

# INFORME ANÁLISIS RIESGOS ESTRATÉGICOS AÑO 2023



OCTUBRE, 2023

## Contenido

1. Resumen ejecutivo	3
2. Metodología para aplicar la evaluación de riesgos estratégicos	4
3. Resultados de la aplicación de riesgos estratégicos	6
4. Implementación de mejoras	8

## 1. Resumen ejecutivo

La gestión eficiente de una entidad municipal, como una Municipalidad, es un desafío que requiere un enfoque estratégico sólido para abordar los riesgos que pueden afectar su funcionamiento y sus objetivos. En este contexto, la consideración de los criterios de los jerarcas, en particular, el Concejo Municipal y la Alcaldía, así como los miembros de la comisión de control interno, es de vital importancia. Estos actores desempeñan un papel fundamental en la toma de decisiones y la supervisión de las operaciones municipales, por lo que sus perspectivas y criterios son esenciales para un análisis de riesgos estratégicos integral.

Uno de los aspectos clave en el análisis de riesgos estratégicos es la identificación y evaluación de variables estratégicas. Estas variables pueden incluir factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que impactan directamente en los objetivos y la dirección de la Municipalidad. La perspectiva de los jerarcas y la comisión de control interno sobre estas variables es esencial para comprender cómo los cambios en el entorno pueden influir en las estrategias a establecer en la planificación y operaciones municipales.

Las políticas municipales también juegan un papel crucial en la gestión de riesgos estratégicos. La evaluación de las políticas vigentes y su alineación con los objetivos estratégicos es esencial para identificar posibles brechas y vulnerabilidades que podrían requerir acciones correctivas.

Además, el análisis de riesgos estratégicos debe considerar las amenazas naturales que pueden afectar la continuidad de las operaciones municipales. Esto incluye la identificación de eventos como desastres naturales, cambios climáticos y otros riesgos ambientales que podrían interrumpir el funcionamiento de la Municipalidad.

La gestión del recurso humano es otra variable estratégica clave. La capacidad del personal municipal, su formación, motivación y satisfacción en el trabajo son factores determinantes en el logro de los objetivos estratégicos. La perspectiva de los jerarcas

y la comisión de control interno en relación con la gestión del recurso humano puede ofrecer información valiosa sobre la fuerza laboral y las necesidades de desarrollo del personal.

Para efectos de lo anterior, se realizó sesión de trabajo el 19 de octubre, aplicando la plantilla de riesgos estratégicos, que abarcan 25 posibles eventos, de los cuales fueron considerados 16 riesgos por atender, seis actualmente tiene controles y tres riesgos se asumen.

Los riesgos por atender son un desafío para los jefes y responsables de procesos, debido a que su atención involucra acciones a corto, mediano y largo plazo, que generen aspectos de gobernanza, que conlleva análisis, evaluación y comunicación con muchas partes involucradas, aunado a la exigencia de la inversión de recursos económicos, técnicos, legales y disposición de parte de personal municipal, miembros del concejo municipal, alcaldía y actores externos relacionados.

## 2. Metodología para aplicar la evaluación de riesgos estratégicos

Se aplica plantilla elaborada en hoja de cálculo, que incluye 25 preguntas sobre aspectos estratégicos de alcance municipal, considerando los siguientes puntos:

- Evento identificado: redacción de posible evento que impacte la gestión municipal a nivel transversal.
- Contexto actual: espacio para el llenado de las acciones actuales desarrolladas para la atención del evento.
- Atender riesgo: casilla de verificación para marcar en caso de que se seleccione el evento para tratamiento en este período.
- Asumir riesgo: casilla de verificación para marcar en caso de que el riesgo de acuerdo con el contexto actual se asuma, o sea no se generarán acciones nuevas para su administración pese a tener algunas debilidades actuales.

- Con controles: casilla de verificación para marcar en caso de que el riesgo actualmente cuenta con controles y medidas suficientes para la gestión del evento.
- Acciones por implementar: se anota las estrategias, planes o actividades a realizar para tratar el evento por atender, se debe considerar acciones articuladas y alineadas con la planificación con unidades organizativas o la utilización de opciones de tercerización.
- Asignar a: se anota las unidades responsables, delimitando de forma específicas y clara que personas serán los que realizarán las acciones a implementar.
- Fecha propuesta: se ingresa fecha estimada para la implementación de acciones a realizar, considerando el desarrollo de actividades a efectuar a corto plazo, generando una actualización de las fechas de acuerdo con la actualización de acciones a implementar.

A Continuación se muestra una imagen del instrumento como referencia de lo detallado previamente, que complementa el presente informe.

EVALUACIÓN DE RIESGOS ESTRATÉGICOS			Riesgos seleccionados: 16			Estado: Evaluación terminada		
N°	RIESGOS IDENTIFICADOS	CONTEXTO ACTUAL	ATENDER RIESGO	ASUMIR RIESGO	CON CONTROLES	ACCIONES A IMPLEMENTAR	ASIGNAR A:	FECHA PROPUESTA
E01	Alteración o errores en estimaciones de ingresos y egresos	Lineamiento de presupuesto, metodologías utilizadas (Encargadas definidos), revisión Comisión Institucional Presupuesto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			
E02	Cambios en las tasas de intereses y diferenciales cambiarios	Tasas de intereses (monitoreo Financiero)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
E03	Aumentos en morosidad	No está definido un lineamiento con un porcentaje y que acciones se realizan en caso de un aumento. Existe monitoreo de la morosidad	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
E04	Sostenibilidad financiera (Liquidez, apalancamiento, endeudamiento)	Existen lineamiento sobre endeudamiento en proceso de actualización, mejoras aspectos de endeudamiento máximo, incorporando cambios en tasas de interés	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
E05	Manejo irregular de fondos asignados a comités deportes, asociaciones, juntas de educación y otras organizaciones vinculadas	Ejecución de obras directamente municipalidad (Rendición, compras por parte de proveeduría, traslada dinero a Juntas?)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
E06	Marco regulatorio desactualizado o inexistente (Plan regulador, políticas, leyes, reglamentos, acatamiento de normativa país)	Debilidad marco regulatorio (MICITT), Manual financiero contable (NICSP) Plan regulador en estado de revisión falta gobierno y administración Comité de deportes (Reglamento), Agresión a la mujer en la	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			

Ilustración 1 Imagen de Herramienta Riesgos estratégicos. Fuente: Elaboración propia.

### 3. Resultados de la aplicación de riesgos estratégicos

Se aplicó el instrumento en la sesión de trabajo con los miembros de la Comisión de Control Interno e integrante del Concejo Municipal invitado, del cual se valida los 25 posibles eventos estratégicos considerando la municipalidad en todo su contexto, obteniendo los siguientes resultados:

Tipo de tratamiento propuesto	Cantidad
Atender riesgo	16
Asumir riesgos	3
Con controles	6
Total	25

*Tabla 1 Cantidad riesgos por tipo de atención. Fuente: Herramienta valoración de riesgos estratégicos.*

A continuación se extraen del instrumento los riesgos evaluados considerando el contexto y su atención:

N °	RIESGOS IDENTIFICADOS	CONTEXTO ACTUAL	TIPO DE ATENCIÓN
E01	Alteración o errores en estimaciones de ingresos y egresos	Lineamiento de presupuesto, metodologías utilizadas (Encargadas definidos), revisión Comisión Institucional Presupuesto	CON CONTROLES
E02	Cambios en las tasas de intereses y diferenciales cambiarios	Tasas de intereses (monitoreo Financiero)	ASUMIR
E03	Aumentos en morosidad	No está definido un lineamiento con un porcentaje y que acciones se realizan en caso de un aumento. Existe monitoreo de la morosidad	ATENDER
E04	Sostenibilidad financiera (Liquidez, apalancamiento, endeudamiento)	Existen lineamiento sobre endeudamiento en proceso de actualización, mejoras aspectos de endeudamiento máximo, incorporando cambios en tasas de intereses	ATENDER
E05	Manejo irregular de fondos asignados a comités deportes, asociaciones, juntas de educación y otras organizaciones vinculadas	Ejecución de obras directamente municipalidad (Rendición, compras por parte de proveeduría, traslada dinero a Juntas?	ATENDER
E06	Marco regulatorio desactualizado o inexistente (Plan regulador, políticas, leyes, reglamentos, acatamiento de normativa país)	Debilidad marco regulatorio (MICITT), Manual financiero contable (NICSP) Plan regulador en estado de revisión falta gobierno y administración Comité	ATENDER



N °	RIESGOS IDENTIFICADOS	CONTEXTO ACTUAL	TIPO DE ATENCIÓN
		de deportes (Reglamento), Agresión a la mujer en la Política	
E07	Demandas hacia la organización (laborales, tránsito, contenciosos)	Notas en los estados financieros, Legal remite oficio con provisiones, Existen Política de provisión (está en proceso de cambios finales para aprobación)	CON CONTROLES
E08	Normativa externa modificada por Gobierno Central, Ministerios, otras instituciones u organizaciones.	Movilidad peatonal (reglamento), proveeduría reglamento actualización por nueva ley (En elaboración por parte de Comisión Promoción Social)	ATENDER
E09	Normativa interna, gestiones presupuestarias, actualizaciones de tarifas y otras regulaciones no aprobadas por Jerarcas, otras unidades o instancias.	Aprobación Manual Financiero Contable (NICSP) Reglamento funcionamiento (CCDR) Ley 10235 Reglamento Agresión, Aprobación de convenios (aceras, PROCOMER, Zona Franca del Coyol)	ATENDER
E10	Accidentes en las instalaciones municipales (personas visitantes, cercanos a obras)	Existen responsabilidad civil para dos espacios (cancha, salón cerrado) validar responsabilidad civil en zonas,	ATENDER
E11	Amenaza a la seguridad física y/o mental de personas funcionarias	No existe protocolo para atención de violencia	ATENDER
E12	Conflictos laborales (Huelgas, paros laborales y desacuerdos con los empleados)	No existen protocolo en caso de suceder un conflicto laboral	ATENDER
E13	Personal insuficiente o capacitado para la atención de los requerimientos (plan de continuidad puesto claves)	No existe plan formal de continuidad para la suplencia de puestos	ATENDER
E14	Robo o hurto de maquinaria, mobiliario, equipo, vehículos, materiales, suministros, uniformes, insumos, herramientas de trabajo y otros activos.	Póliza de terceros maquinaria y vehículos. Reglamento aprobado	CON CONTROLES
E15	Actos de vandalismo y daños significativos en la infraestructura municipal, así como en los terrenos pertenecientes al municipio y en áreas designadas como zonas de protección de fuentes.	No existen pólizas de incendio que cubren daños, robo, hurto, siniestros	ATENDER
E16	Alteración en la planificación por Influencia de terceros (usuarios, contribuyentes, otras organizaciones y empresas, comités, juntas, asociaciones, jerarcas, unidades internas).	INDER, en proceso de traslado.	ASUMIR
E17	Falta y/o interrupción de servicios (internet, agua, gas, electricidad).	Se cuenta con planta (servicio plataforma de servicios)	CON CONTROLES
E18	Infraestructura inadecuada o insuficiente. (Ley 7600, Seguridad Humana)	Ascensor en palacio municipal	ASUMIR

N °	RIESGOS IDENTIFICADOS	CONTEXTO ACTUAL	TIPO DE ATENCIÓN
E19	Ausencia de plan de continuidad de los servicios municipales (recolección de residuos, mantenimiento de áreas, recaudación, gestión de trámites, atención de emergencias)	No se tiene establecido un plan de continuidad para servicios esenciales, recepción recaudación	ATENDER
E20	Ausencia de planes de mitigación y prevención para la atención de emergencias en el cantón	Se tiene coordinado con la Comisión Municipal de Emergencias (documentado con protocolos de la CNE)	ATENDER
E21	Ocurrencia de eventos naturales (Terremotos, inundaciones, deslizamiento) que afecten la infraestructura de las instalaciones municipales y activos en general	Comisión de Salud Ocupacional, existe plan de evacuación, simulacro, no hay pólizas de incendios o siniestros	ATENDER
E22	Ocurrencia de eventos antrópicos que afecten la infraestructura de las instalaciones municipales y activos en general (Contaminación, deforestación, incendios, enfermedades, mal manejo de desechos, accidentes tecnológicos)	Empresa contratada para mantenimiento del post cierre del relleno sanitario	CON CONTROLES
E23	Inadecuada gestión de la comunicación municipal (Redes sociales, página web, atención de medios)	Dispone de responsable de comunicación	CON CONTROLES
E24	Ataques cibernéticos a los sistemas de información municipales	Seguimiento a reportes del MICIITT, no existen protocolo	ATENDER
E25	Sistemas tecnológicos insuficientes o desactualizados.	Sistema integrado y de los trámites. Se depende de soporte un solo proveedor	ATENDER

#### 4. Implementación de mejoras

Con los resultados de la evaluación de los riesgos estratégicos, los jefes (Concejo Municipal y Alcaldía Municipal) en apoyo con los miembros de la Comisión de Control Interno deben establecer un plan de trabajo viable, con responsables y plazos definidos, en procura de atención basadas en acciones concretas y medibles, para abordar los tratamientos más complejos en partes específicas.

La atención de los eventos estratégicos requiere esfuerzos integrales entre múltiples responsables, que conlleva una alta exigencia en las habilidades de liderazgo,

negociación y comunicación de los jerarcas, para que se puede llevar las acciones de forma oportuna.

En el presente informe no se pretende ni es el alcance de este señalar cuáles serán las acciones que debe realizar la administración en procura de mitigar o contener los eventos, pero si se recomienda que se inicie con las acciones que tengan las siguientes condiciones:

- Acciones de tratamiento que conlleve la solicitud de cotizaciones, recopilación de información interna municipal, análisis de propuestas, revisiones de información interna, entre otras.
- Vincular aquellas acciones que se alineen con la planificación cantonal, estratégica y operativa.
- Aquellas acciones que requieran la actualización de normativa interna como es el caso de políticas, reglamentos, regulaciones, directrices, protocolos y otra más, que requiere varias revisiones, aprobaciones de diferentes unidades y costos en algunos casos de publicaciones en medios externos.
- Como último caso, es conveniente establecer un cronograma general de la atención de los eventos con la acción a corto plazo, mediano y largo plazo, con el fin de establecer una hoja de ruta, que permita dar continuidad para nuevos involucrados y evidencia para revisiones de entes fiscalizadores.



Elaborado por	Fecha	Firma
MBA. Jonathan Cedeño Caballero	25/10/2023	

Revisado por	Fecha	Firma
Ing. Andrea Ventura Arias	25/10/2023	