



STRATEGOS

Estrategas en la gestión empresarial.

INFORME ANÁLISIS RIESGOS ESTRATÉGICOS AÑO 2023



NOVIEMBRE, 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	10

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 15 de noviembre, aplicando la plantilla de riesgos estratégicos, que abarcan 27 posibles eventos, de los cuales fueron considerados ocho riesgos por atender, 13 eventos se asumen con acciones en proceso y seis riesgos se cuenta con controles actuales que permite una administración razonable del riesgo.

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 27 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 cuente 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 complemente el presente informe.

EVALUACIÓN DE RIESGOS ESTRATÉGICOS			Filtro Todo			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	☐	☐	☒						
E02	Cambios en las tasas de intereses y diferenciales cambiarios	Tasas de Intereses (monitoreo Financiero)	☐	☒	☐						
E03	Aumentos en morosidad	No esta definido un lineamiento con un porcentaje y que acciones se realizan en caso de un aumento. Existe monitoreo de la morosidad	☒	☐	☐						
E04	Sostenibilidad financiera (Liquidez, apalancamiento, endeudamiento)	Existen lineamiento sobre endeudamiento en proceso de actualización, mejoras aspectos de endeudamiento maximo, incorporando cambios en tasas de interes	☒	☐	☐						
E05	Manejo irregular de fondos asignados a comites deportes, asociaciones, juntas de educacion y otras organizaciones vinculadas	Ejecución de obras directamente municipalidad (Rendición, compras por parte de proveeduría, traslado dinero a Juntas?)	☒	☐	☐						
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	☒	☐	☐						

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, del cual se valida los 27 posibles eventos estratégicos considerando la municipalidad en todo su contexto, obteniendo los siguientes resultados:

Tipo de tratamiento propuesto	Cantidad
Atender riesgo	8
Asumir riesgos con acciones actuales	13
Con controles	6
Total	27

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

Se adjunta documento en formato PDF del instrumento aplicado, mismo que se encuentra disponible en línea en la Unidad de Control Interno.

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

Nº	RIESGOS IDENTIFICADOS	CONTEXTO ACTUAL	TIPO DE ATENCIÓN
E01	Alteración o errores en estimaciones de ingresos y egresos	Elabora Procedimiento Estimación de Ingresos (Cobro - Financiero) con base en datos. Control posterior de la CGR	Asumir
E02	Cambios en las tasas de intereses y diferenciales cambiarios	No está definida política para diferencial cambiario. Hay proveedores que cobran dólares, se elaboró comunicado para gestión de pagos en dólares. Referente a tasas de intereses no hay prestamos de impacto por variaciones. Tasas de intereses para cobros.	Asumir

Nº	RIESGOS IDENTIFICADOS	CONTEXTO ACTUAL	TIPO DE ATENCIÓN
E03	Aumentos en morosidad	Existen dos indicadores en la Planificación (Recaudación y recuperación). Existe unidad de cobros. Historicamente no sube el 12%, bajo control. No existe una política en caso de aumento en morosidad. Existen variaciones por servicios. Sistema antigüedad de saldos. Política de provisiones. Política para declaración de incobrables, acompañado de un procedimiento para su ejecución.	Atiende
E04	Sostenibilidad financiera (Liquidez, apalancamiento, endeudamiento)	Lineamientos para inversión (recursos ociosos). No existen un documento oficial para endeudamiento o apalancamiento. Aprobación de concejo municipal. (Viabilidad técnica, financiera)	Atiende
E05	Manejo irregular de fondos asignados a comités deportes, asociaciones, juntas de educación y otras organizaciones vinculadas	Reglamentos para transferencia y Desgracia e Infortunio y Servicios de Auditoría anualmente. El Comité de Deportes no aplica control directamente. Aprobación de presupuesto de Comité por CGR.	Con controles
E06	Marco regulatorio desactualizado o inexistente (Plan regulador, políticas, leyes, reglamentos, acatamiento de normativa país)	Plan Regulador en proceso, aprobación de procedimientos en procesos. Reglamento de Permisos de Construcción	Asumir
E07	Demandas hacia la organización (laborales, tránsito, contenciosos)	Existen informe mensual solicitado por la NICSP. Pocos casos laborales. Criterios técnicos contra aprobación Concejo.	Con controles
E08	Normativa externa modificada por Gobierno Central, Ministerios, otras instituciones u organizaciones.	Se está elaborando el reglamento para la gestión de aceras. No existen reglamento movilidad. Gestión de residuos sólidos (falta de personal)	Asumir
E09	Normativa interna, gestiones presupuestarias, actualizaciones de tarifas y otras regulaciones no aprobadas por Jerarcas, otras unidades o instancias.	Actualización de tarifas del cementerio. Plazos amplios para aprobación de procedimiento Financiero Contable.	Asumir
E10	Accidentes en las instalaciones municipales (personas visitantes, cercanos a obras)	Existe hoja de cálculo con inventario de edificaciones y las pólizas de responsabilidad civil	Atiende

Nº	RIESGOS IDENTIFICADOS	CONTEXTO ACTUAL	TIPO DE ATENCIÓN
E11	Amenaza a la seguridad física y/o mental de personas funcionarias	Reglamento de Hostigamiento, Existe protocolo para apoyo de la Policía (no formalizado). Abordaje de agresión (corte de agua, parquimetristas, inspectores). Manual de la persona usuaria interno y externo	Atiende
E12	Conflictos laborales (Huelgas, paros laborales y desacuerdos con los empleados)	No existe documentación como gestionar	Atiende
E13	Personal insuficiente o capacitado para la atención de los requerimientos (plan de continuidad puesto claves)	En tecnologías, continuidad del negocio (naturales, tecnológicos hackeos). Plan de Continuidad no actualizado de sustitución del personal. Muchas unidades unipersonales. Existen esfuerzos en algunos procesos (financiera)	Atiende
E14	Robo o hurto de maquinaria, mobiliario, equipo, vehículos, materiales, suministros, uniformes, insumos, herramientas de trabajo y otros activos.	Bodegas: Existe un documento con personas autorizadas para retirar, mediante sistemas. Manejo de materiales de desecho: levantamiento de actas. Uso de formularios para uso de vehículos. Debilidades en manejo de herramientas y mini bodegas. Uniformes, controlado por Salud Ocupacional	Asumir
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.	Fuentes de agua: Infraestructura de protección, monitoreo.	Con controles
E16	Alteración en la planificación por Influencia de terceros (usuarios, contribuyentes, otras organizaciones y empresas, comités, juntas, asociaciones, jerarcas, unidades internas).	Cambios en proyecto "Ciudad Inteligente" como ejemplo de alineamiento de acciones aisladas. Presión de parte de CGR para incorporación de las NICSP.	Con controles
E17	Falta y/o interrupción de servicios (internet, agua, gas, electricidad).	Planta Eléctrica (Edificio Municipal, Policía Municipal), Internet con múltiples proveedores	Con controles
E18	Infraestructura inadecuada o insuficiente. (Ley 7600, Seguridad Humana)	Atención a los usuarios cuenta con accesibilidad. Algunos deptos. no cuentan con acceso. Se realizan obras con criterios 7600. Capacitación en LESCO. Comisión de Discapacidad activa.	Asumir

Nº	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)	Trabajando en contratación de Informática, pero actualmente no se tiene formalmente planes (obras, servicios). Existen condiciones en el contrato.	Asumir
E20	Ausencia de planes de mitigación y prevención para la atención de emergencias en el cantón	Existen dos personas en atención de emergencias, compartido con Salud Ocupacional. Existen contratación del mapa de cantón con zonas vulnerables. Se cuenta con metas establecidas para atención de emergencias	Con controles
E21	Ocurrencia de eventos naturales (Terremotos, inundaciones, deslizamiento) que afecten la infraestructura de las instalaciones municipales y activos en general	Aseguramiento de edificaciones, vehículos. Terceración de infraestructura tecnológica. Datacenter, respaldada.	Atiende
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)	Aseguramiento de edificaciones, vehículos. Terceración de infraestructura tecnológica. Datacenter, respaldada.	Asumir
E23	Inadecuada gestión de la comunicación municipal (Redes sociales, página web, atención de medios)	Subcontratación de página web. Contenido administrado por reglamento, con involucrados, Comisión de Página Web.	Asumir
E24	Ataques cibernéticos a los sistemas de información municipales	Está desarrollando desde la Gobernanza. Implementación de software para la mitigación de ataques. Terceración de infraestructura tecnológica.	Asumir
E25	Sistemas tecnológicos insuficientes o desactualizados.	Sistema centralizado, se tiene mantenimiento con contratación de tercero. Actualmente se trabaja en Gobernanza TICs	Asumir
E26	Administración de la gestión de la prevención de la corrupción (Ética, Conflicto de intereses, Corrupción y Fraude)	Comisión de Ética, Página web para denuncia. Reglamento de Control Interno. Reglamento de Ética se regula canal de denuncia (en proceso de aprobación)	Asumir
E27	Vigilancia del cumplimiento normativo en la gestión municipal (cambios regulatorios) * Plazos para revisión y aprobación	Como buena práctica, la Dirección Jurídica, no formalizado proceso	Atiende

Tabla 2 Acciones a implementar para atención de riesgos estratégicos. Fuente: Herramienta de Valoración de Riesgos Estratégicos.

4. Implementación de mejoras

Con los resultados de la evaluación de los riesgos estratégicos, los jerarcas (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.

Dentro del instrumento se consideran como recomendación acciones a realizar con posibles involucrados directos y fechas para realizar actividades iniciales para acciones complejas que requerirán no solamente recursos financieros para abordar las causas de los eventos mediante documentación formal, medidas contingenciales y aprobación de niveles superiores.

Lo anterior debe involucrar un debate amplio entre la Alcaldía y miembros del Concejo Municipal, que tomen en consideración parámetros de aceptabilidad, que conlleva definir que eventos están dispuestos a asumir, considerando su apetito, tolerancia y capacidad al riesgo. Hay que recordar que estos conceptos se incluyeron en la Guía para el Establecimiento y Funcionamiento del Sistema Específico de Valoración de Riesgos.

Nº	RIESGOS IDENTIFICADOS	ACCIONES A IMPLEMENTAR	ASIGNAR A:	FECHA PROPUESTA
E03	Aumentos en morosidad	Establecimiento de documento formal políticas de gestión de morosidad (parámetros de aceptabilidad) aprobados por el Concejo Municipal y Jerarcas.	Dirección Jurídica / Dirección Administrativo Financiera	jun - 2024
E04	Sostenibilidad financiera (Liquidez, apalancamiento, endeudamiento)	Elaborar propuesta de documento "versión borrador" de niveles de aceptabilidad para endeudamiento, liquidez, apalancamiento y otras variables). Considerar vincular con documentación de viabilidad de proyectos.	Dirección Jurídica / Dirección Administrativo Financiera / Planificación Institucional	ago - 2024
E10	Accidentes en las instalaciones municipales (personas visitantes, cercanos a obras)	Actualización de información referente a edificaciones y las pólizas vigentes considerando condiciones de aseguradora y cumplimiento a lo interno de la Municipalidad - Informe ejecutivo estado actual de aseguramiento Responsabilidad Civil -	Dirección Administrativo Financiera	ago - 2024

Nº	RIESGOS IDENTIFICADOS	ACCIONES A IMPLEMENTAR	ASIGNAR A:	FECHA PROPUESTA
E11	Amenaza a la seguridad física y/o mental de personas funcionarias	Recopilar la información referente a temas de seguridad para la divulgación. Además establecer un protocolo específico como manejar las amenazas verbales o físicas.	Alcaldía Municipal y otros involucrados definidos	jun - 2024
E12	Conflictos laborales (Huelgas, paros laborales y desacuerdos con los empleados)	Establecer propuesta borrador de protocolo como atender "Conflictos laborales"	Alcaldía Municipal y otros involucrados definidos	jun - 2024
E13	Personal insuficiente o capacitado para la atención de los requerimientos (plan de continuidad puesto claves)	Establecer el diagnóstico de las acciones realizada en materia de plan de continuidad en el caso de puestos claves en la Municipalidad (considerar insumos plan de continuidad COVID año 2021 e insumos generados proyectos Gobernanza TICs)	Recursos Humanos	jun - 2024
E21	Ocurrencia de eventos naturales (Terremotos, inundaciones, deslizamiento) que afecten la infraestructura de las instalaciones municipales y activos en general	Validar aseguramiento de materiales en bodega, analizando el estado vigente de todas las pólizas de la Municipalidad	Dirección Administrativo Financiera	jun - 2024
E27	Vigilancia del cumplimiento normativo en la gestión municipal (cambios regulatorios) * Plazos para revisión y aprobación	Se recomienda establecer un procedimiento para el monitoreo y comunicación formal de normativa aplicable en ámbitos municipales	Alcaldía Municipal y Dirección Jurídica	may - 2024

Tabla 3 Acciones a implementar para atención de riesgos estratégicos. Fuente: Herramienta de Valoración de Riesgos Estratégicos.

Elaborado por	Fecha	Firma
MBA. Jonathan Cedeño Caballero	25/11/2023	

Revisado por	Fecha	Firma
Ing. Andrea Ventura Arias	25/11/2023	