



A U D I T O R Í A I N T E R N A

ASAI-007-2021

16 DE FEBRERO DE 2021

SEÑOR
ALCALDE MUNICIPAL
MUNICIPALIDAD DE BELEN

ASUNTO: ASESORIA SOBRE IDENTIFICACIÓN Y MEDICIÓN DE RIESGOS EMERGENTES EN LA MUNICIPALIDAD

De acuerdo con la Ley General de Control Interno N°8292, con respecto a las competencias de la Auditoría Interna establece lo siguiente:

“Artículo 22.-Competencias. Compete a la auditoría interna, primordialmente lo siguiente:

(...) d) Asesorar, en materia de su competencia, al jerarca del cual depende; además, advertir a los órganos pasivos que fiscaliza sobre las posibles consecuencias de determinadas conductas o decisiones, cuando sean de su conocimiento. (...)”

Así como lo establecido en las Normas para el Ejercicio de la Auditoría Interna en el Sector Público, 1. Normas sobre Atributos, inciso 1.1.4 Servicios de la auditoría interna, que indica:

“Los servicios que presta la auditoría interna se clasifican en servicios de auditoría y servicios preventivos.

Los servicios de auditoría comprenden los distintos tipos de auditoría. A los efectos, debe observarse la normativa aplicable.

Los servicios preventivos incluyen la asesoría, la advertencia y la autorización de libros.” (Lo subrayado es nuestro).

Asimismo, esta norma define el Servicio de asesoría, así:

“Es un servicio dirigido al jerarca y consiste en el suministro de criterios, observaciones y demás elementos de juicio para la toma de decisiones con respecto a los temas que son competencia de la

auditoría interna. También puede ser brindado a otras instancias institucionales, si la auditoría interna lo considera pertinente.”

I. INTRODUCCION

Debido a la situación sanitaria por el brote del Coronavirus COVID-19, la cual se originó desde el 06 de marzo del 2020, el gobierno emitió el Decreto Ejecutivo Nro. 42227-MP-S, vigente desde el 16 de marzo de 2020; asimismo la emisión de directrices y alertas sanitarias del Ministerio de Salud para la atención de la alerta emitida por la Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencias por el COVID-19 y por parte del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social como la Directriz N°073-S-MTSS del 09 de marzo de 2020.

Esta emergencia nacional enfrentada por el COVID-19, la cual posee un comportamiento y características más complejas y peligrosas, que conlleva un aumento en la amenaza como factor de riesgo, debido a la dificultad para su control y por ende a la vulnerabilidad de la población ante esta situación sanitaria, requiere por parte de las instituciones que examinen el ejercicio de identificación y valoración de riesgos emergentes tanto del periodo 2020 como del 2021, así como un análisis de Impacto del Negocio y el Plan de Continuidad del mismo.

Como parte de la actividad de planificación del estudio y con el fin de conocer la reacción que tuvieron las Unidades de la Municipalidad de Belén, ante la emergencia sanitaria y el cumplimiento de las disposiciones emitidas por las Autoridades Superiores para atender la situación, se aplicó un cuestionario a cada una de las Direcciones y sus respectivos Coordinadores.

El estudio resulta relevante, dadas las oportunidades de mejora que puedan surgir en la actividad de planificación institucional, la administración del riesgo y de las medidas de contención que ha adoptado la Municipalidad, ante interrupciones en la prestación de los servicios, cuyos efectos tienen repercusión directa en el cumplimiento de metas.

Con base en lo expuesto, la Auditoría Interna como parte de las actividades establecidas para el 2021 incluyó una asesoría orientada a determinar mediante los procedimientos de auditoría, si la Municipalidad brinda una respuesta apropiada en cuanto a la identificación de riesgos emergentes debido a la situación actual por la pandemia COVID-19.

Como parte del procedimiento realizado por esta Auditoría, se realizó lo siguiente:

- a. Se aplicó un cuestionario a cada una de las direcciones y los respectivos coordinadores de Unidades con el fin de conocer la reacción que tuvieron las Unidades de la Municipalidad de Belén, ante la emergencia

sanitaria y el cumplimiento de las disposiciones emitidas por las Autoridades Superiores para atender la situación, **sin embargo, se debe indicar que la coordinación de la Unidad de Acueducto que no contesto el cuestionario respectivo.**

- b. Se evaluó cada una de las respuestas del cuestionario citado en el punto anterior, mediante la respectiva tabulación y análisis de estas.

II. GENERALIDADES

La Ley N°8488 “Ley Nacional de Emergencias y Prevención del Riesgo”, establece en su artículo 4 un conjunto de definiciones asociadas a la administración de riesgos de las cuales se extrae las de interés para la presente asesoría:

(...)

Riesgo: Probabilidad de que se presenten pérdidas, daños o consecuencias económicas, sociales o ambientales en un sitio particular y durante un periodo definido. Se obtiene al relacionar la amenaza con la vulnerabilidad de los elementos expuestos. (...)

Amenaza: Peligro latente representado por la posible ocurrencia de un fenómeno peligroso, de origen natural, tecnológico o provocado por el hombre, capaz de producir efectos adversos en las personas, los bienes, los servicios públicos y el ambiente. (...)

Gestión del riesgo: Proceso mediante el cual se revierten las condiciones de vulnerabilidad de la población, los asentamientos humanos, la infraestructura, así como de las líneas vitales, las actividades productivas de bienes y servicios y el ambiente. Es un modelo sostenible y preventivo, al que incorporan criterios efectivos de prevención y mitigación de desastres dentro de la planificación territorial, sectorial y socioeconómica, así como a la preparación, atención y recuperación ante las emergencias. (...)

Respuesta: Acciones inmediatas a la ocurrencia de una emergencia; procuran el control de una situación, para salvaguardar obras y vidas, evitar daños mayores, y estabilizar el área de la región impactada directamente por la emergencia. (...)

Vulnerabilidad: Condición intrínseca de ser impactado por un suceso a causa de un conjunto de condiciones y procesos físicos, sociales, económicos y ambientales. Se determina por el grado de exposición y fragilidad de los elementos susceptibles de ser afectados - la población, sus haberes, las actividades de bienes y servicios, el ambiente - y la limitación de su capacidad para recuperarse. (...)

Por otra parte, es importante reseñar que la Contraloría General de la República emitió las Directrices Generales para el Establecimiento y Funcionamiento del SEVRI, en julio de 2005. De conformidad con éstas, el SEVRI se define como el conjunto organizado de componentes de la institución que interactúan para la identificación, el análisis, la evaluación, la administración, la revisión, la documentación y la comunicación de los riesgos institucionales relevantes.

El sistema tiene por objetivo 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.

Adicionalmente el SEVRI está compuesto por cinco componentes, a saber: el marco orientador, el ambiente de apoyo, los recursos, los sujetos interesados y las herramientas para la administración de la información. Con respecto al marco orientador, este comprende la política de valoración del riesgo institucional, la estrategia del SEVRI y la normativa interna que regule el SEVRI, por lo que constituye un componente base de los demás.

Por otra parte, las directrices prescriben que, una vez establecidos los componentes del sistema, se deberán ejecutar las actividades para la identificación, análisis, evaluación, administración, revisión, documentación y comunicación de los riesgos institucionales.

Riesgos emergentes

En el caso particular de los riesgos emergentes se puede indicar que estos son aquellos cuyo origen es diferente a los riesgos tradicionalmente gestionados por instituciones y que surgen producto de la transformación de los entornos laborales, cambios en las condiciones económicas, sociales, demográficas, ambientales, tecnológicas, entre otros y que tienen un fuerte impacto en la operación del negocio y que por su naturaleza son difíciles de predecir y valorar.

Un ejemplo de lo señalado en el párrafo anterior es la emergencia sanitaria producto de la enfermedad COVID-19 que ha vivido el mundo desde el 2020 y hasta la fecha, la cual ha provocado una crisis mundial que trasciende las estructuras políticas, sociales y económicas, lo que implica un cambio radical en la forma en que se vive nuestra cotidianidad y por ende demanda en cada institución un análisis de los nuevos riesgos que han surgido producto de esta situación, sobre esto la Contraloría General de la República (CGR) en su informe “Informe sobre el Nivel de Riesgo Institucional ante la Emergencia Sanitaria” menciona:

“Los efectos y la duración de esta emergencia aún son inciertos, lo que ha generado diferentes desafíos a los gobiernos de todo el mundo, exigiendo una respuesta oportuna de las instituciones públicas, que se enfrentan a la necesidad de tomar decisiones en medio de entornos complejos, volátiles e impredecibles. Ante este contexto, es fundamental que esas decisiones se basen en datos que

posibiliten la gestión eficiente de los riesgos, los cuales serán mayores entre más vulnerable sea la organización y cuanto mayor sea la amenaza que enfrenta ante la pandemia y sus efectos.”

Además, la CGR en su reflexión N.º 37 “Los retos de la gestión del sector público: reformas estructurales, riesgos integrales y apertura ciudadana” publicada en su página web el 02 de setiembre del 2020 con relación a los riesgos emergentes producto de la pandemia señaló:

“(…) La pandemia del COVID-19, tal y como se ha señalado, ha generado afectaciones a nivel social y económico, en términos fiscales el deterioro de las finanzas públicas se ha acelerado, en un entorno de déficit fiscal insostenible, con una aceleración de la transformación digital, en una estructura institucional fragmentada.

(…)

*Además, en el marco de dichas reformas y en un contexto de pandemia, el sector público también se enfrenta a una serie de riesgos asociados, los cuales se presentan no solo a nivel de cada institución, si no de sectores específicos y de la Hacienda Pública en general. A lo largo de estos meses, la Contraloría General ha abordado el riesgo de las instituciones públicas desde diversas perspectivas, considerando ámbitos como el de **continuidad, sostenibilidad institucional y fiscal y probidad.** (…)”*

III. RESULTADO OBTENIDO

1.1 Aplicación del instrumento sobre Identificación y Gestión de Riesgos emergentes por Unidad

La Auditoría Interna de la Municipalidad de Belén, como producto de la presente asesoría elaboró un cuestionario con el fin de poder conocer la identificación y gestión de los riesgos emergentes realizada por las diferentes Unidades de la Municipalidad, el cual posteriormente fue remitido a dichas unidades por medio de un oficio. Dicho cuestionario constaba de 31 preguntas las cuales estaban divididas en los tres siguientes apartados:

- General
- Riesgos
- Riesgos Emergentes (COVID-19)

Adicionalmente es importante indicar que el cuestionario fue aplicado en las siguientes Áreas y Unidades de la Municipalidad:

- Área Administrativa Financiera
 - Dirección.
 - Unidad de Archivo.
 - Unidad de Bienes y Servicios.
 - Unidad de Cobros.
 - Unidad de Contabilidad.
 - Unidad de Presupuesto.
 - Unidad de Tesorería.
 - Unidad Tributaria.

- Área Servicios Públicos
 - Dirección.
 - Unidad de Alcantarillado Sanitario.
 - Unidad de Cementerio.
 - Unidad de Saneamiento Ambiental.

- Área Social
 - Dirección.
 - Unidad Biblioteca.
 - Unidad de Cultura.
 - Unidad OFIM.
 - Unidad Policía.
 - Unidad Trabajo Social

- Área Técnica Operativa
 - Dirección.
 - Unidad de Bienes Inmuebles.
 - Unidad de Obras.
 - Unidad de Planificación Urbana.
 - Unidad de Topografía.
 - Unidad de Desarrollo Urbano.

- Área Staff
 - Unidad de Comunicación.
 - Unidad de Control Interno.
 - Unidad Jurídica.
 - Unidad Informática.
 - Unidad de Planificación.
 - Unidad de Recursos Humanos.

- Unidad de Salud Ocupacional.
- Unidad Policía de Tránsito.
- Unidad Ambiental.

- Comité Cantonal de Deportes y Recreación de Belén
 - Administradora.

Con relación a la información anterior, es importante señalar que la **Unidad de Acueducto no remitió a esta Auditoría la respuesta a dicho cuestionario**, por lo que limitó poder concluir sobre los objetivos y alcance definidos en el estudio para esta Unidad, la cual es de suma importancia para la Municipalidad en la identificación de riesgos emergentes al guardar relación directa con servicios públicos y continuidad del servicio del recurso hídrico

Una vez aplicado dicho cuestionario y analizadas las respuestas remitidas por cada unidad se extrajeron los temas que llamaron la atención de esta Auditoría y los cuales se presentan en los siguientes apartados de este informe.

1.2 Proceso de identificación y valoración de riesgos realizado a partir de la pandemia COVID-19.

El jerarca y los titulares subordinados, de conformidad con las competencias establecidas, deben establecer y poner en funcionamiento un sistema específico de valoración del riesgo institucional (SEVRI); el cual, debe incluir los componentes y las actividades que define la normativa específica aplicable y someterse a las verificaciones y revisiones periódicas, según correspondan, con el fin de corroborar su efectividad continua, y promover su perfeccionamiento. A continuación, se detalla la normativa, que regula los aspectos a mostrar en la presente asesoría:

En la Ley General de Control Interno 8292, artículo 18 “Sistema específico de valoración del riesgo institucional”, se dispone:

“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.”

En esa misma Ley, en el artículo 19 Responsabilidad por el funcionamiento del sistema, se establece:

“El jerarca y los respectivos titulares subordinados de los entes y órganos sujetos a esta Ley, en los que la Contraloría General de la República disponga que debe implantarse el Sistema

Específico de Valoración de Riesgo Institucional, adoptarán las medidas necesarias para el adecuado funcionamiento del Sistema y para ubicarse al menos en un nivel de riesgo institucional aceptable.”

En las Normas de Control Interno para el Sector Público, 3.1, 3.2 y 3.3, se regula:

3.1 Valoración del riesgo: El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben definir, implantar, verificar y perfeccionar un proceso permanente y participativo de valoración del riesgo institucional, como componente funcional del SCI. Las autoridades indicadas deben constituirse en parte activa del proceso que al efecto se instaure.

3.2 Sistema específico de valoración del riesgo institucional (SEVRI): El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben establecer y poner en funcionamiento un sistema específico de valoración del riesgo institucional (SEVRI). El SEVRI debe presentar las características e incluir los componentes y las actividades que define la normativa específica aplicable. Asimismo, debe someterse a las verificaciones y revisiones que correspondan a fin de corroborar su efectividad continua y promover su perfeccionamiento.

3.3 Vinculación con la planificación institucional: La valoración del riesgo debe sustentarse en un proceso de planificación que considere la misión y la visión institucionales, así como objetivos, metas, políticas e indicadores de desempeño claros, medibles, realistas y aplicables, establecidos con base en un conocimiento adecuado del ambiente interno y externo en que la institución desarrolla sus operaciones, y, en consecuencia, de los riesgos correspondientes.

Asimismo, los resultados de la valoración del riesgo deben ser insumos para retroalimentar ese proceso de planificación, aportando elementos para que el jerarca y los titulares subordinados estén en capacidad de revisar, evaluar y ajustar periódicamente los enunciados y supuestos que sustentan los procesos de planificación estratégica y operativa institucional, para determinar su validez ante la dinámica del entorno y de los riesgos internos y externos.

En la Directriz D-3-2005-CO-DFOE emitida por la Contraloría General de la República para el Establecimiento y Funcionamiento del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI), se instruye:

(...)

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.

2.4. *Productos del SEVRI. El SEVRI deberá constituirse en un instrumento que apoye de forma continua los procesos institucionales. En este sentido, se deberá generar a través del SEVRI:*

a) *Información actualizada sobre los riesgos institucionales relevantes asociados al logro de los objetivos y metas, definidos tanto en los planes anuales operativos, de mediano y de largo plazos, y el comportamiento del nivel de riesgo institucional.*

b) *Medidas para la administración de riesgos adoptadas para ubicar a la institución en un nivel de riesgo aceptable.*

(...)

2.6. *Características del SEVRI. El SEVRI que se establezca en cada institución deberá reunir características como las siguientes:*

Continuidad: Los componentes y actividades del SEVRI se establecen de forma permanente y sus actividades se ejecutan de manera constante.

Enfocado a resultados: Los componentes y actividades del sistema se establecen y desarrollan para coadyuvar a que la institución cumpla sus objetivos.

Economía: Los componentes y actividades del Sistema se establecen y ejecutan, 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 articula 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.

2.7. *Responsabilidad del SEVRI. El jerarca y los respectivos titulares subordinados de la institución son los responsables del establecimiento y funcionamiento del SEVRI. Para lo anterior deberán:*

a) *Establecer y disponer los componentes del Sistema indicados en la sección 3.*

b) *Definir y ejecutar las actividades del Sistema indicados en la sección 4.*

- c) Evaluar y dar seguimiento al Sistema para verificar su eficacia y eficiencia en relación con el objetivo indicado en la directriz 2.3.*
- d) Verificar el cumplimiento de las responsabilidades establecidas en relación con el Sistema referidas en las directrices 3.2. y 3.3.*
- e) Tomar las medidas necesarias tendientes a fortalecer y perfeccionar el Sistema y al cumplimiento de la presente normativa.*
- f) Comunicar a los sujetos interesados el estado del SEVRI y de las medidas que ha tomado para su fortalecimiento.”*

1.2.1 Identificación y valoración de riesgos

Producto de la aplicación del cuestionario citado al inicio de la presente asesoría se consultó a las direcciones y coordinaciones sobre si la Unidad o Área disponía de instrumentos o metodologías que permitieran la identificación y valoración de riesgos emergentes, de lo anterior se concluyó que a nivel institucional se desconoce sobre la existencia de una metodología específica en la materia, por ende no se identificaron riesgos, los que, de materializarse, como el caso que nos ocupa con la pandemia por COVID-19, podría impactar en lo financiero y operativo de forma tal que pueda repercutir en la disponibilidad y la prestación de los servicios que brinda la institución.

Asociado a lo anterior, y a pesar del contexto al que se ha estado enfrentando la institución y el país, en general, **las unidades no indicaron los riesgos que pudieron haberse materializado en su gestión**, al momento de aplicar los cuestionarios por parte de esta Auditoría, lo que de igual manera se refleja en el establecimiento de actividades que permitan prevenir, detectar y corregir desviaciones o situaciones de riesgo que se puedan presentar en la operación.

La limitada efectividad de los ejercicios de valoración de riesgos demostrada a través del análisis de los resultados extraído del instrumento aplicado responde a una cultura institucional, que todavía le falta interiorizar la importancia de este; lo cual, dificulta asumir como algo útil, en la labor diaria la identificación y administración de los riesgos.

En el mismo orden de ideas, se obtiene que un análisis de riesgos, no se considera prioritario ante la dimensión de la tarea de mantener la continuidad del servicio, lo que indica que no se concibe este ejercicio como integrado a la gestión que se realiza de parte de esas unidades.

Es comprensible que, al principio de la valoración de riesgos del periodo, las unidades no visualizaron la situación sanitaria que derivó en una pandemia producto del COVID-19; no obstante, una vez que esta situación se materializa, los ajustes de estos ejercicios de valoración eran necesarios efectuarlos y actualizarlos.

Esta situación, afecta la planificación institucional y la gestión de la continuidad de los servicios; ya que, limita una adecuada identificación de las amenazas potenciales y sus impactos en las operaciones; así como, las medidas para que la afectación de estas sea la mínima posible. Lo cual, eventualmente, puede afectar la consecución de los objetivos institucionales ante la falta de acciones orientadas a la mitigación de los riesgos asociados, así como del propio sistema de control interno, relacionados con la confiabilidad y oportunidad de la información y la garantía de la eficiencia y eficacia de las operaciones de la Municipalidad.

Es importante reseñar que para el 2021, la administración realizó una identificación de riesgos en el Comité Cantonal de Deportes y Recreación de Belén y los riesgos asociados al PAO institucional, sin embargo como se indicó en párrafos anteriores, no se efectuó un análisis de riesgos emergentes producto de la emergencia sanitaria, la cual trajo consigo nuevos riesgos e incrementó la probabilidad de que ocurran los ya existentes, por lo que es relevante para la Administración cuente con información que permita la toma de decisiones ágil, oportuna y estratégica, respecto a las acciones necesarias para que la institución incremente su capacidad de adaptación; es decir, resistir, absorber, ajustarse y recuperarse de los efectos que generan esos riesgos.

1.2.2 Capacitación en materia de Riesgos

De la aplicación del cuestionario a los funcionarios anteriormente mencionados, en general respondieron en que el Área no cuenta con un plan y recursos para capacitación continua tanto en temas asociados con la Unidad o Área que dirige y también en materia de riesgos, en este último tema únicamente dos unidades mencionaron las capacitaciones que han recibido de la empresa Nahaorqui S.A.

Con los constantes cambios que se da en la gestión de riesgos, es imperativo que la administración esté actualizando periódicamente las competencias de cada uno de los funcionarios con cursos, capacitaciones y charlas tanto en temas asociados con la Unidad o Área como en materia de riesgos, así como que se le dé el soporte o acompañamiento requerido con el fin de que la Unidad se mantenga informada y actualizada al respecto y pueda administrar los riesgos adecuadamente.

Por otra parte, es importante indicar que las unidades mencionan que a nivel institucional desconocen de la existencia de un plan de capacitaciones que garantice que se identificaron todas las necesidades de estas, lo cual tiene como consecuencia que los funcionarios que requieren de formación y adiestramiento no puedan recibirlo en forma oportuna.

1.2.3 Responsabilidades en Administración Riesgos

Como parte de las preguntas realizadas a los funcionarios de la Municipalidad se consultó sobre la conciencia que se tiene respecto a las responsabilidades dentro de la administración de riesgos en su Unidad o Área y las actividades que habían desarrollado para gestionarlos, sobre este particular se señaló de forma particular por una Área que a nivel institucional **no se encuentra desarrollado un proceso de administración de riesgos ni hay conciencia sobre la responsabilidad de cada funcionario sobre los mismos**, pero en general las respuestas no fueron concretas sobre la responsabilidad que tienen las Áreas y Unidades en lo que respecta a la administración de sus riesgos.

Sobre este tema es importante mencionar que la Ley General de Control Interno tipifica dentro de los deberes del jerarca y de los titulares subordinados *“Desarrollar y mantener una filosofía y un estilo de gestión que permitan administrar un nivel de riesgo determinado, orientados al logro de resultados y a la medición del desempeño, y que promuevan una actitud abierta hacia mecanismos y procesos que mejoren el sistema de control interno.”*

En este caso, que la Municipalidad pueda tener un Plan de gestión de riesgos le generaría contenido de valor acerca de aquellos riesgos que afectan los planes estratégicos y de crecimiento de la entidad, a través de un proceso que permite analizar, evaluar e informar sobre potenciales impactos y oportunidades que surgen de los mismos, así como la reacción y enfoque de la empresa ante dichos riesgos y los cambios que se presentan en su entorno tanto a lo interno como externo, previendo situaciones y mitigándolas de forma previa. Lo anterior con mucha más razón si se consideran los riesgos emergentes que representan una gran amenaza para las organizaciones, y lo serán aún más en la medida en que se sigan generando situaciones disruptivas en la economía, los negocios, la tecnología, entre otros.

Con relación a lo descrito, es indispensable que la Administración diseñe sus propios análisis para la gestión de riesgos institucional. Lo anterior, considerando que la Hacienda Pública y las instituciones enfrentan múltiples amenazas, tales como la oportunidad en la prestación de los servicios públicos, la eficiencia y eficacia en sus operaciones y la sostenibilidad financiera. De igual manera, dentro de este análisis deben considerar las características particulares en su funcionamiento y organización, como lo es, su naturaleza jurídica, tamaño o ubicación geográfica.

Adicionalmente, con respecto a esa responsabilidad la Normas de Control Interno para el Sector Público en su apartado 1.4 “Responsabilidad del jerarca y los titulares subordinados sobre el SCI”, menciona en lo de interés lo siguiente:

“La responsabilidad por el establecimiento, mantenimiento, funcionamiento, perfeccionamiento y evaluación del SCI es inherente al jerarca y a los titulares subordinados, en el ámbito de sus competencias.”

*En el cumplimiento de esa responsabilidad las autoridades citadas deben dar especial énfasis a áreas consideradas relevantes con base en criterios tales como su materialidad, **el riesgo asociado y su impacto en la consecución de los fines institucionales**, incluyendo lo relativo a la desconcentración de competencias y la contratación de servicios de apoyo.”*

1.2.4 Política de Continuidad de Negocio

Por otro lado, se le consultó a las Unidades sobre si se cuenta con un plan de contingencia en caso de eventos graves que puedan afectar la continuidad de la operación, a excepción del Director de Servicios Públicos y la Dirección Operativa, las demás unidades señalaron desconocer sobre la existencia de una Política de Continuidad de Negocio.

Tomando en cuenta que la definición de una política expresa la determinación de una entidad, y marca las pautas sobre la forma en que se desarrollará determinada gestión; así como, considerando la realidad que enfrenta la Municipalidad debido a la pandemia por COVID-19, la omisión de definir y comunicar una política de continuidad del negocio institucional, que constituye el marco de referencia institucional, deja al descubierto el nivel de prioridad para prepararse ante situaciones imprevistas.

Al respecto, la Contraloría General de la República en su informe DFOE-EC-SGP-00001-2020, señala que:

“Las instituciones públicas ante la ausencia de un modelo de gestión de la continuidad institucional han centrado sus esfuerzos durante la emergencia en la definición de medidas de mitigación, principalmente en respuesta a los lineamientos emitidos por el Ministerio de Salud, de manera que se han implementado acciones de forma reactiva para gestionar la continuidad institucional.”

A pesar de que algunos funcionarios señalan que producto de la emergencia sanitaria se hizo un esfuerzo para contar con una política y plan de continuidad del negocio en la institución, esto fue por un momento determinado; empero, es importante además consolidar dichas iniciativas en medidas de control interno integradas al quehacer institucional; esto con el fin de prevenir la interrupción de los servicios o alteraciones de la operación institucional. Con el agravante de que, ante un imprevisto, como el de la emergencia sanitaria, la toma de decisiones se vea comprometida, por no disponer de información actualizada y comunicada en todos los niveles de la institución y se fundamente en una reacción bajo presiones, lo cual no constituye una buena práctica en la planificación.

IV. CONCLUSIONES

- El sistema de control interno y la administración de riesgos son temas de vital importancia para garantizar la eficiencia y eficacia de las operaciones, en cualquier entidad y en particular en la Municipalidad por lo que, debe fortalecerse; dado que, hay nuevos riesgos que afrontar, y otros conocidos, cuya valoración cambia en su probabilidad e impacto. Adicionalmente, las medidas adoptadas traen consigo la necesidad de revisar o crear controles, así como, incluir en las regulaciones, aquello que no estaba considerado; o bien redefinir la forma de operar.
- Asimismo, es importante recalcar que una respuesta institucional apropiada, ante la atención de la pandemia por COVID-19, exige la revisión del modelo de gestión de riesgos y de concientizar a nivel general, sobre el hecho de que, junto con la prioridad de mantener la continuidad de los servicios, está la necesidad de fortalecer los procesos participativos que identifiquen y evalúen los riesgos de la operación como aquellos que puedan emerger ante cambios en el entorno, para anticipar posibles consecuencias y reducir razonablemente la incertidumbre.
- La gestión del riesgo por parte de las instituciones públicas permite la identificación, el análisis, la evaluación, la administración y la revisión de los riesgos que enfrentan, tanto los que ya se encuentran identificados como los que emergen de situaciones imprevistas por la institución. Dicha gestión se fortalece mediante el uso de datos que apoyen la toma de decisiones orientada a ubicar a la institución en un nivel de riesgo aceptable y promover, de manera razonable, el logro de los objetivos institucionales, la continuidad en la prestación de los servicios públicos, así como la sostenibilidad financiera y el uso eficiente de los recursos.
- Adicionalmente se puede concluir que la capacitación y actualización en la materia es fundamental para un apropiado análisis de la identificación y valoración de los riesgos, con el fin de que se identifiquen todos los posibles eventos de riesgo, se mitiguen, administren y se prevea que no se materialicen, todo ello con el fin de que no se afecte el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- En general, se puede concluir que el proceso de identificación y valoración de riesgos emergentes en la Municipalidad presenta oportunidades de mejora, ya que a nivel institucional los funcionarios desconocen en su aplicación práctica en esta materia, aspectos como; los riesgos que pudieron haberse materializado en su gestión, falta de integración de las funciones ordinarias con la gestión de estos, sobre las responsabilidades dentro del proceso de administración de riesgos, la existencia de una Política de Continuidad de Negocio y la existencia de un plan integral de capacitación en temas asociados con la Unidad o Área como en materia de riesgos, lo anterior limita una adecuada identificación de las amenazas potenciales y sus impactos en las operaciones; así como, las medidas

para que la afectación de estas sea la mínima posible, lo cual es relevante para que la Administración cuente con información que permita la toma de decisiones ágil, oportuna y estratégica, respecto a las acciones necesarias para que la institución incremente su capacidad de respuesta y adaptación, antes cambios vertiginosos que se originen; es decir, resistir, absorber, ajustarse y recuperarse de los efectos que se generen ante la exposición de esos riesgos emergentes.

V. CONSIDERACIONES FINALES

1. Valorar establecer las acciones necesarias de forma tal que les permita al efectuar la gestión de continuidad del negocio y de la administración de los posibles riesgos emergentes que se puedan presentar, esto mediante un proceso de revisión periódica, previamente identificados y un monitoreo frecuente del entorno que promueva una estrategia proactiva para mitigar los efectos de esos riesgos emergentes que surjan en el día a día.
2. Con el objeto de mitigar los riesgos institucionales, ya sea los previamente identificados así como los emergentes, es importante que la administración evalúe priorizar esfuerzos que permita tomar acciones estratégicas oportunas en aquellas áreas o unidades que muestran mayores espacios de mejora, para robustecer la gestión en esa materia, no solo por la actual emergencia sanitaria sino de cara a futuros eventos de diversa naturaleza, ante una sociedad sometida a cambios vertiginosos que le permita propiciar la prestación continua de los servicios públicos y la sostenibilidad financiera, con una respuesta adecuada a cada una de ellos.
3. Valorar fortalecer la capacitación y actualización en materia de riesgos en todos los niveles de la organización y dar acompañamiento de forma específica y particular en la materia, a aquellas unidades que lo requieran, con el fin de que se integren a las actividades que se realizan diariamente de forma natural.

Lo anterior se presenta a la administración superior como una asesoría que agregue valor en la gestión institucional y la toma de decisiones de forma oportuna, ante los cambios del entorno por aspectos de tipo legal, técnico, ambiental, económico entre otros que puedan impactar de manera directa o indirecta a la Municipalidad, añadir que este informe se complementa con el estudio del Sistema de Control Interno institucional y el Sistema Especifico de Valoración de Riesgos (SEVRI).

Atentamente,

LICDA. MARIBELLE SANCHO GARCÍA
AUDITORA INTERNA

LIC. SERGIO VARGAS FLORES
ASISTENTE AUDITORIA INTERNA

Copias:
Concejo Municipal
Archivo/expediente