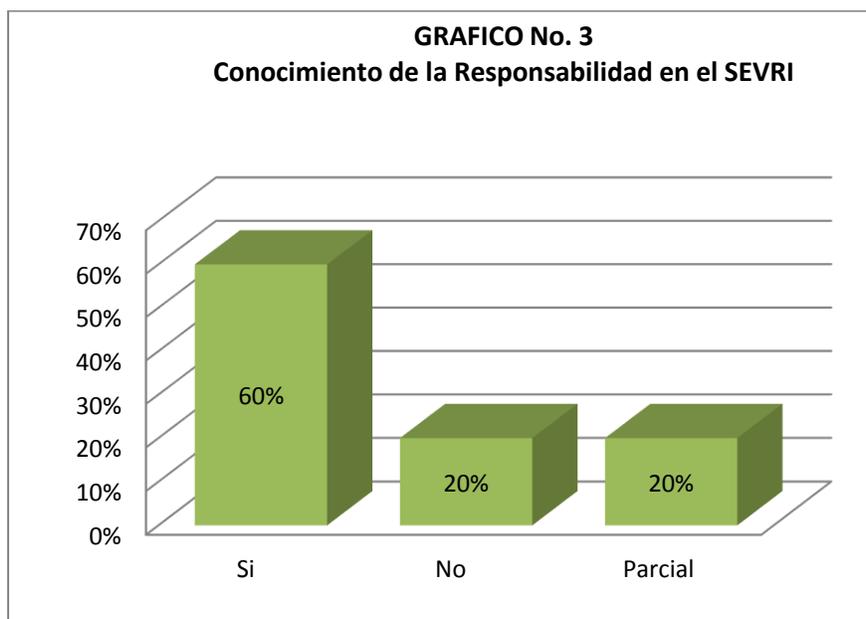
[www.heredia.go.cr](http://www.heredia.go.cr)



**Responsabilidad de los actores:** ante la pregunta sobre su función o responsabilidad dentro del Sistema de Valoración de Riesgos en la Municipalidad de Heredia, la mayoría de las autoridades encuestadas tienen claro cuál es su responsabilidad.

Cada una de las personas encuestadas, de forma similar, respondió que es la implementación de controles eficaces, administrar riesgos de alto impacto, facilitar el adecuado funcionamiento del sistema, implementar las medidas de riesgos, verificar el cumplimiento de las responsabilidades.

Los resultados se observan en el siguiente gráfico:



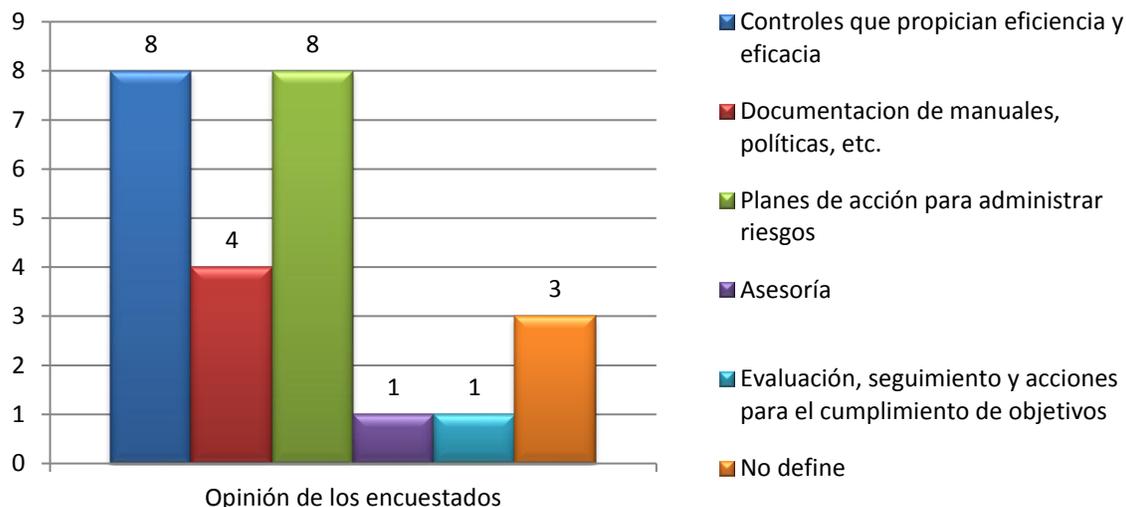
Fuente: Elaboración propia con base en el análisis de las respuestas consignadas en las encuestas a las autoridades administrativas de la Municipalidad.

**Aportes Concretos del Sistema de Valoración de Riesgos:** Se consultó a las autoridades administrativas, de acuerdo con el papel que desempeña dentro del Sistema de Valoración de Riesgos, que ejemplificara con dos acciones concretas su aporte a dicho sistema.

En términos generales, destacan las siguientes acciones:

*“Control Interno: Proceso que nos guía al logro de nuestros objetivos”*

### Acciones concretas en el desempeño del SEVRI, aporte de Titulares.



Fuente: Elaboración propia con base en el análisis de las respuestas consignadas en las encuestas a las autoridades administrativas de la Municipalidad.

Como puede observarse, pese a la importancia de sus aportes en la gestión de riesgos, existen tres autoridades administrativas que no tienen claro sus aportes al sistema: Archivo, Recursos Humanos y Proveeduría. Este es un aspecto importante a retomar en el siguiente proceso de Valoración de Riesgos y capacitaciones.

#### Principales obstáculos que enfrenta al ejecutar el Proceso de Valoración de Riesgos:

Se solicitó a los encuestados indicar, según consideraran, ¿cuáles son los principales obstáculos que enfrentan al ejecutar el proceso de Valoración de Riesgos?

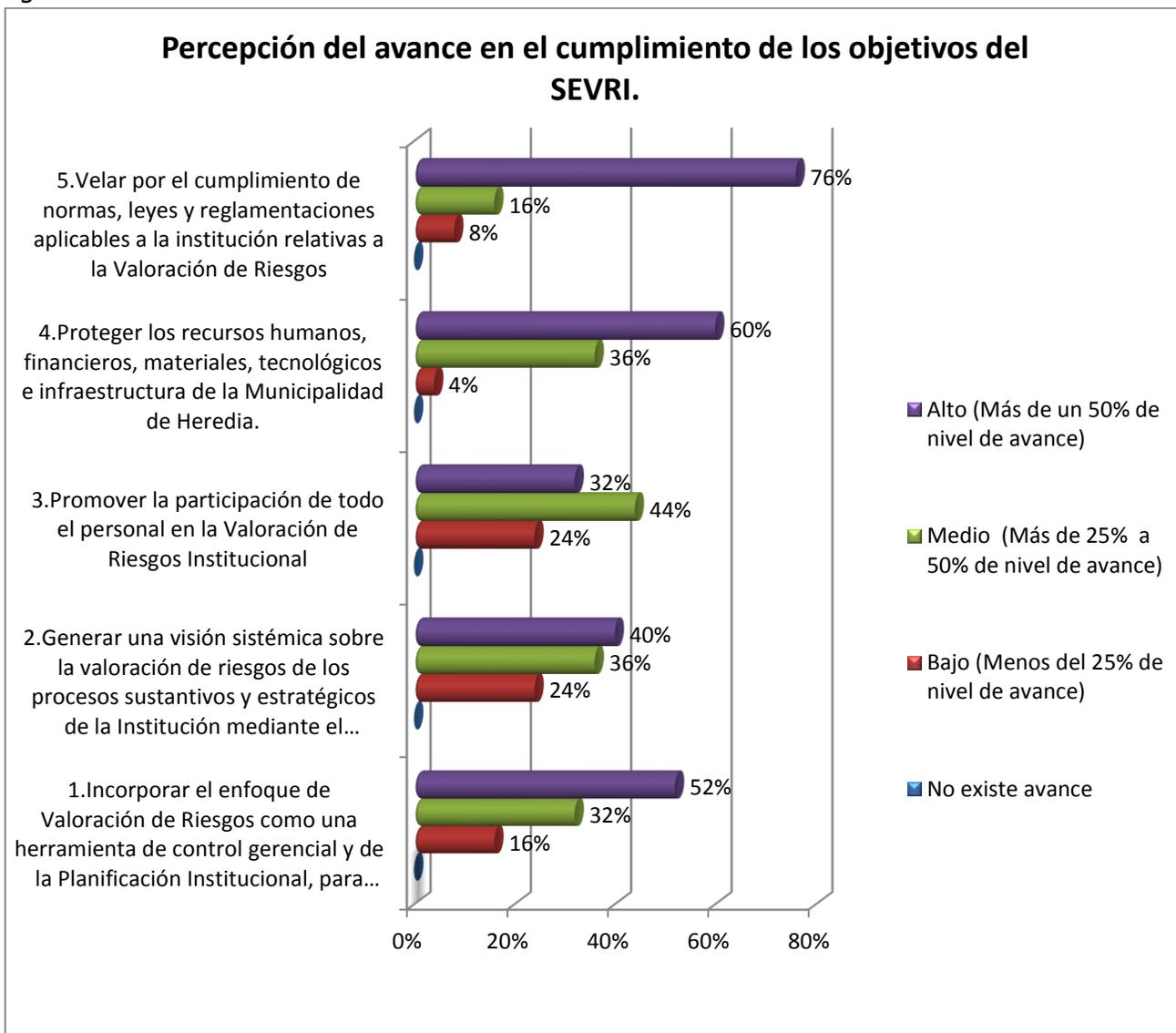
Los obstáculos de procesos de Valoración de riesgos son, según los encuestados: la falta de unión sistemática sobre la valoración de riesgos, falta de familiarización con la herramienta, recursos insuficientes, falta de compromiso por parte de otros departamentos, falta de comunicación.

*“Control Interno: Proceso que nos guía al logro de nuestros objetivos”*



## 2.4.2 Percepción del Cumplimiento de los objetivos del proceso de Valoración de Riesgos.

En el segundo apartado de la encuesta se solicitó a los encuestados consignar su criterio respecto al nivel de avance en el cumplimiento de los objetivos del SEVRI establecidos en nuestro Manual de Implementación y Funcionamiento del SEVRI. Se obtuvieron los siguientes resultados:



Fuente: Elaboración propia con base en el análisis de las respuestas consignadas en las encuestas a las autoridades administrativas de la Municipalidad.

*“Control Interno: Proceso que nos guía al logro de nuestros objetivos”*

**Municipalidad de Heredia**

Avenida Central, Calle 0-1. Heredia

Teléfonos: (506) 2277-1401 Ext. 478 | Fax: 2277-1478

rosirojas@heredia.go.cr

[www.heredia.go.cr](http://www.heredia.go.cr)



Como puede observarse en el grafico anterior, en tres de los objetivos se percibe un adecuado avance de su cumplimiento. No obstante en el objetivo relacionado a la participación activa de todo el personal y visión sistémica del sistema difieren las opiniones y se percibe menor avance. Esto se relaciona a la falta de integración de las unidades (trabajo en islas) y que se encuentra en proceso el integrar a todo el personal a la hora de desarrollar el SEVRI. Aspecto importante a considerar para continuar el perfeccionamiento del sistema.

## **Percepción del Cumplimiento de las Características del Sistema de Valoración de Riesgos.**

De acuerdo a las características del Sistema de la Valoración de Riesgos, los y las Titulares de la Municipalidad de Heredia evaluaron el cumplimiento de las mismas dentro de la institución. Las características de Continuidad, Enfoque a Resultados, Economía, Flexibilidad, integración y capacidad, son definidas en las Directrices de la Contraloría General de la República R-CO-064-2005 de la siguiente forma:

<b>Características</b>	<b>Definición</b>
Continuidad	Los componentes y actividades del SEVRI se establecerán de forma permanente y sus actividades se ejecutarán de manera constante
Enfocado a Resultados	Los componentes y actividades del sistema se establecerán y desarrollarán para coadyuvar a que la institución cumpla sus objetivos.
Economía	Los componentes y actividades del Sistema se establecerán y ejecutarán, de forma prioritaria, vinculando las herramientas y procesos existentes en la institución y aprovechando al máximo los recursos con que se cuenta.
Flexibilidad	El Sistema se deberá diseñar, implementar y ajustar periódicamente a los cambios externos e internos de acuerdo con las posibilidades y características de cada institución.
Integración	El Sistema se articulará con el resto de los sistemas institucionales y apoya la toma de decisiones cotidiana en todos los niveles organizacionales.
Capacidad	El Sistema deberá procesar de forma ordenada, consistente y confiable todos los datos, internos y externos, requeridos para cumplir el objetivo del Sistema con un nivel de seguridad razonable.

*“Control Interno: Proceso que nos guía al logro de nuestros objetivos”*

---

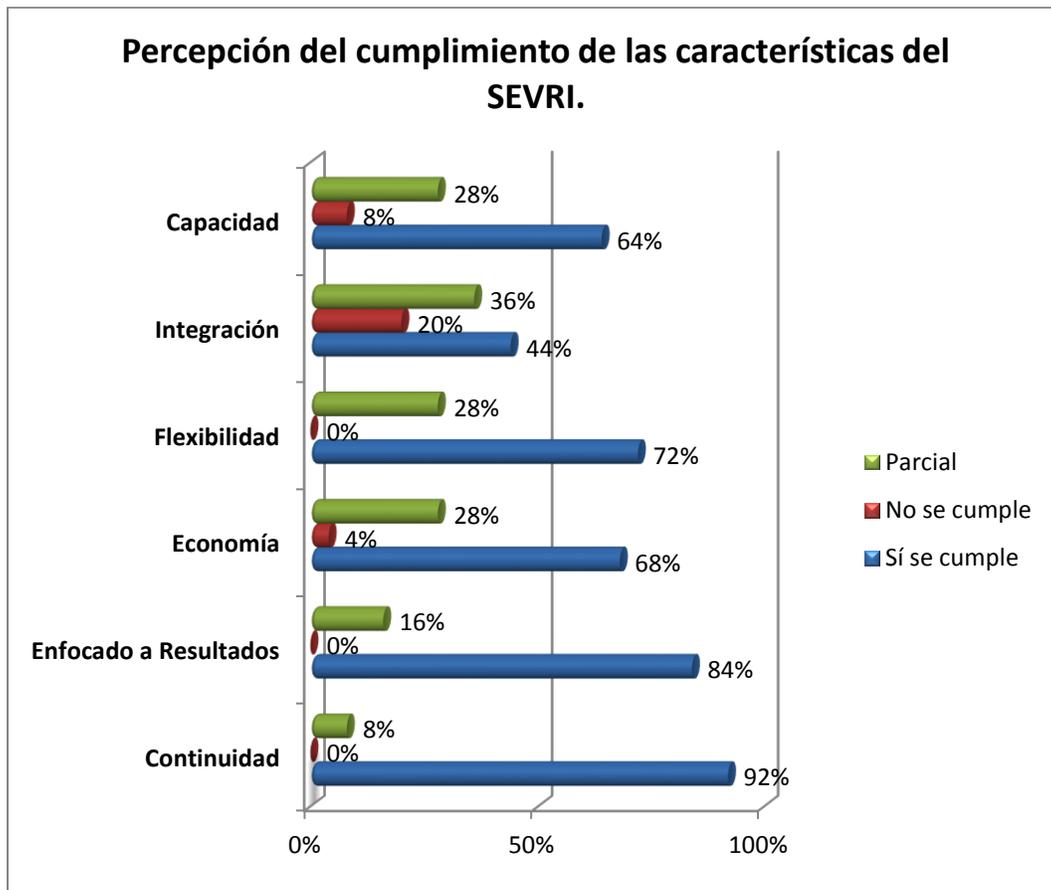
### **Municipalidad de Heredia**

Avenida Central, Calle 0-1. Heredia

Teléfonos: (506) 2277-1401 Ext. 478 | Fax:2277-1478

rosirojas@heredia.go.cr

[www.heredia.go.cr](http://www.heredia.go.cr)



Fuente: Elaboración propia con base en el análisis de las respuestas consignadas en las encuestas a las autoridades administrativas de la Municipalidad.

De conformidad con la percepción de los encuestados, como puede observarse en el gráfico anterior, en la mayoría de las características que se percibe cumplimiento; únicamente en la característica de Integración se considera con menor cumplimiento. Las justificaciones descritas por los encuestados definen que su cumplimiento es lo que se desea en la institución, se deben mejorar procesos para aprovechar mejor los recursos, falta de compromiso de parte de algunos titulares subordinados; falta de coordinación entre departamentos, problemas en sistemas de información, falta mejorar el proceso documental, de comunicación y coordinación institucional.

### 2.4.3 Perfeccionamiento del Sistema de Valoración de Riesgos.

En el tercer apartado de la encuesta se consultó a los titulares tres aspectos de suma importancia: relacionados con la integración del SEVRI a la Planificación, principales aportes percibidos del Sistema en la mejora de las labores municipales y opinión sobre

*“Control Interno: Proceso que nos guía al logro de nuestros objetivos”*



acciones concretas que recomiendan para mejorar el SEVRI.

**Integración del SEVRI en la Planificación:** En cuanto a si en la preparación de sus planes estratégicos y sus planes operativos anuales, ha considerado los riesgos identificados con base en el SEVRI, los encuestados brindaron las siguientes respuestas:



Fuente: Elaboración propia con base en el análisis de las respuestas consignadas en las encuestas a las autoridades administrativas de la Municipalidad.

Como puede observarse en el gráfico anterior la mayoría de las autoridades han integrado adecuadamente el SEVRI en la Planificación. No obstante, se debe trabajar este aspecto con mayor detenimiento en los casos en que no ha sido considerado, estos son: Cómputo, Archivo, Recursos Humanos, Proveduría, Unidad Ambiente, Seguridad Interna.

**Aportes del SEVRI a la mejora de la gestión Municipal:** Al consultar a las autoridades respecto a cuáles han sido los principales aportes que han percibido del Sistema de Valoración de Riesgos a la mejora de las labores municipales, tomando en cuenta todas las opiniones, se destacan los aportes en realización de planes operativos, mayor y mejor control de las situaciones, recursos institucionales, responsabilidad, orden implementación y asesoría en la gestión municipal, crecimiento de la confiabilidad y compromiso del personal

*“Control Interno: Proceso que nos guía al logro de nuestros objetivos”*

---

**Municipalidad de Heredia**

Avenida Central, Calle 0-1. Heredia

Teléfonos: (506) 2277-1401 Ext. 478 | Fax:2277-1478

rosirojas@heredia.go.cr

[www.heredia.go.cr](http://www.heredia.go.cr)



## Recomendaciones para la mejora continua del SEVRI:

Las acciones concretas recomendadas por las autoridades administrativas para mejorar el Sistema de Valoración de Riesgos Institucional en la Municipalidad de Heredia son principalmente las siguientes:



### 3. Conclusiones y Sugerencias consideradas e integradas a los planes de acción institucional para la mejora al Sistema de Valoración de Riesgos.

Con el análisis realizado del avance en la implementación y funcionamiento del Sistema Específico de Valoración de Riesgos Institucional, se concluye:

- a. Destaca entre las generalidades del SEVRI de la Municipalidad de Heredia que se cuenta con estrategia institucional para el funcionamiento del Sistema, con un apropiado ambiente de apoyo al sistema con la participación activa del Concejo Municipal, Titular de Alcaldía, Direcciones y Jefaturas y el resto del personal, conforme a las funciones y responsabilidades asignadas; participación específica gerencial del Comité Institucional de Control Interno en proceso de fortalecimiento.
- b. Entre los procesos documentados, que han sido considerados como riesgosos y de atención prioritaria, destacan los siguientes: Financiero Contable, Servicios de Cementerio, Archivo Institucional, Servicio Policía Municipal. Otros identificados corresponden a Seguridad Municipal, Servicio al Cliente, comunicación interna y externa, salud ocupacional.

*“Control Interno: Proceso que nos guía al logro de nuestros objetivos”*



- c. Entre las actividades institucionales relevantes por realizar para la gestión de riesgos están: actualización de las bases de datos, documentación de procesos y procedimientos, estrategias de gestión documental, informática y comunicación. Asimismo, es de suma importancia se realice un análisis gerencial basado en los procesos desarrollados en cada dependencia y el criterio experto del Comité Institucional de Control Interno, Direcciones y otras autoridades estratégicas que considere la administración. Esto con el fin de contar con una gestión integral de riesgos.
- d. Con respecto al Nivel de Madurez del Componente de Control Interno de Valoración de Riesgos, acorde con el Instrumento de la Contraloría General de la República: Modelo de Madurez del Sistema de Control Interno es Diestro, es decir, se han instaurado procesos de mejora continua para el oportuno ajuste y fortalecimiento del sistema.
- e. En comparación con la evaluación general realizada por la Contraloría General de la República en el año 2009, al 2012 se consolidaron diferentes unidades de la institución, se han trabajado los mecanismos de coordinación, se ha brindado capacitación al personal, por tanto se ha incrementado el conocimiento del SEVRI. También se avanzó con la herramienta de aplicación del SEVRI, aplicando mejoras importantes en ella. Se definió la importancia relativa de cada uno de los participantes en las actividades del SEVRI, mediante la definición de la metodología de implementación del Sistema ajustada a la realidad institucional.
- f. Con las respuestas consignadas en las encuestas de percepción, se hizo un análisis de la implementación del SEVRI. Principalmente se destaca el conocimiento del Concepto, objetivo que persigue el SEVRI y la responsabilidad de todas las autoridades en el funcionamiento del Sistema. Asimismo se ha analizado el cumplimiento de los objetivos y características del sistema conforme a lo señalado por la Contraloría General de la República. Asimismo, se considera la integración del SEVRI a la planificación institucional, principales aportes del sistema y las recomendaciones de las autoridades sobre las acciones para la mejora continua del sistema. En general se destaca lo siguiente:
  - o En cuanto al conocimiento del Concepto, Objetivo general y responsabilidad de las autoridades en el SEVRI, se presentó un número importante de respuestas acertadas; no obstante; se debe continuar con los programas de capacitación y asesoría, principalmente para quienes deben fortalecer estos aspectos.
  - o Pese a que en cuanto a los conceptos no todos acertaron sus respuestas, es destacable que la gran mayoría identifica claramente sus acciones concretas de aporte al sistema. De las veinticinco autoridades que llenaron las encuestas, únicamente tres no definieron sus aportes. Destacan entre

***“Control Interno: Proceso que nos guía al logro de nuestros objetivos”***



ellos los controles que propicien eficacia y eficiencia, planes para administración de riesgos, asesoría y documentación de procedimientos, políticas, etc.

- De los cinco objetivos del SEVRI se percibe un importante avance de cumplimiento, siendo el objetivo relacionado al cumplimiento del marco normativo el considerado con mayor avance de cumplimiento y los objetivos de participación y visión sistémica los de menor avance.
  - Las características a cumplir en el SEVRI son: Continuidad, Enfoque a Resultados, Economía, Flexibilidad, integración y capacidad. De ellas se percibe menor cumplimiento en la de Integración, dado que se encuentra en proceso la documentación de procesos y procedimientos institucionales y mejoras en la documentación, comunicación, sistemas informáticos, entre otros.
  - La mayoría de las autoridades administrativas han integrado adecuadamente el SEVRI a la Planificación, no obstante, se requiere continuar trabajando con las seis autoridades que no lo han considerado así.
  - Los principales aportes que han percibido del Sistema de Valoración de Riesgos a la mejora de las labores municipales, tomando en cuenta todas las opiniones, se destacan los aportes en realización de planes operativos, mayor y mejor control de las situaciones, recursos institucionales, responsabilidad, orden implementación y asesoría en la gestión municipal, crecimiento de la confiabilidad y compromiso del personal.
  - Las principales acciones de mejora recomendadas son: Seguimiento y mejora de los procesos evaluados en años anteriores, que la comunicación sea más asertiva, que los controles se implementen en todo nivel, dar seguimiento a las jefaturas con menor compromiso, más capacitaciones y talleres para conocer del tema, actitud proactiva para la toma de decisiones.
- g.** Al considerar la información del análisis realizado, le permite a la institución mejorar en la protección de los recursos públicos y mejora continua de los servicios que presta a la comunidad, porque se puede saber los puntos más débiles y que estrategia de administración y seguimiento se requiere, se logrará un Monitoreo más efectivo en la aplicación de los planes de mejora y su impacto en los niveles de riesgos, que a la fecha han detectado e implementado.

Es decir, se ha presentado un avance significativo cada año en la implementación del Sistema Específico de Valoración de Riesgos, el cual es un quehacer positivo que facilita el

***“Control Interno: Proceso que nos guía al logro de nuestros objetivos”***

---

### **Municipalidad de Heredia**

Avenida Central, Calle 0-1. Heredia

Teléfonos: (506) 2277-1401 Ext. 478 | Fax: 2277-1478

rosirojas@heredia.go.cr

[www.heredia.go.cr](http://www.heredia.go.cr)



trabajo y se traduce en una mejor calidad de servicio al cliente interno y externo, por tanto, contribuye con el compromiso que tiene el gobierno local con la comunidad a la cual servimos.

Las recomendaciones de mejoras a destacar son las siguientes:

- i.** La estrategia de abordaje de los riesgos departamentales, debe fortalecerse con el seguimiento integral. Deberán priorizarlos el Comité Institucional de Control Interno. Dicha priorización deberá general una propuesta gerencial a la Alcaldía para la incorporación de acciones integrales.
- ii.** Revisión anual y actualización del manual de riesgos de la institución contemplando las oportunidades de mejora delimitadas en el presente informe; concretar el desarrollo del Sistema Informático para administrar la Información del Proceso del SEVRI y formalización del Reglamento de Control Interno que abarca el SEVRI.
- iii.** Realizar reuniones mensuales por área y trimestrales con el Comité Institucional de Control Interno para fortalecer el enfoque estratégico e integral del sistema.
- iv.** Fortalecer los Planes de Capacitación en materia de Valoración de Riesgos.
- v.** Incorporar la identificación de oportunidades como una manera de ir fomentando la perspectiva de ver el SEVRI desde ese ámbito, considerando el entorno externo y la realidad interna en esos términos y no simplemente en términos de amenaza.

*“Control Interno: Proceso que nos guía al logro de nuestros objetivos”*

---

**Municipalidad de Heredia**

Avenida Central, Calle 0-1. Heredia

Teléfonos: (506) 2277-1401 Ext. 478 | Fax: 2277-1478

rosirojas@heredia.go.cr

[www.heredia.go.cr](http://www.heredia.go.cr)



## ANEXOS

*“Control Interno: Proceso que nos guía al logro de nuestros objetivos”*