



STRATEGOS

Estrategas en la gestión empresarial.

Informe Valoración de Riesgos vinculado con el PDEM 2025 - 2029



Agosto, 2025

Contenido

1. Resumen ejecutivo	3
2. Resultados de los riesgos vinculados al PDEM 2025 – 2029.	4
3. Listado de riesgos vinculados al PDEM 2025 – 2029	5

1. Resumen ejecutivo

La Municipalidad de Belén ha definido una hoja de ruta clara y orientada al desarrollo sostenible, inclusivo e innovador mediante la formulación del Plan de Desarrollo Estratégico Municipal 2025-2029 (PDEM). Este instrumento de planificación de largo plazo integra los ejes estratégicos que guían la gestión institucional, priorizando proyectos y productos clave para transformar positivamente la calidad de vida de la ciudadanía. En ese marco, la presente valoración de riesgos se constituye en una herramienta fundamental para garantizar que dichos objetivos puedan ser alcanzados de forma eficaz, eficiente y resiliente.

El instrumento estratégico desde su formulación cuenta con una identificación de riesgos, no obstante como parte de una visión integral en la gestión de riesgos y una oportunidad para actualizar los riesgos inherentes a la gestión de los proyectos y sus productos por parte de cada unidad, se estableció como parte de los lineamientos la vinculación al menos de un riesgo relacionado con los riesgos del PDEM.

La gestión de riesgos, en este contexto, se asume como un proceso transversal y continuo que permite identificar, analizar, valorar y proponer respuestas oportunas ante eventos que puedan afectar el cumplimiento de los fines institucionales. Más allá de una obligación normativa, la valoración de riesgos se incorpora como un componente estratégico para anticipar posibles amenazas que incidan sobre la ejecución de proyectos, la provisión de servicios y la sostenibilidad fiscal y operativa de la Municipalidad.

Este ejercicio de valoración se realiza con una visión integral, alineada tanto a los pilares del PDEM como a los enfoques de gestión para resultados (GpR), control interno basado en riesgos y mejora continua. Así, se consideran factores internos y externos, incluyendo aspectos sociales, tecnológicos, ambientales, legales y económicos, que pueden generar impactos adversos o representar oportunidades no aprovechadas. La interacción entre los

procesos institucionales y los objetivos estratégicos permite focalizar los análisis en aquellos riesgos que realmente comprometen el logro de los productos y resultados esperados en el periodo 2025-2029.

La valoración contempla los proyectos incorporados en el PDEM tales como la modernización del sistema de movilidad urbana, la mejora en la gestión ambiental, el fortalecimiento de los servicios culturales y deportivos, y el impulso a la innovación institucional mediante la transformación digital. Cada uno de estos proyectos se encuentra expuesto a condiciones de riesgo específicas, cuya identificación y tratamiento oportuno permiten no solo minimizar amenazas, sino también incrementar la capacidad adaptativa de la Municipalidad.

2. Resultados de los riesgos vinculados al PDEM 2025 – 2029.

Los datos que se muestran a continuación se extraen del panel de control basado en Lookerstudio, en donde se puede filtrar la información por dependencia, unidad, área estratégica, proyectos y sus programas y exposición al riesgo.

En el caso de la vinculación se debe tomar en cuenta que un mismo evento (riesgo) puede estar asociado con varias metas, por lo tanto, la cantidad de total de riesgos puede variar con respecto a la estadística mostrada en el informe Integrada de Autoevaluación del SCI y Valoración de Riesgos.

En la siguiente imagen se muestra la forma en que se puede analizar los datos en el panel de control, considerando los puntos señalados en la misma:

1. Filtros de información por dependencia, unidad, área estratégica, proyectos y sus programas y exposición al riesgo
2. Tabla con los datos de las metas con la cantidad de riesgos asociados en el ejercicio.

3. Mapa de Calor que muestra el escenario total de riesgos asociados el cual está vinculado a los filtros.
4. Tabla resumen que detalla la información por meta, se puede filtrar por cualquiera de las alternativas detalladas en el punto 1.



Ilustración 1 Pantalla de Panel de Control - Riesgos vinculados al PDEM - Fuente: Panel de Control Resultados consolidados ASCI - Riesgos 2025.

De la tabla de datos mostrada en el panel de control, se procede a generar el archivo en formato en Excel, el cual se incluyen en este archivo y se adjunta como complemento al presente informe.

3. Listado de riesgos vinculados al PDEM 2025 – 2029

DEPENDENCIA	UNIDAD	ÁREA ESTRATÉGICA	PROYECTO (Productos)	EVENTO GENERAL	EVENTO ESPECÍFICO	EXP
Dirección Técnico Operativa	Dirección Técnica Operativa y de Desarrollo Urbano	1. Desarrollo y Gestión Territorial	1.1.1.1 Plan regulador	RE04 - Información insuficiente o fuera de plazo por parte de involucrados internos y externos.	Antigüedad del proceso de actualización del plan regulador	MEDIA
Alcaldía	Ambiente	2. Gestión Ambiental	2.1.1.1 Jardines, paredes y techos verdes	NO VINCULADO		
Alcaldía	Ambiente	2. Gestión Ambiental	2.1.2.1 Terreno	3.07 - Controles débiles y/o informales para la revisión, ejecución y recepción de materiales, insumos, obras, materia prima y servicios.	No se tienen bitácoras, ni plantillas para la revisión de lo que se recibe, en cuenta algo definido para la revisión de las propiedades que se adquieren o proyectos como jardines verdes.	MEDIA
Alcaldía	Gestión Talento Humano	3. Fortalecimiento Institucional	3.1.1.1 Estudio de Clima Organizacional	RE04 - Información insuficiente o fuera de plazo por parte de involucrados internos y externos.	En varias ocasiones se requiere que las personas suministren la información pero no se hace a tiempo o no se hace. Por ejemplo Desempeño, Actualización manual de puestos, Clima y Cargas. Plazos en particular de Reclutamiento y Selección.	MEDIA
Alcaldía	Gestión Talento Humano	3. Fortalecimiento Institucional	3.1.1.2 Sistema de Gestión del Desempeño	NO VINCULADO		

DEPENDENCIA	UNIDAD	ÁREA ESTRATÉGICA	PROYECTO (Productos)	EVENTO GENERAL	EVENTO ESPECÍFICO	EXP
Alcaldía	Gestión Talento Humano	3. Fortalecimiento Institucional	3.1.1.3 Estudio de Cargas Laborales	RE04 - Información insuficiente o fuera de plazo por parte de involucrados internos y externos.	En varias ocasiones se requiere que las personas suministren la información pero no se hace a tiempo o no se hace. Por ejemplo Desempeño, Actualización manual de puestos, Clima y Cargas. Plazos en particular de Reclutamiento y Selección.	MEDIA
Alcaldía	Planificación Institucional	3. Fortalecimiento Institucional	3.1.2.1 Sistema de Evaluación de la Planificación	RE12 - Sistemas tecnológicos insuficientes o desactualizados.	Procesamiento de planificación no se ajusta a los requerimientos actuales	MEDIA
Alcaldía	Tecnología, Información y Comunicación	3. Fortalecimiento Institucional	3.1.2.1 Sistema de Evaluación de la Planificación	NO VINCULADO		
Alcaldía	Planificación Institucional	3. Fortalecimiento Institucional	3.1.2.2 Plan Estratégico	RE10 - Alteración en la planificación por Influencia de terceros (usuarios, contribuyentes, otras organizaciones y empresas, comités, juntas, asociaciones, jerarcas, unidades internas, juzgados).	Que se tomen decisiones unilaterales en la Alcaldía o Concejo Municipal para cambiar la planificación municipal sin considerar a los profesionales o técnicos	MEDIA
Alcaldía	Tecnología, Información y Comunicación	3. Fortalecimiento Institucional	3.1.2.2 Plan Estratégico	2.05 - Concentración de información por parte de una sola persona en la organización.	Dependencia crítica de una sola persona para el acceso y gestión de información clave del proceso	ALTA

DEPENDENCIA	UNIDAD	ÁREA ESTRATÉGICA	PROYECTO (Productos)	EVENTO GENERAL	EVENTO ESPECÍFICO	EXP
Alcaldía	Tecnología, Información y Comunicación	3. Fortalecimiento Institucional	3.1.2.2 Plan Estratégico	2.01 - Falta de Capacitación formal al personal en temas de ética, conflicto de intereses, prevención a actos de corrupción y fraude.	Falta de Capacitación formal al personal en temas de ética, conflicto de intereses, prevención a actos de corrupción y fraude.	ALTA
Dirección Administrativo Financiera	Dirección Administrativa Financiera	3. Fortalecimiento Institucional	3.1.3.1 Gestor Documental	6.04 - Falta de divulgación sobre las metas, objetivos y recursos asignados	Debilidades en la sensibilización de las diferentes metas de las Unidades, para que todos tengamos claro la gestión de la Dirección.	ALTA
Alcaldía	Gestión Talento Humano	3. Fortalecimiento Institucional	3.1.4.1 Seguridad y capacitación informática	NO VINCULADO		
Alcaldía	Tecnología, Información y Comunicación	3. Fortalecimiento Institucional	3.1.4.1 Seguridad y capacitación informática	2.01 - Falta de Capacitación formal al personal en temas de ética, conflicto de intereses, prevención a actos de corrupción y fraude.	Falta de Capacitación formal al personal en temas de ética, conflicto de intereses, prevención a actos de corrupción y fraude.	ALTA
Dirección Técnico Operativa	Desarrollo Urbano y Control Construcción	3. Fortalecimiento Institucional	3.1.5.1 Diseño edificio municipal	RE04 - Información insuficiente o fuera de plazo por parte de involucrados internos y externos.	Algunas Unidades Municipales, no responden dentro del plazo previsto, las consultas y/o solicitudes planteadas dentro de los trámites de solicitudes de permisos de construcción. Retrasos en el levantamiento de necesidades del edificio municipal	ALTA

DEPENDENCIA	UNIDAD	ÁREA ESTRATÉGICA	PROYECTO (Productos)	EVENTO GENERAL	EVENTO ESPECÍFICO	EXP
Dirección Técnico Operativa	Dirección Técnica Operativa y de Desarrollo Urbano	4. Infraestructura	4.1.1.1 Terreno contiguo al polideportivo	NO VINCULADO		
Dirección Técnico Operativa	Obras	4. Infraestructura	4.1.1.2 Corredor accesible IBI	NO VINCULADO		
Dirección Técnico Operativa	Obras	4. Infraestructura	4.1.1.3 Puente la Amistad	NO VINCULADO		
Dirección Técnico Operativa	Planificación Urbana	4. Infraestructura	4.1.1.4 Parques amigables con las personas adultas mayores	RE13 - Infraestructura inadecuada o insuficiente	La falta de acceso a espacios públicos bien diseñado y acordes a las necesidades de las personas adultas mayores, genera la necesidad de atender esta población que va en aumento en el cantón	MEDIA
Dirección Técnico Operativa	Obras	4. Infraestructura	4.1.1.5 Alcantarillado pluvial	6.05 - Gestión de proyectos de manera informal que impida determinar los entregables, personas responsables, plazos, recursos requeridos.	Gestión de proyectos de manera informal que impida determinar los entregables, personas responsables, plazos, recursos requeridos.	ALTA
Dirección Técnico Operativa	Obras	4. Infraestructura	4.1.1.6 Plan Quinquenal Vial	RE10 - Alteración en la planificación por Influencia de terceros (usuarios, contribuyentes, otras organizaciones y empresas, comités, juntas, asociaciones, jerarcas, unidades internas, juzgados).	Irrespeto a la planificación y a la capacidad instalada	MEDIA

DEPENDENCIA	UNIDAD	ÁREA ESTRATÉGICA	PROYECTO (Productos)	EVENTO GENERAL	EVENTO ESPECÍFICO	EXP
Dirección Técnico Operativa	Planificación Urbana	4. Infraestructura	4.1.1.7 Centro urbano recreativo	NO VINCULADO		
Dirección Técnico Operativa	Obras	4. Infraestructura	4.1.1.8 Patio ferroviario	NO VINCULADO		
Alcaldía	Acueducto Municipal	5. Servicios Públicos	5.1.1.1 Sistemas de monitoreo y control en las fuentes	NO VINCULADO		
Alcaldía	Acueducto Municipal	5. Servicios Públicos	5.1.1.2 Sistema para realizar estudios tarifarios	NO VINCULADO		
Alcaldía	Acueducto Municipal	5. Servicios Públicos	5.1.1.3 Sistema para controlar la calidad del servicio	NO VINCULADO		
Alcaldía	Acueducto Municipal	5. Servicios Públicos	5.1.1.4 Obras de Acueducto	NO VINCULADO		
Alcaldía	Acueducto Municipal	5. Servicios Públicos	5.1.1.5 Restructurar el Área	NO VINCULADO		
Dirección Servicios Públicos	Dirección de Servicios Públicos	5. Servicios Públicos	5.1.1.6 Terreno	RE06 - 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.	Actos de vandalismo que puedan afectar los terrenos e infraestructura municipal.	BAJA
Dirección Servicios Públicos	Alcantarillado Sanitario y Planta de Tratamiento	5. Servicios Públicos	5.1.2.1 Estudios y diseños del Alcantarillado Sanitario	RE08 - Normativa externa modificada o no aprobada por Gobierno Central, Ministerios, otras instituciones u organizaciones.	Aprobaciones de sistemas de tratamiento de aguas residuales	BAJA

DEPENDENCIA	UNIDAD	ÁREA ESTRATÉGICA	PROYECTO (Productos)	EVENTO GENERAL	EVENTO ESPECÍFICO	EXP
Dirección Servicios Públicos	Alcantarillado Sanitario y Planta de Tratamiento	5. Servicios Públicos	5.1.2.1 Estudios y diseños del Alcantarillado Sanitario	RE03 - Materiales, insumos y herramientas de trabajo insuficientes.	Fluoresceína sódica (para pruebas de coloración) casi agotada	MEDIA
Dirección Servicios Públicos	Gestión Integral de Residuos	5. Servicios Públicos	5.1.3.1 Reducción de la cantidad de residuo orgánico	NO VINCULADO		
Alcaldía	Alcaldía	5. Servicios Públicos	5.1.3.1 Reducción de la cantidad de residuo orgánico	RE08 - Normativa externa modificada o no aprobada por Gobierno Central, Ministerios, otras instituciones u organizaciones.	Afectación por instituciones centrales	ALTA
Alcaldía	Alcaldía	5. Servicios Públicos	5.1.3.2 Residuos orgánicos procesados	RE08 - Normativa externa modificada o no aprobada por Gobierno Central, Ministerios, otras instituciones u organizaciones.	Afectación por instituciones centrales	ALTA
Dirección Servicios Públicos	Gestión Integral de Residuos	5. Servicios Públicos	5.1.3.2 Residuos orgánicos procesados	NO VINCULADO		
Alcaldía	Alcaldía	5. Servicios Públicos	5.1.3.3 Residuos valorizables	RE08 - Normativa externa modificada o no aprobada por Gobierno Central, Ministerios, otras instituciones u organizaciones.	Afectación por instituciones centrales	ALTA
Dirección Servicios Públicos	Gestión Integral de Residuos	5. Servicios Públicos	5.1.3.3 Residuos valorizables	NO VINCULADO		
Dirección Servicios Públicos	Gestión Integral de Residuos	5. Servicios Públicos	5.1.3.4 Estrategia de comunicación de GIR	NO VINCULADO		

DEPENDENCIA	UNIDAD	ÁREA ESTRATÉGICA	PROYECTO (Productos)	EVENTO GENERAL	EVENTO ESPECÍFICO	EXP
Dirección Social	Dirección de Desarrollo Social	6. Desarrollo Económico y Social	6.1.1.1 Centro de Desarrollo Humano	RE10 - Alteración en la planificación por Influencia de terceros (usuarios, contribuyentes, otras organizaciones y empresas, comités, juntas, asociaciones, jerarcas, unidades internas, juzgados).	Influencia por parte de los altos jerarcas en la gestión de los procedimientos y proyectos de la Dirección	MEDIA
Alcaldía	Gestión Talento Humano	6. Desarrollo Económico y Social	6.1.1.2 Oficina inclusiva	NO VINCULADO		
Dirección Social	Dirección de Desarrollo Social	6. Desarrollo Económico y Social	6.1.1.2 Oficina inclusiva	NO VINCULADO		
Dirección Administrativo Financiera	Dirección Administrativa Financiera	6. Desarrollo Económico y Social	6.1.1.3 Teatro Municipal	6.04 - Falta de divulgación sobre las metas, objetivos y recursos asignados	Debilidades en la sensibilización de las diferentes metas de las Unidades, para que todos tengamos claro la gestión de la Dirección.	ALTA
Dirección Social	Dirección de Desarrollo Social	6. Desarrollo Económico y Social	6.1.1.3 Teatro Municipal	RE10 - Alteración en la planificación por Influencia de terceros (usuarios, contribuyentes, otras organizaciones y empresas, comités, juntas, asociaciones, jerarcas, unidades internas, juzgados).	Influencia por parte de los altos jerarcas en la gestión de los procedimientos y proyectos de la Dirección	MEDIA

Elaborado por	Fecha	Firma
MBA. Jonathan Cedeño Caballero Consultor  STRATEGOS	06/08/2025	

Revisado por	Fecha	Firma
Ing. Andrea Ventura Arias Consultora  STRATEGOS	06/08/2025	