

**UNIVERSIDAD NACIONAL  
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO  
CENTRO INTERNACIONAL DE POLÍTICA ECONÓMICA PARA  
EL DESARROLLO SOSTENIBLE  
CINPE**

**PROPUESTA PARA MEJORAR LA GESTIÓN Y VALORACIÓN DE LOS  
RIEGOS DEL ÁREA FINANCIERA Y TRIBUTARIA DEL GOBIERNO LOCAL DE  
NARANJO, ALAJUELA, COSTA RICA.**

**LUIS ERNESTO CASTRO CAMPOS**

**Heredia, Costa Rica**

**2021**

## HOJA DE APROBACIÓN

El presente trabajo final de graduación fue aprobado por el Comité Evaluador como requisito para optar al grado de Máster en Gestión y Finanzas Públicas – CINPE – UNA.

---

Marco Otoy Chavarría

---

Álvaro Carballo Ruíz

---

Luis Ernesto Castro Campos

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer en primer lugar a Dios que me dio la oportunidad y el entendimiento para poder completar la Maestría en Gestión y Finanzas Públicas (MGFP) con el desarrollo y presentación de este Trabajo Final de Graduación.

En segundo lugar, quiero agradecer a mi familia por brindarme el apoyo a lo largo de estos dos años de esfuerzo, dedicación y sacrificio, para alcanzar la meta que me fije y que me ha dejado una gran satisfacción, aprendizaje y experiencia para el desempeño y crecimiento de mi carrera profesional.

En tercer lugar, quiero agradecer a mis compañeros de estudio por toda la colaboración y amistad sincera que me brindaron, les deseo muchos éxitos en su vida personal y profesional.

En cuarto lugar, quiero agradecer a las autoridades del CINPE por el apoyo brindado en las gestiones administrativas y a los profesores por su dedicación y esmero en transmitirnos los conocimientos necesarios para esta maestría.

Finalmente quiero agradecer de manera muy especial a don Juan Luis Chaves Vargas Alcalde de la Municipalidad de Naranjo y a doña Gabriela Murillo Fonseca Vicealcaldesa, por el apoyo y colaboración que me brindaron de previo y durante este proceso tan importante para mi vida.

Que el Señor Dios Todopoderoso les bendiga hoy y siempre.

## **DEDICATORIA**

Quiero dedicar esta maestría a mi amada esposa por su amor incondicional, por todo el apoyo y comprensión que me ha brindado, y a mis hijos, por creer siempre en mí y ayudarme a ser la persona y el profesional que hoy soy.

## Tabla de Contenido

HOJA DE APROBACIÓN .....	1
AGRADECIMIENTO .....	2
DEDICATORIA .....	3
Índice de Cuadros .....	7
Índice de Tablas .....	7
Índice de Figuras .....	8
Índice de Gráficos .....	8
Siglas .....	8
Resumen .....	10
Capítulo I: .....	13
Contexto General de la Investigación .....	13
1.1. Antecedentes. ....	13
1.2. Justificación .....	16
1.3. Planteamiento del problema .....	18
1.4. Objetivos. ....	19
Objetivo General. ....	19
Objetivos Específicos. ....	19
Capítulo II: .....	20
Marco Metodológico .....	20
2.1. Introducción. ....	20
2.2. Naturaleza de la investigación. ....	20
2.3. Metodología de la investigación .....	21
2.4. Enfoque de la investigación. ....	21
2.5. Etapas de la investigación. ....	22
2.5.1. Etapa I: .....	22
2.5.2. Etapa II: .....	22
2.5.3. Etapa III: .....	23
2.5.4. Etapa IV: .....	23
2.6. Sujetos de la investigación. ....	24
2.7. Población. ....	24
2.8. Fuentes de información. ....	25
Capítulo III: .....	26
Marco Teórico .....	26

3.1. Régimen Municipal.....	26
3.2. Atribuciones de los Gobiernos Locales.....	26
3.3. Área Financiera y Tributaria.....	27
3.4. Riesgo.....	28
3.5. Clasificación de los riesgos.....	29
3.6. Importancia de la evaluar el riesgo.....	30
3.7. Valoración de riesgo.....	31
3.8. Medición del riesgo.....	32
3.9. Parámetros de aceptabilidad de los riesgos.....	33
3.10. Componentes del SEVRI.....	34
3.11. Estructura del SEVRI.....	35
Capítulo IV:.....	37
La Valoración del Riesgo en los Gobiernos Locales.....	37
4.1. La Gestión del riesgo en los Gobiernos Locales.....	37
4.2. Requerimientos para la valoración de riesgos.....	38
4.2.1. Marco Orientador del SERVRI.....	38
4.2.2. Ambiente de apoyo al SEVRI.....	39
4.2.3. Recursos necesarios para el SEVRI.....	40
4.2.4. Sujetos Interesados en el SEVRI.....	41
4.2.5. Herramienta para la administración del SEVRI.....	42
4.3. Importancia de la valoración del riesgo.....	43
Capítulo V:.....	45
La Municipalidad de Naranjo.....	45
5.1. Dimensionamiento del Gobierno Local.....	45
5.1.1. Aspectos Generales.....	45
5.1.2. Presupuesto, ingresos, gastos y resultados.....	47
Capítulo VI:.....	53
Perspectiva Institucional sobre la Valoración de Riesgos.....	53
6.1. Resultados del Cuestionario Aplicado en la Municipalidad.....	53
6.2. Sobre la metodología actual para la valoración del riesgo.....	56
6.3. Sobre la percepción de la importancia de la valoración del riesgo.....	56
6.4. Grado de madurez de la valoración del riesgo.....	62
Capítulo VII:.....	67
Propuesta para Mejorar la Gestión de Riesgo.....	67

7.1. Marco Orientador del SEVRI de la Municipalidad de Naranjo. ....	67
7.2. Herramienta para la valoración del riesgo.....	88
Capítulo VIII.....	91
Conclusiones y Recomendaciones .....	91
8.1. Conclusiones. ....	91
8.2. Recomendaciones.....	94
Referencias Bibliográficas .....	96
ANEXOS .....	100

## Índice de Cuadros

Cuadro 2.1 Clasificación según su naturaleza.....	29
Cuadro 3.1 Matriz recolección de información por objetivos.....	26
Cuadro 5.1 Cantidad de personas que laboran según puesto por proceso.....	45
Cuadro 5.2 Formulación presupuestaria por años, 2016 - 2021.....	48
Cuadro 5.3 Recaudación de tributos por años, 2016 – 2021.....	49
Cuadro 5.4 Ingresos según origen de los recursos por años 2016 – 2021.....	50
Cuadro 5.5 Morosidad en ingresos propios por años, 2016 – 2017.....	50
Cuadro 5.6 Detalle de morosidad en ingresos propios por años 2019 – 2021....	51
Cuadro 5.7 Ejecución de Recursos por años 2016 – 2021.....	52
Cuadro 5.8 Egresos según objeto del gasto por años 2016 – 2021.....	53
Cuadro 5.9 Resultados de la gestión institucional por años 2016 – 2021.....	53
Cuadro 6.1 Razones por las que no se valoran riesgos.....	57
Cuadro 6.2 Consecuencias de materializarse los riesgos.....	59
Cuadro 6.3 Riesgos que deben ser valorados.....	60

## Índice de Tablas

Tabla 6.4 Componentes Funcionales de la Valoración del Riesgo.....	64
Tabla 6.5 Puntaje obtenido por componente funcional.....	65
Tabla 6.6 Grado de madurez de la valoración del riesgo.....	66
Tabla 7.1 Estructura de riesgos de la Municipalidad de Naranjo.....	73
Tabla 7.2 Escala de Probabilidad de Ocurrencia de un Riesgo.....	77
Tabla 7.3 Escala de Impacto de la Materialización de un Riesgo.....	77
Tabla 7.4 Matriz de Probabilidad e Impacto.....	78
Tabla 7.5 Tabla de Exposición dl Riesgo.....	78
Tabla 7.7 Tipos de Control.....	79
Tabla 7.8 Calidad del Control.....	80
Tabla 7.9 Estrategias para la Gestión de Riesgos Negativos.....	81
Tabla 7.10 Interesados en el SEVRI.....	88

## Índice de Figuras

Figura 3.1 Estructura de la Dirección Financiera y Tributaria.....	28
Figura 3.2 Medición del riesgo según informe COSO ERM.....	33
Figura 3.3 Aceptabilidad del riesgo.....	34
Figura 3.4 Componentes del SEVRI.....	35
Figura 3.5 Estructura del SEVRI.....	36
Figura 5.1 Estructura de la Dirección Financiera y Tributaria.....	47

## Índice de Gráficos

Gráfico 6.1 Detalle de la participación en el cuestionario.....	54
Gráfico 6.2 Jerarquía de los funcionarios encuestados.....	55
Gráfico 6.3 Experiencia de los funcionarios encuestados.....	56
Gráfico 6.4 Escolaridad de los funcionarios encuestados.....	56
Gráfico 6.5 Perspectiva sobre la importancia de la valoración del riesgo.....	58
Gráfico 6.6 Perspectiva sobre la periodicidad de la valoración del riesgo.....	58
Gráfico 6.7 Disponibilidad de recibir capacitación sobre valoración del riesgo....	61
Gráfico 6.8 Disponibilidad a incorporar la valoración del riesgo.....	62
Gráfico 6.9 Puntaje por componente funcional de la valoración del riesgo.....	66

## Siglas

CGR	Contraloría General de la República.
CP	Constitución Política.
CM	Código Municipal.
DGSEVRI	Directrices Generales para el Establecimiento y Funcionamiento del SEVRI.
LGCI	Ley General de Control Interno Ley No. 8292.
LOCGR	Ley orgánica de la Contraloría General de la República Ley No. 7448.
MIDEPLAN	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica.
NGP	Nueva Gerencia Pública.
NTCI	Normas Técnicas de Control Interno para el Sector Público.

OPRD	Objetivos para resultados de desarrollo.
SCI	Sistema de Control Interno.
SEVRI	Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional.

## **Resumen**

La presente investigación se llevó a cabo en el área financiera y tributaria de la Municipalidad de Naranjo; donde se revisaron las actividades y resultados sobre la gestión y valoración de los riesgos, con el propósito de identificar las debilidades existentes y proponer herramientas para mejorar la gestión y valoración de los riesgos inherentes y el uso eficiente de los recursos públicos.

El proyecto se desarrolló como una investigación con un enfoque mixto, donde se consideran aspectos tanto cualitativos como cuantitativos, por lo tanto, la naturaleza de la investigación se desarrolló utilizando una investigación descriptiva y explicativa, en cuanto a la metodología, esta corresponde a un caso aplicado con consulta a actores involucrados en el proceso de gestión y valoración de riesgo.

Se propone, establecer cuáles son los componentes funcionales de la evaluación de riesgos qué técnica y legalmente son de aplicación obligatoria en el sector público costarricense y analizar algunas herramientas utilizadas por las municipalidades para la valoración del riesgo.

Además, determinar la gestión y valoración de riesgos que se realiza en el área financiera y tributaria del Gobierno Local citado y analizar la brecha existente entre lo que técnica y legalmente se debe aplicar y lo que se realiza en el área financiera y tributaria de la Municipalidad de Naranjo.

Finalmente, a partir de lo anterior, proponer herramientas que fortalezcan la gestión y valoración de los riesgos en el área financiera y tributaria del Gobierno Local de Naranjo, que contribuyan al logro de sus objetivos a un uso eficiente de los recursos públicos.

**Palabras clave:** Gestión, Riesgos, Objetivos, Recursos.

## **Introducción**

El presente trabajo de investigación se enfoca en el tema de la gestión y valoración de los riesgos institucionales en la Municipalidad de Naranjo, específicamente en el área financiera y tributaria, y se enmarca en el cumplimiento de la normativa legal y técnica aplicable al sector público costarricense, sobre el sistema específico de valoración del riesgo institucional (SEVRI), entre las que se encuentran; la Ley No. 8292 Ley General de Control Interno (LGCI) y las Directrices generales para el establecimiento y funcionamiento del sistema específico de valoración del riesgo (SEVRI) D-3-2005-CO-DFOE, esta última emitida por la Contraloría General de la República (CGR).

De acuerdo con el enfoque de la nueva gerencia pública, la gestión institucional debe orientarse a una gestión para resultados en el desarrollo (GpRD), en donde la consecución de los objetivos y el uso eficiente de los recursos públicos, dependen en gran medida de una gestión eficiente, gestión que involucra una valoración de los riesgos institucionales inherentes a los objetivos, que es la principal función del SEVRI.

El objetivo del presente trabajo será, proponer herramientas para el fortalecimiento de la gestión y valoración de los riesgos en el área financiera y tributaria de la Municipalidad de Naranjo, que le permita administrar sus riesgos y alcanzar en forma más eficiente sus objetivos y hacer el mejor uso de los recursos públicos.

El trabajo se desarrolla siete capítulos, en el primer capítulo se aborda el contexto general de la investigación, se exponen los antecedentes sobre el tema de investigación, la justificación en donde se expresa el porqué y el para qué de la investigación, se realiza el planteamiento del problema y se formula el objetivo general y los objetivos específicos.

En el capítulo dos se plantea el marco teórico donde se analizan los elementos relacionados con los objetivos formulados, de modo que permita el desarrollo de la investigación sobre la gestión y valoración de los riesgos institucionales, realizando una vinculación entre los diferentes conceptos y teorías existentes que se relacionan con el problema definido.

En el tercer capítulo se plantea el Marco Metodológico donde se explica cuál es la naturaleza y el enfoque de la presente investigación, para lo cual, se expone cuáles son los métodos y las técnicas que serán utilizadas para obtener la información requerida para el cumplimiento de los objetivos que se plantearon, así mismo se describen los instrumentos y la metodología que se aplicara para el procesamiento de la información recopilada y las técnicas para la validación respectiva.

En el capítulo cuarto se exponen aspectos técnicos y legales sobre la valoración del riesgo que los Gobiernos Locales como parte del sector público costarricense deben cumplir, identificándose los requerimientos específicos para la valoración del riesgo y la importancia que tiene este proceso para el logro de los objetivos institucionales.

En el capítulo quinto se realiza un dimensionamiento del Gobierno Local, a través de los aspectos generales del cantón y de la Municipalidad, así como, un recuento histórico sobre aspectos relacionados a la formulación presupuestaria, su ejecución y resultados.

En el sexto capítulo se muestran los resultados obtenidos en la aplicación del cuestionario sobre valoración del riesgo aplicado a los funcionarios del área financiera y tributaria, así como a otras áreas del Gobierno Local, así mismo, se presente los resultados de la evaluación de la gestión de valoración del riesgo al aplicar el modelo de madures del SEVRI, elaborado por la Contraloría General de la República.

En el capítulo 7: "Propuesta para mejorar la gestión de riesgo" se presenta como propuesta para mejorar la gestión de la valoración del riesgo en el área financiera y tributaria del Gobierno Local, un marco orientador del SEVRI y una herramienta para la valoración del riesgo.

En el octavo capítulo se muestran las conclusiones a las que se llegó como producto de los resultados de la realización de la investigación conforme a los capítulos anteriores, así, como las recomendaciones dirigidas al jerarca institucional del Gobierno Local.

## Capítulo I:

### Contexto General de la Investigación

#### 1.1. Antecedentes.

Los riesgos siempre han estado asociados a las actividades del ser humano y éste a tratado de eliminar o minimizar su efecto, para lo cual ha buscado la forma de medirlos o valorarlos. La gestión y valoración de los riesgos en las organizaciones en el ámbito privado, se puso en práctica con la promulgación del informe COSO I., emitido por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway COSO en 1992, este informe introdujo el enfoque de control interno, estableciendo cinco componentes, dentro de los cuales se encuentra el de la valoración del riesgo y define este componente del control interno, como; “la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar cómo deben ser gestionados” (Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores, 2021, p.19).

En el 2004 el informe COSO I. fue reemplazado por el Informe COSO ERM (Enterprise Risk Management – Gestión de Riesgos Empresariales), en este nuevo enfoque se establece que; “en la evaluación de riesgos, estos se analizan considerando su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser gestionados y se evalúan desde una doble perspectiva, inherente y residual” (Coso. 2005, p.3).

En el ámbito del sector público costarricense, la gestión y valoración del riesgo institucional se implementó con la Ley No. 8292 Ley General de Control Interno (LGCI) en el 2002, la cual establece en el artículo No. 1 “los criterios mínimos que deberán observar la Contraloría General de la República y los entes u órganos sujetos a su fiscalización, en el establecimiento, funcionamiento, mantenimiento,

perfeccionamiento y evaluación de sus sistemas de control interno” (Ley General de Control Interno, 2002, Artículo 1).

Así mismo, la Ley No. 8292 Ley General de Control Interno (LGCI) contempla en su artículo No. 18:

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. (Ley General de Control Interno, 2002, Artículo 18)

Con relación a lo indicado en el artículo 18 de la Ley No. 8292 Ley General de Control Interno (LGCI), respecto al sistema específico de valoración de riesgos institucionales que todo ente u órgano debe tener, la Contraloría General de la República (CGR), como órgano rector del sistema de control interno y fiscalización superior de la Hacienda Pública y de conformidad con los artículos No.1 y 12 de su Ley orgánica No. 7448, público en la Gaceta No. 134 del 12 de julio del 2015, las directrices generales para el establecimiento y funcionamiento del sistema específico de valoración del riesgo (SEVRI) (D-3-2005-CO-DFOE), las cual establecen en el artículo No. 2 inciso 2.1:

Toda institución pública deberá establecer y mantener en funcionamiento un Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI) por áreas, sectores, actividades o tareas, de acuerdo, como mínimo, con lo establecido en estas directrices generales que serán de acatamiento obligatorio. Se exceptúa de su aplicación a las instituciones de menor tamaño, entendidas como aquellas que dispongan de un total de recursos que ascienda a un monto igual o inferior a seiscientas mil unidades de desarrollo y que cuenten con menos de treinta funcionarios, incluyendo al jerarca, los titulares subordinados, y todo su personal, quienes deberán observar lo que al efecto establecen las Normas de control interno para el sector público. (Directrices

Generales para el Establecimiento y Funcionamiento del SEVRI, 2015, Artículos 2)

Así mismo, la CGR emitió en el 2009 las Normas técnicas de Control Interno para el sector público (N-2-2009-CO-DFOE) las cuales en su capítulo III, establece las normas técnicas sobre la valoración del riesgo:

Norma 3.1 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. (Normas Técnicas de Control Interno para el Sector Público, 2002, p.11)

Es evidente que la valoración de los riesgos institucionales en el sector público busca mejorar la gestión institucional que, en el contexto actual de la nueva gerencia pública, se enfoca a la gestión por resultados, en este sentido, el marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la gestión para resultados en el desarrollo de Costa Rica emitido por el MIDEPLAN en junio del 2016 establece que:

La gestión para resultados en el desarrollo (GpRD), es un instrumento de la Nueva Gerencia Pública (NGP) orientado a fortalecer la capacidad del Estado para promover el desarrollo, constituyendo un marco de referencia para facilitar a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público (resultados) con el fin de optimizarlo, asegurando la máxima eficacia y eficiencia de su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones. (Marco Conceptual y Estratégico para el Fortalecimiento de la Gestión para Resultados en el Desarrollo de Costa Rica, p.15)

En cuanto al ámbito institucional de la Municipalidad de Naranjo, la Constitución Política establece en su artículo No. 175: “Las Municipalidades dictarán

sus presupuestos ordinarios o extraordinarios, los cuales necesitarán para entrar en vigencia la aprobación de la Contraloría General que fiscalizará su ejecución” (Constitución Política de la Republica de Costa Rica, 1949, Artículo 175).

Por lo consiguiente al estar la Municipalidad de Naranjo sujeta a la fiscalización de su presupuesto por parte de la CGR, se encuentra al igual que los demás gobiernos locales, legalmente obligada a cumplir con él artículo No. 1 de la Ley No. 8292 (LGCI) en cuanto al ámbito de aplicación de esta ley, así como, con el artículo No. 2 inciso 2.1 ámbito de aplicación de las directrices generales para el establecimiento y funcionamiento del sistema específico de valoración del riesgo (SEVRI).

## **1.2. Justificación.**

Toda entidad del sector público costarricense que se encuentre sujeta a la fiscalización de la Contraloría General de la República (CGR) está obligada a realizar la gestión y valoración de los riesgos de conformidad con la Ley No. 8292 Ley General de Control Interno y las Directrices generales para el establecimiento y funcionamiento del SEVRI.

Las Directrices generales para el establecimiento y funcionamiento del sistema específico de valoración del riesgo (SEVRI) establece en el artículo No. 2 inciso 2.3: “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” (Directrices Generales para el Establecimiento y Funcionamiento del SEVRI, 2005, Artículo 2).

El objetivo de la gestión y valoración del riesgo es promover de manera razonable el logro de los objetivos institucionales, en este sentido el logro de los objetivos del área financiera y tributaria de la Municipalidad de Naranjo, revisten

especial importancia ya que estos contribuyen a la viabilidad presupuestaria y financiera de los objetivos a nivel institucionales del Gobierno Local.

La importancia del logro de los objetivos del área financiera y tributaria queda más clara al considerarse que esta área, de conformidad con la estructura organizacional vigente del Gobierno Local, está conformada por el proceso de Tesorería que se encarga del recaudo de ingresos y pago a proveedores por la compra de bienes y servicios de toda la institución, el proceso de Presupuesto, que se encarga de la formulación, registro y control presupuestario de toda la institución, el proceso de Contabilidad que se encarga del registro patrimonial de toda la gestión institucional y el proceso de Administración Tributaria que contribuyen a la determinación y recauda de los tributos municipales con los que se financia toda la gestión institucional.

Sobre la gestión institucional cabe destacar que se encuentra enmarcada por el artículo No. 169 de la Constitución Política “La administración de los intereses y servicios locales en cada cantón, estará a cargo del Gobierno Municipal...” (Constitución Política de la República de Costa Rica, 1949, Artículo 169). Así mismo, por el artículo 3° de la Ley No. 7794 Código Municipal:

“La jurisdicción territorial de la municipalidad es el cantón respectivo, cuya cabecera es la sede del gobierno municipal. El gobierno y la administración de los intereses y servicios cantonales estarán a cargo del gobierno municipal. La municipalidad podrá ejercer las competencias municipales e invertir fondos públicos con otras municipalidades e instituciones de la Administración Pública para el cumplimiento de fines locales, regionales o nacionales, o para la construcción de obras públicas de beneficio común, de conformidad con los convenios que al efecto suscriba. nacional” (Código Municipal, 1998, Artículo 3).

Los objetivos institucionales del Gobierno Local comprenden la administración de los intereses y servicios del cantón, por lo que es evidente que la

gestión institucional, influye en el desarrollo del cantón, por consiguiente, alcanzar los objetivos institucionales es relevante y para lograrlo se requiere la consecución de los objetivos del área financiera y tributaria.

Por las razones citadas, se justifica el presente estudio que tiene como objetivo, proponer herramientas que fortalezcan la gestión y valoración de los riesgos institucionales asociados al área financiera y tributaria de la Municipalidad de Naranjo, para promover de manera razonable el logro de sus objetivos y un uso eficiente de los recursos públicos asignados.

### **1.3. Planteamiento del problema.**

La Ley No. 8292 Ley General de Control Interno (LGCI), establece en su artículo No. 18:

Todo ente u órgano deberá contar con un sistema específico de valoración del riesgo institucional (SEVRI) 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. (Ley General de Control Interno, 2002, Artículo 18)

Con relación a lo indicado en el artículo 18 de la Ley No. 8292 (LGCI), la Contraloría General de la República (CGR), como órgano rector del sistema de control interno y fiscalización superior de la Hacienda Pública, de conformidad con los artículos 1° y 12° de su Ley orgánica No. 7448, publicó en la Gaceta No. 134 del 12 de julio del 2015, las Directrices Generales para el establecimiento y funcionamiento del sistema específico de valoración del riesgo (SEVRI) que son de acatamiento obligatorio para los entes y órganos sujetos a su fiscalización.

A pesar del acatamiento obligatorio de lo establecido en la Ley No. 8292 (LGCI) y las Directrices generales para el establecimiento y funcionamiento del

sistema específico de valoración del riesgo (SEVRI), la Municipalidad de Naranjo no cuenta con herramientas para la gestión y valoración de los riesgos institucionales que le permita identificar los riesgos por áreas, sectores, actividades o tareas, ni para su administración, especialmente en el área financiera y tributaria.

## **1.4. Objetivos.**

### **Objetivo General.**

El objetivo del presente trabajo es: Analizar la viabilidad de un sistema de gestión y valoración de los riesgos en el área financiera y tributaria de la Municipalidad de Naranjo y proponer una herramienta para el fortalecimiento de la administración de esos riesgos.

### **Objetivos Específicos.**

Los objetivos específicos que se derivan del objetivo general del presente estudio son los que se detallan a continuación:

Establecer los requerimientos técnicos y legales sobre la gestión y valoración de riesgos institucionales, que son de aplicación obligatoria en el sector público costarricense.

Determinar la gestión actual sobre la valoración de riesgos, que se realiza en el área financiera y tributaria de la Municipalidad de Naranjo.

Analizar la brecha existente entre lo que técnica y legalmente debe aplicarse en el sector público, sobre la gestión y valoración del riesgo y lo que realiza el área financiera y tributaria de la Municipalidad de Naranjo.

Proponer herramientas que fortalezcan la gestión y valoración de los riesgos institucionales del área financiera y tributaria de la Municipalidad de Naranjo.

## **Capítulo II:**

### **Marco Metodológico**

#### **2.1. Introducción.**

En este capítulo, se explica cuál es la naturaleza y el enfoque de la presente investigación, para lo cual, se expone cuáles son los métodos y las técnicas que serán utilizadas para obtener la información requerida para el cumplimiento de los objetivos que se plantearon, así mismo se describen los instrumentos y la metodología que se aplicara para el procesamiento de la información recopilada y las técnicas para la validación respectiva.

#### **2.2. Naturaleza de la investigación.**

La presente investigación trata sobre la gestión y valoración de los riesgos institucionales en el área financiera y tributaria de la Municipalidad de Naranjo, dentro del marco que establece la Ley No. 8292 Ley General de Control Interno (LGCI) y las Directrices generales para el establecimiento y funcionamiento del (SEVRI), así mismo, proponer herramientas para la gestión y valoración de los riesgos institucionales en el área descrita, que permita administrar sus riesgos institucionales, alcanzar en forma más eficiente sus objetivos y hacer el mejor uso de los recursos públicos. Dado lo anterior se establece que la naturaleza de la investigación a desarrollar hace alusión a los tipos de investigación: analítica y prospectiva.

En ese sentido, la presente investigación permitirá identificar los requerimientos sobre la valoración de riesgos que por normativa, así como, por la técnica, se deben aplicar sobre formulación y consecución de los objetivos del área financiera y tributaria de la Municipalidad de Naranjo. Asimismo, proponer una herramienta para la gestión y valoración de los riesgos institucionales en el área financiera y tributaria de la Municipalidad de Naranjo.

### **2.3. Metodología de la investigación.**

La metodología por utilizar en el presente trabajo es un estudio de caso aplicado en el área financiera y tributaria de la Municipalidad de Naranjo, mediante la determinación de las actividades y objetivos propios del macroproceso descrito de este Gobierno Local e identificación de los riesgos institucionales inherentes a sus actividades y objetivos.

Se realizará un estudio de campos a los funcionarios que integran el área financiera y tributaria para determinar la situación actual sobre la valoración del riesgo y se aplicara del modelo de madurez de control interno el cuestionario sobre valoración del riesgo para medir el grado de madures del SERVRI y finalmente se realizara una propuesta de marco orientador del SEVRI y una herramienta para la administración y valoración mediante una hoja electrónica.

### **2.4. Enfoque de la investigación.**

El enfoque de la presente investigación es un enfoque mixto y predominantemente cualitativo, lo cual implica la combinación de métodos cualitativos y cuantitativos; de modo que permita establecer la realidad del problema formulado tanto de forma objetiva como subjetiva. Así mismo, la investigación conlleva la recolección, el análisis y la interpretación de los datos cuantitativos y cualitativos. Sobre los métodos de investigación mixtos:

Estos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (Hernández Sampieri, et, 2014, p.534)

## **2.5. Etapas de la investigación.**

Las etapas de la presente investigación conforme a los objetivos específicos formulados son las siguientes:

### **2.5.1. Etapa I:**

Para la consecución del objetivo específico de Establecer los requerimientos técnicos y legales sobre la gestión y valoración de riesgos institucionales, que son de aplicación obligatoria en el sector público costarricense.

- a) Revisar la normativa vigente sobre el establecimiento y funcionamiento del SEVRI, dentro de la cual se considera; la Ley No. 8292 Ley general de control interno (LGCI), las Directrices generales para implementación del SEVRI emitidas por la Contraloría General de la República (CGR)
- b) Establecer cuáles son los componentes o requerimientos normativos, así como, técnicos que deben ser aplicados por el área financiera y tributaria de la Municipalidad de Naranjo.
- c) Investigar sobre herramientas de valoración de riesgo utilizadas por algunos Gobiernos Locales y su efectividad.
- d) Analizar y procesar la información recopilada.

### **2.5.2. Etapa II:**

Para la consecución del objetivo específico de determinar la gestión actual sobre la valoración de riesgos, que se realiza en el área financiera y tributaria de la Municipalidad de Naranjo.

- a) Revisar la documentación institucional sobre las actividades del área financiera y tributaria de la Municipalidad de Naranjo, sobre la gestión y valoración de los riesgos, actividades y periodicidad de estas.

- b) Realizar una entrevista sobre como realizan la valoración del riesgo los funcionarios del área financiera y tributaria de la Municipalidad de Naranjo, para establecer las expectativas y necesidades de mejora sobre la valoración del riesgo.
- c) Analizar y procesar la información recopilada.

### **2.5.3. Etapa III:**

Para la consecución del objetivo específico de analizar la brecha existente entre lo que técnica y legalmente debe aplicarse en el sector público, sobre la gestión y valoración del riesgo y lo que realiza el área financiera y tributaria de la Municipalidad de Naranjo.

- a) Revisar la información recopilada en los objetivos 1 y 2 para establecer la brecha existente entre lo que la normativa legal y la técnica establecen que debe tener el área financiera y tributaria de la Municipalidad de Naranjo sobre el SEVRI y lo que realmente tienen.
- b) Para reforzar el análisis de la información obtenida en los objetivos 1 y 2 se aplicará el modelo de madurez del sistema de control interno institucional establecido por la Contraloría General de la República (CGR), específicamente la sección No. 02 sobre Valoración del Riesgo.

### **2.5.4. Etapa IV:**

Para la consecución del objetivo específico de proponer herramientas que fortalezca la gestión y valoración de los riesgos institucionales del área financiera y tributaria de la Municipalidad de Naranjo.

- a) Revisión de la información recopilada en los objetivos 1, 2 y 3 con el objetivo establecer los pasos a seguir para la implementación de los hallazgos encontrados.
- b) Elaborar las herramientas a proponer para mejorar la gestión y valoración del riesgo en el área financiera y tributaria de la Municipalidad de Naranjo, con el personal del área para validarlas.
- c) Realizar la propuesta de herramientas para la valoración del riesgo en el área financiera y tributaria de la Municipalidad de Naranjo, que se adapten a las particularidades de este Gobierno Local y que le permita alcanzar sus objetivos y hacer un uso más eficiente de los recursos públicos.
- d) Elaboración de resultados y recomendaciones.

## **2.6. Sujetos de la investigación.**

Los sujetos que se involucran en la presente investigación, dadas las características particulares, corresponde a todos los funcionarios relacionados con el área financiera y tributaria de la Municipalidad de Naranjo y que corresponden a los titulares a cargo y personal asistentes de los procesos de área financiera y tributaria y otros indirectamente relacionados entre los cuales se encuentran:

- a) Jerarca institucional “alcalde”
- b) Director Administrativo y de Planificación Institucional.

## **2.7. Población.**

La población objeto de estudio en la presente investigación se estableció desde la misma justificación del problema, definiéndose que ésta corresponde al área financiera y tributaria de la Municipalidad de Naranjo, que de conformidad con la estructura organizacional aprobada por el Concejo Municipal mediante acuerdo No. SO-38-774-2009 de la sesión ordinaria celebrada el 21 de setiembre del 2009

está conformada por los procesos de Tesorería, Contabilidad, Presupuesto y Administración Tributaria, este último compuesto por los subprocesos de Bienes Inmuebles, Valoraciones, Patentes y Licencias y Gestión de Cobro, lo cual, da un total de 12 funcionarios.

## **2.8. Fuentes de información.**

Con el propósito de obtener una mayor comprensión y entendimiento de las técnicas, instrumentos y fuentes de información que serán utilizadas en la presente investigación, se procedió a la elaboración de una matriz para la recopilación de información por objetivo específico, la cual se muestra en el anexo 1.

## **Capítulo III:**

### **Marco Teórico**

En este capítulo se analiza el marco teórico de los elementos relacionados con los objetivos formulados, de modo que permita el desarrollo de la investigación sobre la gestión y valoración de los riesgos institucionales, realizando una vinculación entre los diferentes conceptos y teorías existentes que se relacionan con el problema definido.

#### **3.1. Régimen Municipal.**

La presente investigación se enmarca, dentro del Régimen Municipal, al ser realizada en el área financiera y tributaria de la Municipalidad de Naranjo. Respecto al régimen municipal no existe dentro de la legislación costarricense una definición que conceptualice lo que es el Régimen Municipal, no obstante se reconoce que el Régimen Municipal está constituido por el sistema jurídico y político que regula a los Gobiernos Locales de conformidad con el título XII de la Constitución Política, en donde el artículo 169 establece: “La administración de los intereses y servicios locales en cada cantón, estará a cargo del Gobierno Municipal, formado de un cuerpo deliberante, integrado por regidores municipales de elección popular, y de un funcionario ejecutivo que designará la ley” (Constitución Política de la Republica de Costa Rica, 1949, Artículo 169).

#### **3.2. Atribuciones de los Gobiernos Locales.**

Las atribuciones de los Gobiernos Locales de conformidad con la autonomía que le da la Constitución Política, así como lo establecido en la Ley No. 7794 Código Municipal, son las siguientes:

La municipalidad posee la autonomía política, administrativa y financiera que le confiere la Constitución Política. Dentro de sus atribuciones se incluyen las siguientes:

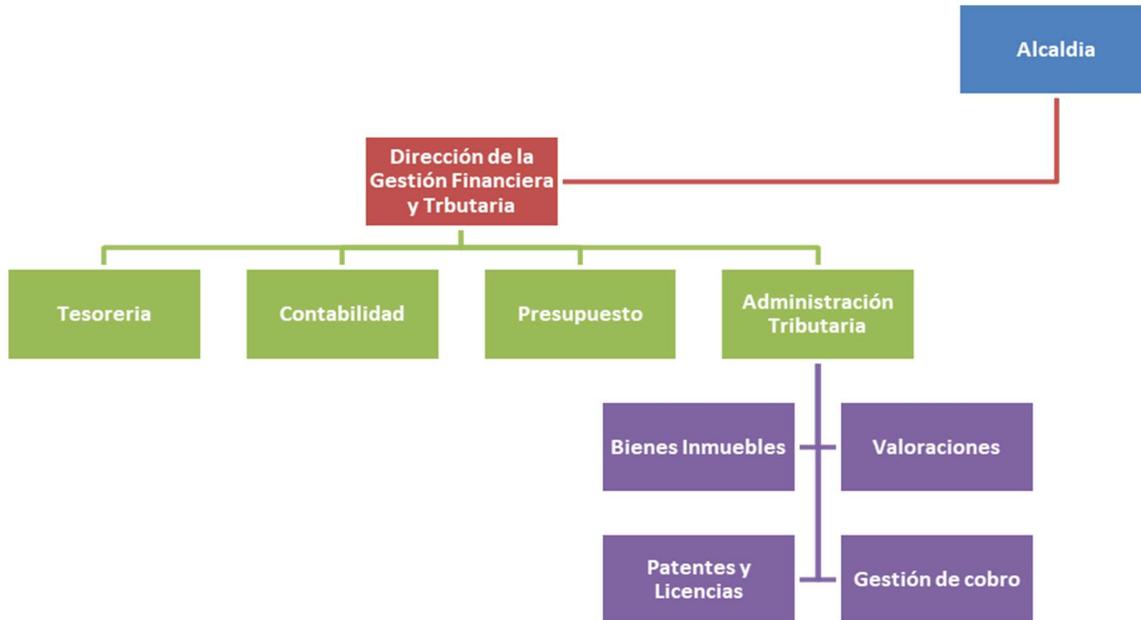
- a) Dictar los reglamentos autónomos de organización y de servicio, así como cualquier otra disposición que autorice el ordenamiento jurídico.
  - b) Acordar sus presupuestos y ejecutarlos.
  - c) Administrar y prestar los servicios públicos municipales, así como velar por su vigilancia y control.
  - d) Aprobar las tasas, los precios y las contribuciones municipales, así como proponer los proyectos de tarifas de impuestos municipales.
  - e) Percibir y administrar, en su carácter de administración tributaria, los tributos y demás ingresos municipales.
  - f) Concertar, con personas o entidades nacionales o extranjeras, pactos, convenios o contratos necesarios para el cumplimiento de sus funciones.
  - g) Convocar al municipio a consultas populares, para los fines establecidos en esta Ley y su Reglamento.
  - h) Promover un desarrollo local participativo e inclusivo, que contemple la diversidad de las necesidades y los intereses de la población.
  - i) Impulsar políticas públicas locales para la promoción de los derechos y la ciudadanía de las mujeres, en favor de la igualdad y la equidad de género.
- (Código Municipal, 1998, Artículo 4)

### **3.3. Área Financiera y Tributaria.**

De conformidad con la estructura organizacional vigente en la Municipalidad de Naranjo, aprobada por el Concejo Municipal mediante acuerdo No. SO-38-774-2009 de la sesión ordinaria celebrada el 21 de setiembre del 2009 este Gobierno Local cuenta con tres macroprocesos, dentro de los cuales se encuentra el de la Dirección de la Gestión Financiera y Tributaria, que depende directamente de la Alcaldía y es donde se desarrolla la presente investigación, su composición conforme a la estructura organizacional vigente de la Municipalidad de Naranjo, se puede apreciar en la figura 2.1 que se muestra a continuación. (Municipalidad de Naranjo, 2019)

**Figura 2.1**

Estructura de la Dirección de la Gestión Financiera-Tributaria



Fuente: Elaboración propia, con base en la estructura organizacional vigente.

### **3.4. Riesgo.**

No existe una definición general sobre lo que es el riesgo, esto debido a que hay muchas teorías sobre su concepción, no obstante, desde la perspectiva de la valoración del riesgo en el ámbito del sector público costarricense el riesgo debe comprenderse en términos generales, como:

La posibilidad de que suceda algo que tendría impacto sobre los objetivos institucionales. Se observa, así, que el riesgo tiene dos elementos principales: a) Está asociado con algo, que podría ocurrir; ese algo se denomina suceso o evento. Los eventos pueden responder a causas internas cuando provienen de la misma institución, o de origen externo cuando se relacionan con factores que están fuera de la organización, pero tienen alguna incidencia sobre el logro de los objetivos de ésta. b) Un evento tendría consecuencias sobre los objetivos en caso de que ocurra, lo que se pondría de manifiesto la afectación de la satisfacción de las necesidades ciudadanas, o en forma indirecta sobre la Hacienda Pública. Las consecuencias, por su

parte, pueden constituirse en oportunidades para conseguir beneficios (ventajas) o amenazas para el éxito (desventajas). Se reconoce así, que la valoración del riesgo se relaciona tanto con los efectos positivos como con los negativos de los eventos inciertos. (Contraloría General de la República, 2017, p.2)

### 3.5. Clasificación de los riesgos.

Existen diferentes categorías para la clasificación de los riesgos institucionales, dependiendo del origen o naturaleza del riesgo, al respecto se mencionan que una de las principales clasificaciones de los riesgos es la siguiente: “Los riesgos discretionales, que resultan de la toma de una posición de riesgo y los riesgos no discretionales que resultan de la operación de la institución”. (Auditoría Superior De La Organización, 2014, p.6)

Un mayor detalle de la clasificación de los riesgos según su origen o naturaleza, ya se estos discretionales o no discretionales, se pueden apreciar en el cuadro 3.1:

**Cuadro 3.1**

Clasificación de riesgos según su naturaleza

Tipología de Riesgos	
Discretionales	No discretionales
Resultan de la toma de posición de riesgo	Resultan de la operación de la institución
Presupuestal	Estratégicos
Crédito	Reputación
Financiero	Integridad
Liquidez	Operativo
	Tecnológico
	Legal

	Administrativo
	Servicios
	Seguridad
	Obra Pública
	Recurso Humano

Fuente: Auditoría Superior De La Organización, 2014, p.7.

### **3.6. Importancia de la evaluar el riesgo.**

Hoy en día las empresas e instituciones se desarrollan en un ambiente sumamente cambiante y altamente competitivo, lo que hace cada vez más necesario identificar y evaluar los riesgos empresariales o institucionales, que permitan anticiparse a situaciones o eventos adversos al logro de sus objetivos, al respecto la Contraloría General de la República ha indicado que:

Como parte del Sistema de Control Interno (SCI), la valoración del riesgo pretende contribuir al logro de los objetivos, ubicando a la institución en un nivel de riesgo aceptable, con lo cual fortalece la gestión pública y el control, y facilita la planificación estratégica, la evaluación de la gestión y la toma de decisiones. Por medio de ella, se identifican y priorizan los riesgos relevantes, entendidos como aquellos que pueden tener una mayor probabilidad de materialización y traer consigo consecuencias de mayor impacto. (Contraloría General de la República, 2017, p.3)

Dado lo expuesto, podemos puntualizar que evaluar los riesgos resulta ser importante dado que:

- Contribuyen al logro de los objetivos.
- Ubica a la institución en un nivel de riesgo aceptable.
- Fortalece la gestión pública.
- Facilita la planificación estratégica.
- Facilita la evaluación de la gestión y la toma de decisiones.

### **3.7. Valoración de riesgo.**

El concepto de la valoración del riesgo conforme al modelo de control interno que introdujo el informe COSO I emitido por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway en 1992 y posteriormente actualizado con el Informe COSO ERM (Enterprise Risk Management – Gestión de Riesgos Empresariales) en el 2004, es el siguiente:

El proceso de identificación y análisis de los riesgos relevantes para el logro de los objetivos de la entidad y para determinar una respuesta apropiada implica: la identificación del riesgo, valoración del riesgo, evaluación de la tolerancia al riesgo de la organización y desarrollo de respuestas al riesgo, que debe considerar cuatro tipos de respuesta al riesgo: transferencia, tolerancia, tratamiento o eliminación. (Comité de Normas de Control Interno INTOSAI, 1992, p.24)

En el ámbito del sector público costarricense la Ley No. 8292 Ley General de Control Interno (LGCI) define la valoración del riesgo como:

Identificación y análisis de los riesgos que enfrenta la institución, tanto de fuentes internas como externas relevantes para la consecución de los objetivos; deben ser realizados por el jerarca y los titulares subordinados, con el fin de determinar cómo se deben administrar dichos riesgos. (Ley General de Control Interno, 2002, Artículo 2)

Por su parte las Directrices generales para el establecimiento y funcionamiento del sistema específico de valoración del riesgo institucional (SEVRI) en el artículo 1, inciso 1) define valoración del riesgo como: “Identificación, análisis, evaluación, administración y revisión de los riesgos institucionales, tanto de fuentes internas como externas, relevantes para la consecución de los objetivos” (Directrices Generales para el Establecimiento y Funcionamiento SEVRI, 2005, Artículo 1).

Así mismo, las Normas de control interno para el sector público (NTCI) define la valoración del riesgo como:

Uno de los cinco componentes funcionales del control interno. Corresponde a la identificación, el análisis, la evaluación, la administración, la revisión, la documentación y la comunicación de los riesgos, su importancia y la probabilidad e impacto de su materialización; y la toma de acciones para operar y fortalecer el (SCI) y promover el logro de los objetivos institucionales, así como para ubicar a la organización en un nivel de riesgo aceptable. (Normas Técnicas de Control Interno para el Sector Público, 2002, p.35)

### **3.8. Medición del riesgo.**

El riesgo se mide a través de dos parámetros que lo determinan, el primer parámetro es la magnitud o impacto del daño o pérdida que el riesgo puede ocasionar sobre las actividades y objetivos de la institución y el segundo parámetro es la probabilidad de que dicho riesgo ocurra y se materialice el daño o pérdida sobre las actividades y objetivos de la institución, de tal forma que el riesgo se mide por la fórmula: ***Probabilidad × Impacto = Valor del Riesgo***

Sobre lo anterior el informe COSO ERM, establece que: “Los riesgos se analizan considerando su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser gestionados y se evalúan desde una doble perspectiva, inherente y residual”. (Coso, 2015, p.3).

**Figura 3.2**

Medición del riesgo según Informe COSO ERM.



Fuente: (Coso, 2015, p.3).

### **3.9. Parámetros de aceptabilidad de los riesgos.**

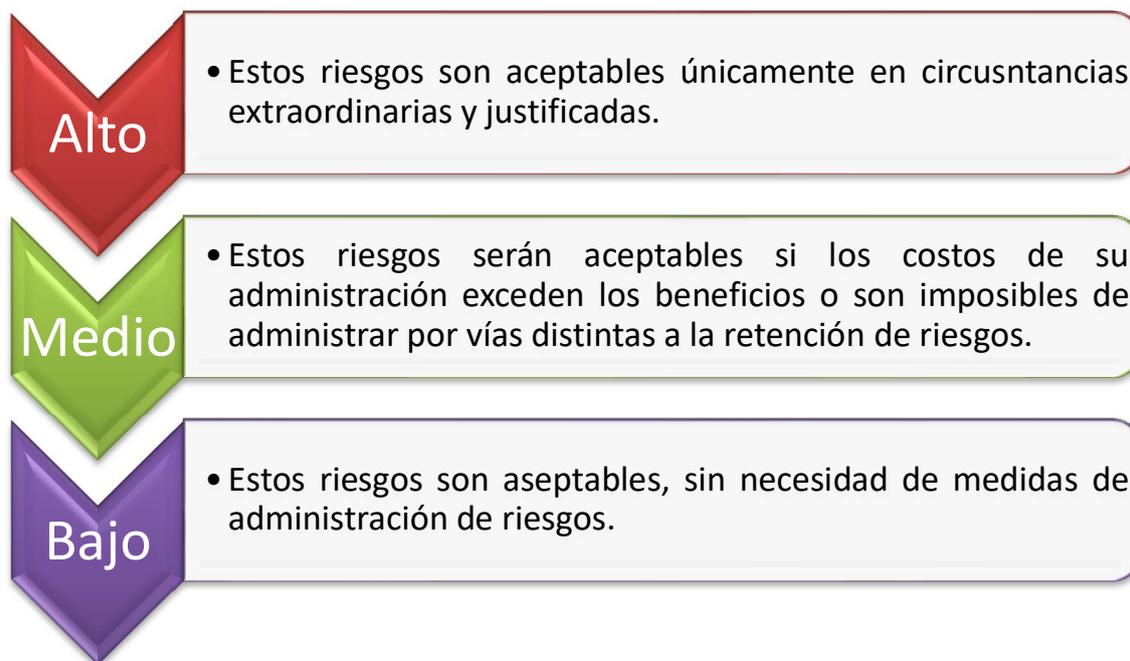
La probabilidad de que ocurra un evento que constituye un riesgo para la consecución de los objetivos, multiplicado por la magnitud del impacto que tendría el riesgo en la eventualidad de materializarse, el valor que tiene el riesgo sobre la consecución del objetivo y por consiguiente dependiendo de dicho valor el riesgo se ubicaría como un riesgo alto, medio o bajo, mediante lo cual, se define la aceptabilidad del riesgo.

Al respecto la Contraloría General de la Republica en el curso modular sobre control interno impartido en el 2010 el Ministerio de Seguridad Pública, establece que:

Los riesgos que se ubiquen en la categoría de nivel de riesgo bajo son aceptables sin necesidad de valorar medidas de administración de riesgos distintas a la retención de riesgos. Los riesgos que se ubiquen en la categoría de nivel de riesgo bajo y medio serán aceptables si los costos de su administración exceden los beneficios o son imposibles de administrar por vías distintas a la retención de riesgos. Los riesgos que se ubiquen en la categoría de nivel de riesgo alto son aceptables únicamente bajo circunstancias extraordinarias justificadas. (Contraloría General de la República, 2010, p. 26)

**Figura 3.3**

Aceptabilidad del riesgo



Fuente: (Contraloría General de la República, 2010, p.26).

### **3.10. Componentes del SEVRI.**

De conformidad con las Directrices generales para el establecimiento y funcionamiento del sistema específico de valoración del riesgo, los componentes del SEVRI son los siguientes: “Identificación de los riesgos, análisis de los riesgos, evaluación de los riesgos, administración de los riesgos, revisión de los riesgos y documentación de los riesgos” (Directrices Generales para el Establecimiento y Funcionamiento del SEVRI, 2005, Artículo 1).

**Figura 3.4**  
Componentes del SEVRI.



Fuente: (Contraloría General de la República, 2005).

### 3.11. Estructura del SEVRI.

Conforme a lo expuesto hasta el momento en marco teórico, se puede definir que la identificación de los riesgos se por área, sectores, actividades o tareas de la institución, así mismo, que la fuente de los riesgos institucionales puede ser por el incumplimiento de normativa, así como por amenaza internas o externas de la institución, que pueden afectar el logro de sus objetivos por lo que, los riesgos deben medirse mediante la fórmula ***Provabilidad x impacto = Valor del Riesgo***, que los riesgos deben ser administrados, lo cual consiste en establecer sobre los riesgos analizados si estos: se asumen, reducen, eliminan o se transfieren. A partir de lo anterior, se procedió a elaborar una conceptualización de la estructura del SEVRI, la cual se muestra en la figura 3.5.

**Figura 3.5**  
Estructura del SEVRI



Fuente: Elaboración propia.

## **Capítulo IV:**

### **La Valoración del Riesgo en los Gobiernos Locales**

#### **4.1. La Gestión del riesgo en los Gobiernos Locales.**

La gestión del riesgo en los gobiernos locales, conforme a lo establecido en las directrices generales para el establecimiento y funcionamiento del SEVRI representa:

- a)** Establece una responsabilidad para el jerarca y los titulares subordinados de la entidad respecto al establecimiento y funcionamiento del SEVRI, debiendo establecer y disponer sus componentes, definir y ejecutar las actividades necesarias, evaluar y dar seguimiento y tomar las medidas necesarias para fortalecer y perfeccionar el SEVRI. (Directrices Generales para el Establecimiento y Funcionamiento del SEVRI, 2015, Norma 2.7)
  
- b)** Una obligación legal de establecer y mantener en funcionamiento un Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI) por áreas, sectores, actividades o tareas. (Directrices Generales para el Establecimiento y Funcionamiento del SEVRI, 2015, Norma 2.1)
  
- c)** El medio por el cual producir información que apoye la toma de decisiones orientada a ubicar a la organización en un nivel de riesgo aceptable y así promover, de manera razonable, el logro de los objetivos institucionales. (Directrices Generales para el Establecimiento y Funcionamiento del SEVRI, 2015, Norma 2.3)
  
- d)** Un instrumento de apoyo continuo a los procesos institucionales, que genera información actualizada sobre los riesgos relevantes inherentes al logro de los objetivos y metas. (Directrices Generales para el Establecimiento y Funcionamiento del SEVRI, 2015, Norma 2.4)

## **4.2. Requerimientos para la valoración de riesgos.**

Para el establecimiento del sistema específico de valoración del riesgo de conformidad con las directrices generales para el establecimiento y funcionamiento del SEVRI, emitidas por la Contraloría General de la República se requiere contar con una serie de componentes:

Se deberán establecer, previo al funcionamiento del SEVRI, los siguientes componentes:

- a) Marco orientador.
- b) Ambiente de apoyo.
- c) Recursos.
- d) Sujetos interesados.
- e) Herramienta para la administración de información.

Se deberá iniciar con el componente de marco orientador del SEVRI, específicamente con la política del riesgo institucional y la estrategia del SEVRI. El componente de herramienta para la administración de información deberá instituirse sólo cuando el resto de los componentes se hayan establecido (Directrices Generales para el Establecimiento y Funcionamiento del SEVRI, 2015, Norma 3.1).

### **4.2.1. Marco Orientador del SEVRI.**

El marco orientador del Sistema Específico de Valoración del Riesgo (SEVRI) es el documento que contiene las políticas de valoración del riesgo, la estrategia de valoración del riesgo y la normativa interna que regula la valoración del riesgo, de conformidad con lo establecido en las Directrices Generales para el Establecimiento y Funcionamiento del SEVRI emitidas por la Contraloría General de la República:

El marco orientador del SEVRI debe comprender la política de valoración del riesgo institucional, la estrategia del SEVRI y la normativa interna que regule el SEVRI.

La política de valoración del riesgo institucional deberá contener, al menos:

- a) El enunciado de los objetivos de valoración del riesgo el compromiso del jerarca para su cumplimiento,
- b) Lineamientos institucionales para el establecimiento de niveles de riesgo aceptables, y
- c) La definición de las prioridades de la institución en relación con la valoración del riesgo.

La estrategia del SEVRI deberá especificar las acciones necesarias para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el SEVRI y los responsables de su ejecución. También deberá contener los indicadores que permitan la evaluación del SEVRI tanto de su funcionamiento como de sus resultados.

La normativa interna que regule el SEVRI deberá contener en el ámbito institucional, al menos: los procedimientos del Sistema, los criterios que se requieran para el funcionamiento del SEVRI, la estructura de riesgos institucional y los parámetros de aceptabilidad de riesgo (Directrices Generales para el Establecimiento y Funcionamiento del SEVRI, 2015, Norma 3.2).

#### **4.2.2. Ambiente de apoyo al SEVRI.**

El componente denominado ambiente de apoyo, necesario para establecer la valoración del riesgo se refiere a la cultura favorable que debe existir en la entidad respecto a la importancia, responsabilidad, comunicación y coordinación que debe prevalecer respecto a la valoración de los riesgos institucionales.

En cada entidad deberá existir una estructura organizacional que apoye la operación del SEVRI, así como promoverse una cultura favorable al efecto.

Para lo anterior, se deberá promover al menos:

- a) Conciencia en los funcionarios de la importancia de la valoración del riesgo para el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- b) Uniformidad en el concepto de riesgo en los funcionarios de la entidad.
- c) Actitud proactiva que permita establecer y tomar acciones anticipando las consecuencias que eventualmente puedan afectar el cumplimiento de los objetivos.
- d) Responsabilidades definidas claramente en relación con el SEVRI para los funcionarios de los diferentes niveles de la estructura organizacional.
- e) Mecanismos de coordinación y comunicación entre los funcionarios y las unidades internas para la debida operación del SEVRI (Directrices Generales para el Establecimiento y Funcionamiento del SEVRI, 2015, Norma 3.3).

#### **4.2.3. Recursos necesarios para el SEVRI.**

Uno de los componentes necesarios para establecer la valoración del riesgo es contar con recursos, este componente hace referencia a la necesidad de contar con recursos financiero, humanos, técnicos y materiales que deben incorporarse en el presupuesto institucional de forma prioritaria:

El SEVRI deberá contar con los recursos financieros, humanos, técnicos, materiales y demás necesarios para su establecimiento, operación, perfeccionamiento y evaluación, según lo dispuesto en esta normativa.

Los recursos que se asignen al SEVRI deberán obtenerse, de forma prioritaria, de los existentes en la institución en el momento de determinar su requerimiento. En caso de no contar con algún recurso particular, deberá

adquirirse en tanto sus beneficios excedan los costos cumpliendo los procesos presupuestarios y contractuales respectivos.

En el diseño, operación, evaluación y seguimiento del SEVRI se deberán seleccionar y capacitar los recursos humanos que garanticen el cumplimiento del objetivo del Sistema.

El presupuesto institucional deberá contemplar los recursos financieros necesarios para la implementación de la estrategia del SEVRI y las provisiones y reservas para la ejecución de las medidas para la administración de riesgos (Directrices Generales para el Establecimiento y Funcionamiento del SEVRI, 2015, Norma 3.4).

#### **4.2.4. Sujetos Interesados en el SEVRI.**

Los sujetos interesados, como componente, necesario para establecer la valoración del riesgo, se refiere a que en diseño, ejecución, valoración y seguimiento de la valoración del riesgo debe considerarse los sujetos interesados tanto internos como externos a la institución:

Los sujetos interesados deberán ser contemplados en el diseño, ejecución, evaluación y seguimiento de las actividades del SEVRI.

Dentro de estas consideraciones, la institución deberá tomar en cuenta los objetivos y percepciones de estos sujetos en el diseño del SEVRI. También deberá valorar la participación de estos sujetos de forma directa en el establecimiento, funcionamiento, evaluación y perfeccionamiento del SEVRI.

Para estos efectos, cada institución podrá realizar consultas de oficio a estos grupos o, bien, considerará la incorporación de opiniones o sugerencias que éstos le hagan llegar.

Los sujetos interesados pueden ser internos o externos a la institución, y dentro de éstos, deberán incluirse al menos los siguientes grupos:

- a) población objetivo de la institución,
- b) funcionarios de la institución, y
- c) sujetos de derecho privado que sean custodios o administradores de fondos públicos otorgados por la institución,
- d) fiduciarios encargados de administrar fideicomisos constituidos con fondos públicos.

Los sujetos que forman parte de c) y d) deberán, al menos:

- a) Brindar de forma periódica la información que requiera la institución que otorga los fondos o la que actúe como fideicomitente, para determinar los riesgos inherentes a dichos recursos.
- b) Estar anuentes a establecer las medidas para la administración de riesgos en relación con los recursos que recibe, según lo defina la institución que otorga los fondos o la que actúe como fideicomitente (Directrices Generales para el Establecimiento y Funcionamiento del SEVRI, 2015, Norma 3.5).

#### **4.2.5. Herramienta para la administración del SEVRI.**

El último componente para establecer la valoración del riesgo consiste en establecer una herramienta que le permita a la institución poder registrar la información histórica que se genere con la evaluación del riesgo y permita un análisis de estos riesgos y los factores asociados:

Se deberá establecer una herramienta para la gestión y documentación de la información que utilizará y generará el SEVRI, la cual podrá ser de tipo manual, computadorizada o una combinación de ambos.

Esta herramienta deberá contar con un sistema de registros de información que permita el análisis histórico de los riesgos institucionales y de los factores inherente a dichos riesgos.

El diseño de la herramienta, en términos de su naturaleza y complejidad, deberá contemplar, al menos los siguientes aspectos:

- a) relación costo beneficio,
- b) volumen de información que debe procesar,
- c) complejidad de los procesos organizacionales, y
- d) presupuesto institucional.

En relación con este componente se deberá considerar lo establecido en el artículo 16 de la Ley General de Control Interno sobre los Sistemas de Información y, en caso de optar por el uso de sistemas de información computadorizados, se deberán también aplicar las normas dictadas al efecto por la Contraloría General de la República (Directrices Generales para el Establecimiento y Funcionamiento del SEVRI, 2015, Norma 3.6).

### **4.3. Importancia de la valoración del riesgo.**

El establecimiento y funcionamiento de un Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI) permite contar con información relevante sobre los riesgos inherentes a los objetivos y metas institucionales, permitiendo la toma de decisiones razonablemente para el logro de estos objetivos y metas, tal y como lo establece las normas 2.3 y 2.4 de las Directrices Generales para el Establecimiento y Funcionamiento del SEVRI emitidas por la Contraloría General de la República.

Las municipalidades poseen autonomía política, administrativa y financiera otorgada por la Constitución Política, artículo 169 confiriéndoles la administración de los intereses y servicios locales en cada cantón y por su parte, el artículo 4 de la Ley No. 7794 Código Municipal establece sus atribuciones, dentro de las cuales está la de administrar y prestar los servicios públicos. Dado lo anterior es evidente

que entre los objetivos del gobierno local está el suministrar servicios a la ciudadanía entre los cuales se puede mencionar los siguientes: aseo de vías, recolección de residuos, mantenimiento de parques, acueducto, mercados, etc.

La prestación de los servicios por parte de los gobiernos locales conlleva un costo operativo el cual debe sufragarse con tasas o factores de cobro que deben pagar los contribuyentes tal y como lo establece el artículo 78 de la Ley No. 7794 Código Municipal.

“Por los servicios que preste, la municipalidad cobrará tasas y precios que se fijarán tomando en consideración su costo más un diez por ciento (10%) de utilidad para desarrollarlos. Una vez fijados, entrarán en vigencia treinta días después de su publicación en La Gaceta” (Código Municipal, 1998, Artículo 83).

Considerando el principio de escasez, que señala que los recursos son insuficientes para producir todos los bienes y servicios para satisfacer las necesidades de las personas, resulta de suma importancia una eficiente administración de los recursos públicos, en la consecución de los objetivos de satisfacer las necesidades de los contribuyentes, (Gestión Pública por Resultados) es aquí donde se evidencia la importancia de contar con un Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI) que suministre información sobre los riesgos inherentes a los objetivos de la institución y le permita tomar decisiones para una mayor eficiencia (al menor costo financiero, humanos y material posible) y una mayor eficacia (satisfacción de las necesidades de los contribuyentes) en el logro de los objetivos propuestos.

## Capítulo V:

### La Municipalidad de Naranjo

#### 5.1. Dimensionamiento del Gobierno Local.

##### 5.1.1. Aspectos Generales.

La Municipalidad de Naranjo es el Gobierno Local del Cantón 6° de la provincia de Alajuela, situado a 55 km hacia el norte de la ciudad capital, San José con una población de 42.713 habitantes y una extensión territorial de 126.62 km<sup>2</sup>, y la municipalidad cuenta con un total de 164 funcionarios (Municipalidad de Naranjo, 2019).

**Cuadro 5.1**

#### Municipalidad de Naranjo

**Cantidad de personas que laboran según puesto  
por proceso en el que participan**

Nivel	Procesos		Total
	Sustantivos <sup>1</sup>	De Apoyo <sup>2</sup>	
Ejecutivo	0	5	5
Profesional	12	16	28
Técnico	4	18	22
Administrativo	7	13	20
De Servicio	89	0	89
<b>Totales</b>	<b>112</b>	<b>52</b>	<b>164</b>

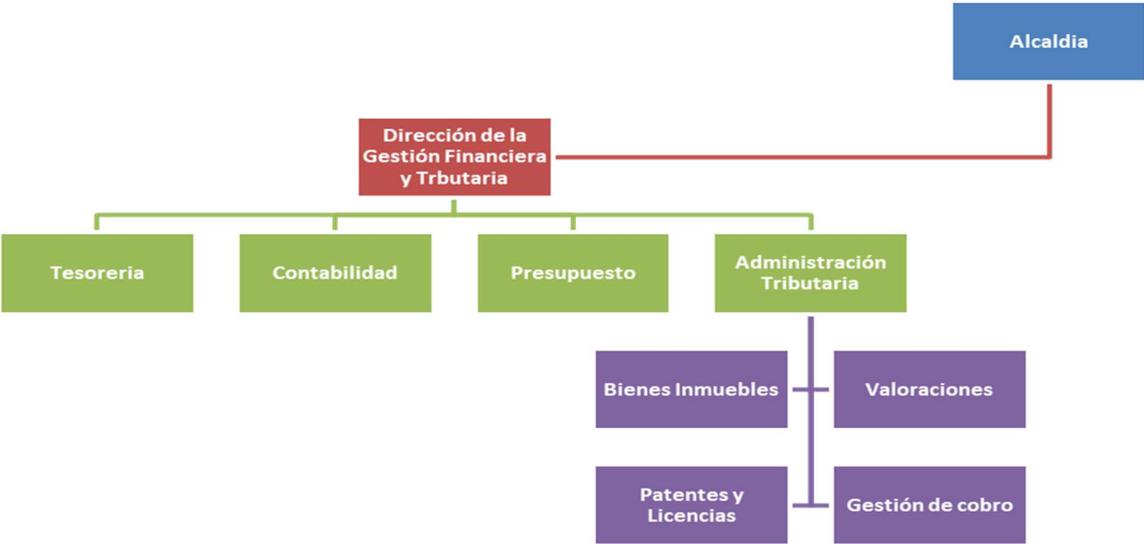
Nota: 1/: Son los que participan directamente en la prestación de los servicios.

2/: Son los que suministran apoyo a los procesos sustantivos.

Fuente: Presupuesto Inicial 2021 Municipalidad de Naranjo.

La estructura organizacional de la Municipalidad de Naranjo vigente fue aprobada por el Concejo Municipal mediante acuerdo No. SO-38-774-2009 de la sesión ordinaria celebrada el 21 de setiembre del 2009. De conformidad con la estructura organizacional la Municipalidad de Naranjo, cuenta con tres macro-procesos dentro de los cuales se encuentra, la Dirección de la Gestión Financiera y Tributaria, que depende directamente de la Alcaldía y está conformado por los procesos de Tesorería, Contabilidad, Presupuesto y Administración Tributaria, este último proceso está conformado por los subprocesos de Bienes Inmuebles, Valoraciones, Patentes y Licencias y Gestión de Cobro. (Municipalidad de Naranjo, 2019)

**Figura 5.1**  
**Municipalidad de Naranjo:**  
**Estructura de Área Financiera-Tributaria**



Fuente: Elaboración propia, con base en la estructura organizacional vigente.

### 5.1.2. Presupuesto, ingresos, gastos y resultados.

La Municipalidad de Naranjo, en el periodo comprendido del 2016 al 2021 muestra una presupuestación promedio de ¢5.626.159.225.85 así como, un incremento de un 62,17% en el periodo 2017 en la formulación, el cual obedece, conforme a lo indicado por las autoridades presupuestarias de la municipalidad a los desembolsos de un crédito con el Banco Nacional para el mantenimiento de la red vial cantonal por ¢6.000.000.000.00 en desembolsos contras avance de obra, programado para los años comprendidos del 2017 al 2019, lo cual explica la variación en la formulación presupuestaria del 2020 que disminuyó en 28,71%, así mismo para el 2021 la formulación presupuestaria muestra una disminución de -27,39% con relación al 2020, lo anterior muestra que existen problemas para fijarse mayores metas presupuestarias, un mayor detalle se muestra en el cuadro 5.2.

**Cuadro 5.2**  
**Municipalidad de Naranjo:**  
**Formulación Presupuestaria por años, 2016 – 2021**  
**(Colones Corrientes)**

Periodo	Presupuesto Definitivo	Variación	
		Nominal	Porcentual
2016	4.276.876.677,06	463.995.119,69	12,17%
2017	6.935.740.289,20	2.658.863.612,14	62,17%
2018	6.702.273.637,70	-233.466.651,50	-3,37%
2019	7.102.504.168,74	400.000.000,00	5,97%
2020	5.063.063.734,59	-2.039.440.434,15	-28,71%
2021 <sup>1</sup>	3.676.496.847.57	-1.386.566.887.16	-27,39%

Nota: 1/: hasta el 30/09/2021

Fuente: Registro Gestión Institucional, 2021.

En cuanto a los ingresos recaudados en la Municipalidad de Naranjo en los periodos comprendidos del 2016 al 2021, se cuenta con un ingreso promedio anual de ¢ 5.080.290.219,56 en donde se aprecia que en el 2016 se logró recaudar un

101,30% y a partir de este periodo la institución no ha logrado superar una recaudación de un 92,68%, lo que denota problemas para lograr el cumplimiento de los objetivos fijados de recaudación, un mayor detalle se muestra en el cuadro 5.3:

**Cuadro 5.3**  
**Municipalidad de Naranjo:**  
**Recaudación de Tributos por años, 2016 -2021**  
**(Colones Corrientes)**

Periodo	Ingresos		
	Presupuestado	Recaudado	Porcentual
2016	4.276.876.677,06	4.332.779.973,91	101,30%
2017	6.935.740.289,20	5.909.121.247,93	85,19%
2018	6.702.273.637,70	6.231.602.151,28	92,68%
2019	7.102.504.168,74	6.159.676.211,11	83,73%
2020	5.063.063.734,59	4.569.162.767,31	90,24%
2021 <sup>1</sup>	3.676.496.847,57	3.279.398.965,83	89,20%

Nota: 1/: hasta el 30/09/2021

Fuente: Registro Gestión Institucional, 2021.

Los tributos municipales se clasifican de conformidad con el origen de los recursos en: a) Ingresos propios, que son los que para su recaudo se requiere la gestión cobratoria por parte de la municipalidad, b) Ingresos transferidos, son los ingresos que provienen del Presupuesto Nacional y no requieren una gestión cobratoria para su recaudo, c) Ingresos de endeudamiento, son los ingresos producto de créditos que formaliza la municipalidad con entidades financieras y d) Ingresos de vigencias anteriores que corresponde al superávit libre y específico del periodo anterior, el date de los ingresos clasificados por el origen en la Municipalidad de Naranjo por el periodo comprendido del 2016 al 2021 se muestran en el cuadro 5.4:

**Cuadro 5.4**  
**Municipalidad de Naranjo:**  
**Ingresos según origen de los recursos por años 2016 - 2021**  
**(Millones de colones)**

Ingresos	2016	2017	2018	2019	2020	2021 <sup>1</sup>
Propios	2.088,38	2.135,28	2.265,04	2.445,87	2.329,12	2.060,06
Transferidos	591,66	888,85	1.122,16	1.054,03	823,69	617,96
Endeudamiento	448,76	1.652,31	2.391,37	2.065,02	952,66	46,66
Vigencias Anteriores	1.203,99	1.232,67	453,04	594,75	463,69	554,72
<b>Total</b>	<b>4.332,78</b>	<b>5.909,12</b>	<b>6.231,60</b>	<b>6.159,60</b>	<b>4.569,16</b>	<b>3.279,40</b>

Nota: 1/: hasta el 30/09/2021

Fuente: Registro Gestión Institucional, 2021.

En cuanto a la morosidad en la recaudación de los ingresos propios de la Municipalidad de Naranjo por el periodo comprendido del 2016 al 2021 y que corresponden a los ingresos por tasas, factores de cobro y precios por servicios que brinda la institución, cuya recaudación depende de la gestión cobratoria que realiza la entidad, se aprecia que la morosidad ha venido en constante crecimiento, lo que denota problemas en el cumplimiento de los objetivos de recaudación, un detalle de esta morosidad se aprecia en el cuadro 5.5:

**Cuadro 5.5**  
**Municipalidad de Naranjo:**  
**Morosidad en Ingresos Propios por años, 2016-2021**  
**(Colones Corriente)**

Periodo	Morosidad	Variación	
		Nominal	Porcentual
2016	816.184.258,15		
2017	856.541.255,22	40.356.997,07	4,94%
2018	969.305.583,49	112.764.328,27	13,17%
2019	1.151.771.899,99	182.466.316,50	18,82%
2020	1.494.241.576,44	342.469.676,45	29,73%
2021 <sup>1</sup>	1.651.513.915,90	157.272.339,46	10,05%

Nota: 1/: hasta el 30/09/2021

Fuente: Registro Gestión Institucional, 2021.

Un mayor detalle de la morosidad en ingresos propios de la Municipalidad de Naranjo en los últimos tres años (2019 – 2021) especificado por ingreso, se muestra en el cuadro siguiente, en donde se aprecia que la morosidad en ingresos propios en el 2019 se incrementó en un 18,82%, con relación al 2018, en el 2020 con los efectos de la pandemia por el COVID-19, la morosidad se incrementó en un 29,73% con relación al 2019 y en el 2021 la morosidad se ha incrementado en un 10.5% con relación al 2020, un mayor detalle se aprecia en el cuadro 5.6:

**Cuadro 5.6**  
**Municipalidad de Naranjo:**  
**Detalle de Morosidad en Ingresos Propios por años, 2018-2021**  
**(Millones de colones)**

Ingreso	2018	2019	2020	2021 <sup>1</sup>
Impuesto sobre bienes inmuebles Ley 7729	458,26	514,32	647,86	775,03
Impuesto sobre bienes inmuebles Ley 7509	0,78	0,78	0,74	0,73
Impuesto sobre construcciones Ley 4220	1,28	1,28	4,16	1,28
Impuesto sobre patente Ley 7322	68,83	146,23	103,29	202,80
Licencia de Licores Ley 9047	38,48	51,73	57,5	69,15
Quinquenio renovación Licencias Ley 9047	0,11	0,78	0,37	0,72
Timbre Parques Nacionales Ley 7788	1,62	3,9	4,9	4,60
Venta de agua	8,05	9,7	10,5	10,34
Alquileres locales en el Mercado Municipal	15,54	8,03	7,34	57,81
Servicio de Cementerio	2,52	10,6	11,39	7,24
Servicio de recolección de basura	281,72	339,03	414,15	463,00
Servicios de aseo de vías y sitios públicos	78,93	50,85	158,42	23,08
Servicio de mantenimiento de parques	12,30	12,49	3,03	31,65
Terminal de autobuses	0,75	1,72	4,39	3,94
Venta lotes plan de lotificación	0,13	0,13	0,13	0,13
<b>Total</b>	<b>969,31</b>	<b>1.151,77</b>	<b>1.494,24</b>	<b>1.651,51</b>
<b>Variación %</b>		<b>18,82%</b>	<b>29,73%</b>	<b>10,5%</b>

Nota: 1/: hasta el 30/09/2021

Fuente: Registro Gestión Institucional, 2021.

En cuanto a los egresos ejecutados en la Municipalidad de Naranjo en los periodos comprendidos del 2016 al 2021, se cuenta con una erogación promedio anual de ¢ 4.361.825.908,60 en donde se aprecia que el periodo económico en donde se logró la mayor ejecución presupuestaria fue en el 2018 con una ejecución de un 81,7% y a partir de este periodo, la municipalidad no ha logrado superar esta ejecución, lo que denota problemas en el cumplimiento de los objetivos de ejecución presupuestaria, un mayor detalle se muestra en el cuadro 5.7:

**Cuadro 5.7**  
**Municipalidad de Naranjo:**  
**Ejecución de Recursos por años, 2016 -2021**  
**(Colones Corrientes)**

Periodo	Egresos		
	Presupuestado	Ejecutado	Porcentual
2016	4.276.876.677,06	3.163.648.836,84	74,0%
2017	6.935.740.289,20	5.466.196.019,75	78,8%
2018	6.702.273.637,70	5.473.993.352,24	81,7%
2019	7.102.504.168,74	5.695.983.731,89	80,2%
2020	5.063.063.734,59	4.029.963.271,00	80,0%
2021 <sup>1</sup>	3.676.496.847,57	2.341.170.239,88	63,7%

Nota: 1/: hasta el 30/09/2021

Fuente: Registro Gestión Institucional, 2021.

Los egresos municipales se clasifican de conformidad con el clasificador presupuestario por objeto del gasto del sector público en: a) Remuneraciones, b) Servicios, c) Materiales y Suministros, d) Intereses y Comisiones, e) Activos Financieros, f) Bienes Duraderos, g) Transferencias Corrientes, h) Transferencias de Capital i) Amortizaciones y j) Cuentas Especiales, el detalle de los egresos de la Municipalidad de Naranjo por el periodo comprendido del 2016 al 2021 se muestran en el cuadro 5.8:

**Cuadro 5.8**  
**Municipalidad de Naranjo:**  
**Egresos según el Objeto del Gasto por años 2016 - 2021**  
**(Millones de colones)**

Ingresos	2016	2017	2018	2019	2020	2021 <sup>1</sup>
Remuneraciones	1.024,49	1.151,37	1.380,24	1.479,69	1.410,55	1.009,74
Servicios	562,22	1.001,00	1.259,39	1.147,54	1.232,94	445,99
Materiales y Sumin.	262,24	726,88	657,02	629,62	462,21	78,09
Intereses	87,98	97,86	288,42	412,90	297,88	409,82
Bienes Duraderos	866,81	2.196,54	1.468,36	1.497,51	204,99	11,94
Transfer. Corrientes	288,18	203,92	251,74	292,20	253,33	141,69
Transfer. Capital	6,25	11,35	6,18	16,72	34,37	7,13
Amortizaciones	65,45	77,25	162,61	219,78	133,65	236,76
<b>Total</b>	<b>3.163,64</b>	<b>5.466,19</b>	<b>5.76,99</b>	<b>5.695,98</b>	<b>4.029,96</b>	<b>2.341,17</b>

Nota: 1/: hasta el 30/09/2021

Fuente: Registro Gestión Institucional, 2021.

En cuanto a los resultados (ingresos – egresos) resulta importante indicar que en el sector público obtener Superávit (Utilidades) no es un objetivo y qué a menor superávit, mayor es la eficiencia en la ejecución presupuestaria. Los resultados de la gestión institucional en la Municipalidad de Naranjo en los periodos comprendidos del 2016 al 2021, se muestra en el cuadro 5.9:

**Cuadro 5.9**  
**Municipalidad de Naranjo:**  
**Resultados de la Gestión Institucional por años 2016 - 2021**  
**(Millones de colones)**

Detalle	2016	2017	2018	2019	2020	2021 <sup>1</sup>
Ingresos	4.332,77	5.909,12	6.231,60	6.159,67	4.569,16	3.279,40
Egresos	3.163,64	5.466,19	5.473,99	5.695,98	4.029,96	2.341,17
<b>Superávit</b>	<b>1.169,12</b>	<b>442,92</b>	<b>757,60</b>	<b>463,69</b>	<b>539,19</b>	<b>938,23</b>

Nota: 1/: hasta el 30/09/2021

Fuente: Registro Gestión Institucional, 2021.

## Capítulo VI:

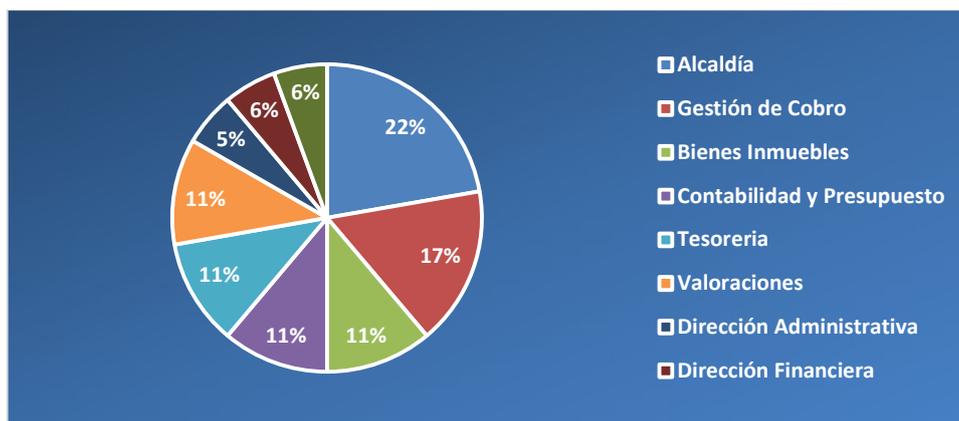
### Perspectiva Institucional sobre la Valoración de Riesgos

#### 6.1. Resultados del Cuestionario Aplicado en la Municipalidad.

Se aplicó un cuestionario al personal del área financiera y tributaria, a la Dirección Financiera y Tributaria, la Dirección Administrativa y de Planificación, el Jeraarca Institucional (Alcalde) y personal de la Alcaldía, lo cual da un total de 18 cuestionarios aplicados mediante una herramienta en línea.

En forma más detallada la participación de los funcionarios en el cuestionario sobre valoración del riesgo y su valor porcentual con relación al total de cuestionarios recibidos se aprecia en el gráfico 6.1:

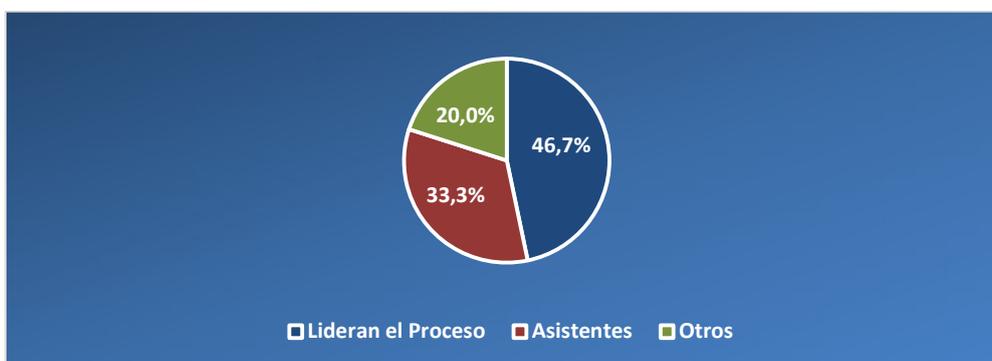
**Gráfico 6.1**  
**Municipalidad de Naranjo:**  
**Detalle de la Participación en el Cuestionario**



Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados del cuestionario aplicado a los funcionarios de la Municipalidad de Naranjo, julio y agosto, 2021.

Del total de cuestionarios recibidos sobre la valoración del riesgo se determinó que 46,7% de la participación corresponde a funcionarios que lideran alguno de los procesos a los que se remitió el cuestionario, un 33,3% de la participación corresponde a asistentes y un 20,0% corresponde a otros niveles jerárquicos de los procesos, dando como resultado una participación representativa de los diferentes niveles jerárquicos de los procesos encuestados, lo anterior se aprecia en el gráfico 6.2:

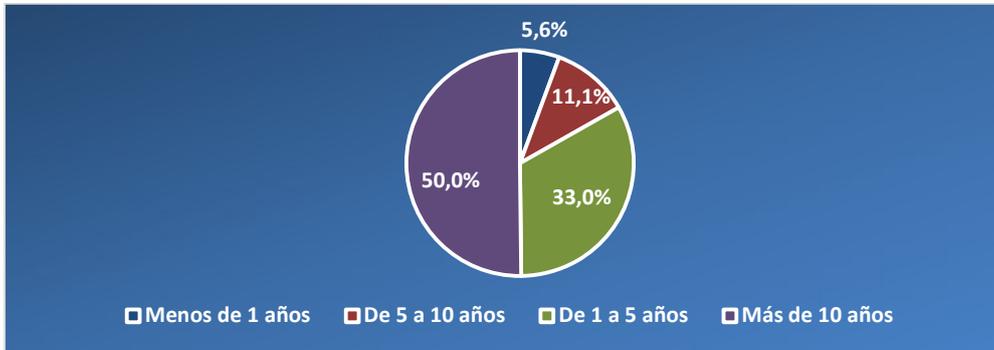
**Gráfico 6.2**  
**Municipalidad de Naranjo:**  
**Jerarquía de los Funcionarios Encuestados**



Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados del cuestionario aplicado a los funcionarios de la Municipalidad de Naranjo, julio y agosto, 2021.

En cuanto a la experiencia laboral de las personas que respondieron el cuestionario, medido a través rangos de tiempo de laborar en el proceso respectivos, se determinó que el 50,0% de los participantes cuentan con más de 10 años de laborar en el proceso correspondientes, un 33,0% cuenta entre 1 y 5 años en el proceso, un 11,1% han laborado en el proceso entre 5 y 10 años y un 5,6% cuenta con menos de un año de laborar en el proceso, dando como resultado una participación razonable de funcionarios que cuentan con experiencia suficiente sobre los respectivos procesos donde labora, lo anterior se aprecia en el gráfico 6.3:

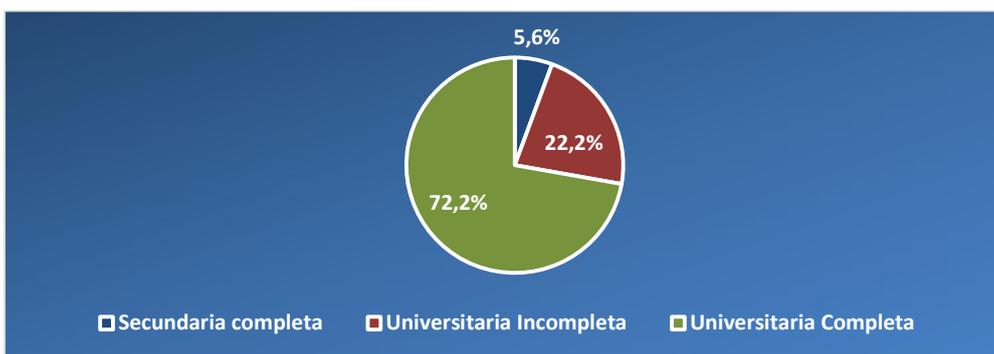
**Gráfico 6.3**  
**Municipalidad de Naranjo:**  
**Experiencia de los Funcionarios Encuestados**



Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados del cuestionario aplicado a los funcionarios de la Municipalidad de Naranjo, julio y agosto, 2021.

Respecto a la escolaridad de los funcionarios que participaron en el cuestionario sobre valoración del riesgo, se determinó que el 72,2% cuentan con educación universitaria completa, un 22,2% con educación universitaria incompleta y un 5,6% con secundaria completa, lo anterior se aprecia en el gráfico 6.4:

**Gráfico 6.4**  
**Municipalidad de Naranjo:**  
**Escolaridad de los Funcionarios Encuestados**

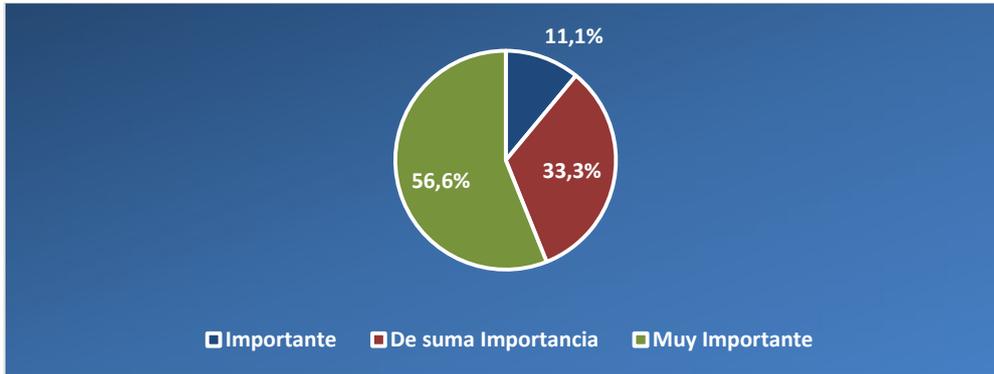


Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados del cuestionario aplicado a los funcionarios de la Municipalidad de Naranjo, julio y agosto, 2021.



riesgos inherentes a los objetivos de los procesos, lo anterior se aprecia en el gráfico 6.5:

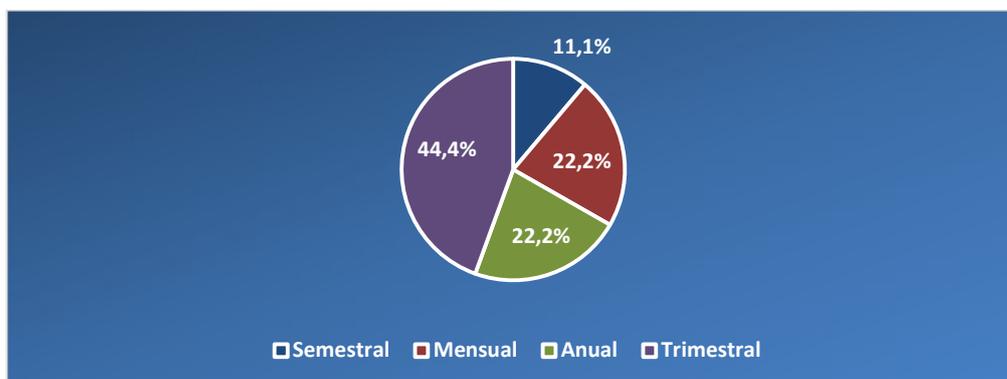
**Gráfico 6.5**  
**Municipalidad de Naranjo:**  
**Percepción sobre la Importancia de la Valoración del Riesgo**



Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados del cuestionario aplicado a los funcionarios de la Municipalidad de Naranjo, julio y agosto, 2021.

Sobre la periodicidad con que se debe realizar la valoración del riesgo asociado a los objetivos, un 44,4% de los funcionarios consideran que debe ser en forma trimestral, un 22,2% considera que debe ser en forma anual, otro 22,2% consideran que debe ser en forma mensual y un 11,1% consideran que debe ser en forma semestral, lo que nos da como resultado que la mayoría de los funcionarios considera que la valoración del riesgo debería ser con una periodicidad trimestral, lo anterior se aprecia en el gráfico 6.6:

**Gráfico 6.6**  
**Municipalidad de Naranjo:**  
**Perspectiva Sobre la Periodicidad de la Valoración del Riesgo**



Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados del cuestionario aplicado a los funcionarios de la Municipalidad de Naranjo, julio y agosto, 2021.

Respecto a las posibles consecuencias de materialicen los riesgos inherentes a los objetivos de cada uno de los procesos en donde se aplicó el cuestionario, conforme a la perspectiva de los funcionarios las consecuencias y su peso relativo respecto al total, se aprecian que las principales consecuencias que perciben los funcionarios entrevistados respecto a materializarse los riesgos inherentes a los objetivos de los procesos donde laboran son los que se detallan en el cuadro 6.2:

**Cuadro 6.2**  
**Municipalidad de Naranjo:**  
**Percepción sobre las Consecuencias de Materializarse los Riesgos**  
**Inherentes a los Objetivos**

Consecuencias	%
Incumplimiento de los objetivos del proceso y los objetivos institucionales	72,2%
Deterioro de la eficiencia en la operatividad entre los procesos de la entidad	66,7%
Fallos en sistemas informáticos y pérdida de información	66,7%

Deterioro de la imagen del proceso y de la municipalidad ante los contribuyentes	61,1%
Afectación en la recaudación de los tributos	61,1%
Atrasos o incumplimiento en el suministro de información a lo interno y externo de la entidad	50,0%
Perdidas o deterioro en propiedad, planta y equipo	38,9%
Obligaciones económicas y responsabilidades por daños a terceros	33,3%
Accidentes y afectaciones físicas a funcionarios de la entidad o visitantes.	5,6%

Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados del cuestionario aplicado a los funcionarios de la Municipalidad de Naranjo, julio y agosto, 2021.

Respecto a los riesgos que deben ser valorados en los procesos en donde se aplicó el cuestionario sobre valoración de riesgos, los resultados que se obtuvieron se muestran en el cuadro 6.3, en donde se puede apreciarse la puntuación de los riesgos y su peso relativo:

**Cuadro 6.3**  
**Municipalidad de Naranjo:**  
**Riesgos que Deben Ser Valorados**

Riesgos	%
<b>Riesgos de Tecnología:</b> Está relacionado con la capacidad tecnológica de la entidad para satisfacer sus necesidades actuales y futuras y el cumplimiento de la misión institucional.	88,2%
<b>Riesgos Operativos:</b> Comprende riesgos provenientes del funcionamiento y la operatividad de los sistemas de información institucional, definición de procesos, de la estructura de la entidad y la articulación entre dependencias.	76,5%
<b>Riesgo de Imagen:</b> Esta relacionado con la percepción de la organización y la confianza que tiene la ciudadanía hacia la institución.	70,6%
<b>Riesgos de Cumplimiento:</b> Se asocia a la capacidad de la entidad para cumplir con los requerimientos legales, contractuales, ética pública y en general el compromiso con la comunidad.	58,8%

<b>Riesgo Estratégico:</b> Se refiere a la forma en que se administra la entidad, se enfoca a asuntos relacionados con la misión y el cumplimiento de los objetivos y la definición de políticas.	52,9%
<b>Riesgos Financieros:</b> Se relaciona con el manejo de los recursos de la entidad, incluye la ejecución presupuestaria, la elaboración de Estados Financieros, pagos, manejo de Tesorería y administración de bienes.	52,9%

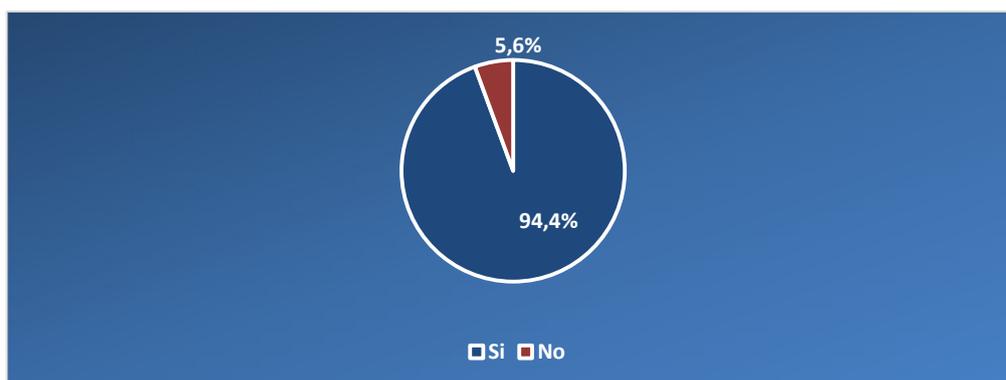
Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados del cuestionario aplicado a los funcionarios de la Municipalidad de Naranjo, julio y agosto, 2021.

Respecto a recibir capacitación para realizar la valoración de riesgos inherentes a los objetivos de los procesos a los que se le aplico el cuestionario de valoración del riesgo, el 94,4% de los funcionarios entrevistados están dispuestos a recibir capacitación sobre la valoración de riesgos y un 5,6% manifiestan no estar dispuestos a recibir capacitación sobre el tema, lo anterior se aprecia en el gráfico 6.7:

**Gráfico 6.7**

**Municipalidad de Naranjo:**

**Disponibilidad de Recibir Capacitación Sobre Valoración del Riesgo**



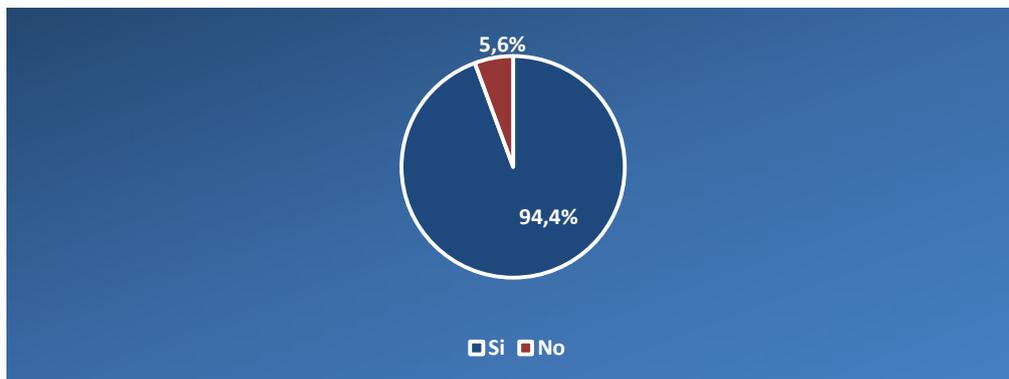
Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados del cuestionario aplicado a los funcionarios de la Municipalidad de Naranjo, julio y agosto, 2021.

Respecto a incorporar la valoración del riesgo dentro de las actividades del proceso en el que usted labora, para mejorar el logro de los objetivos de los

procesos a los que se le aplicó el cuestionario de valoración del riesgo, el 94,4% de los funcionarios entrevistados están dispuestos a incorporar la valoración del riesgo en las actividades de sus respectivos procesos y un 5,6% manifiestan no estar dispuestos a incorporar en sus procesos la valoración del riesgo.

Dada la respuesta negativa que se recibió en el cuestionario, sobre la disponibilidad a recibir capacitación sobre la valoración del riesgo y la disponibilidad a incorporar en sus funciones, se procedió a abordar al funcionario que emitió las respuestas negativas y se indagó sobre cuáles son las razones por las que no estaría dispuesto a recibir capacitación e incorporar la valoración del riesgo dentro de sus actividades, obteniéndose como respuesta; que él considera que la valoración del riesgo es importante, pero que esta labor la debe realizar los encargados del proceso, que tengan mayor conocimiento y tiempo, ya que él considera que no tiene el tiempo para realizar este tipo de tareas.

**Gráfico 6.8**  
**Municipalidad de Naranjo**  
**Disponibilidad a Incorporar la Valoración del Riesgo**



Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados del cuestionario aplicado a los funcionarios de la Municipalidad de Naranjo, julio y agosto, 2021.

Respecto a si la municipalidad debe contar con un Sistema Especifico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI) y la necesidad de contar con una

Comisión Institucional que se encargue de dirigir la valoración del riesgo en la institución, el 100% de los funcionarios encuestados consideran que la Municipalidad si debe contar con un SEVRI, así mismo, con una Comisión Institucional que se encargue de dirigir la valoración de riesgos en la entidad.

En cuanto a quienes deberían conformar la Comisión del SEVRI en la municipalidad, conforme a lo indicado en los cuestionarios recibidos, existe una inclinación a que esta comisión este integrada por el director administrativo y de planificación, el director financiero y tributario, el encargado de la oficina informática y la encargada de recursos humanos.

#### **6.4. Grado de madurez de la valoración del riesgo.**

Para medir el grado de madurez en la valoración del riesgo institucional en el sector público, la Contraloría General de la República estableció el modelo de madures del control interno institucional, que comprende cinco cuestionarios, uno por cada componente del control interno: (Ambiente de control, valoración del riesgo, actividades de control, sistema de información y seguimiento del sistema de control interno).

El cuestionario sobre valoración del riesgo consta de cuatro componentes que analizan y permiten medir el grado de madurez del sistema específico para la implementación y valoración del riesgo (SEVRI), que tal y como se establecido conlleva la identificación y análisis de los riesgos tanto internos como externos inherentes a los objetivos institucionales, proceso que es fundamental para el logro de los objetivos de la planificación estratégica y operativa de toda entidad. Los componentes relacionados con la medición del grado de madurez de la valoración del riesgo, se detalla a en la tabla 6.4:

**Tabla 6.4**

**Componentes Funcionales de la Valoración del Riesgo**

Componente	¿En qué consiste?
Marco Orientador	Debe establecerse un marco orientador para la valoración del riesgo institucional que comprenda la política de valoración del riesgo, la estrategia del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional y la normativa interna que regule este último. Las tres anteriores, deben ser aprobadas por el jerarca, divulgadas a toda la organización y aplicadas por todos los funcionarios.
Herramienta para la Administración de la Información	Debe ejecutarse una herramienta para la gestión y documentación de la información que utilizará y generará el Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional, la cual puede ser de tipo manual, computarizada o una combinación de ambos.
Funcionamiento del SEVRI	Deben ejecutarse actividades para la identificación, análisis, evaluación, administración y revisión por áreas, sectores, actividades o tareas, de conformidad con las particularidades de la institución.
Documentación y Comunicación	Deben establecer actividades permanentes del proceso de valoración del riesgo referidas a la documentación y comunicación, que consisten en el registro y la sistematización de información asociada con los riesgos, así como la preparación, distribución y actualización de información sobre los riesgos.

Fuente: Elaboración propia, con base en con información del Modelo de Madurez del SCI de la CGR.

Como puede observarse en la sección de Valoración del Riesgo del Modelo de Madurez del Sistema de Control Interno Institucional de la Contraloría General de la República, cada componente funcional de la valoración del riesgo presenta cinco descripciones las cuales se identifican como opciones A, B, C, D y E, las cuales muestran el grado de madurez de la valoración del riesgo clasificándolo como: incipiente, novato, competente, diestro y experto, para lo cual asigna una puntuación de 20, 40, 60, 80 y 100 respectivamente.

Una vez realizada la selección de la situación que describe cual es el nivel de avance en cada uno de los componentes funcional de la gestión para la valoración del riesgo institucional, en la Municipalidad de Naranjo, se obtuvo una calificación en los diferentes componentes del SEVRI que muestra un estado insipiente, lo anterior se aprecia en la tabla 6.5:

**Tabla 6.5**  
**Municipalidad de Naranjo**  
**Puntaje Obtenido por Componente Funcional de la Valoración del Riesgo**

Componente	Puntuación	Estado
Marco Orientador	20	Incipiente
Herramienta para la Administración de la Información	20	Incipiente
Funcionamiento del SEVRI	20	Incipiente
Documentación y Comunicación	20	Incipiente
<b>Calificación General</b>	<b>20</b>	<b>Incipiente</b>

Fuente: Elaboración propia, con base en con información del Modelo de Madurez del SCI de la CGR.

Conforme a la puntuación obtenida por cada componente funcional de la valoración del riesgo y realizando un promedio simple, el modelo de madurez otorga una calificación general de la gestión que realiza la Municipalidad de Naranjo para la valoración de sus riesgos, lo cual permite medir el grado de madurez, como se muestra en la tabla 6.6:

**Tabla 6.6**  
**Municipalidad de Naranjo**  
**Grado de Madures de la Valoración del Riesgo**

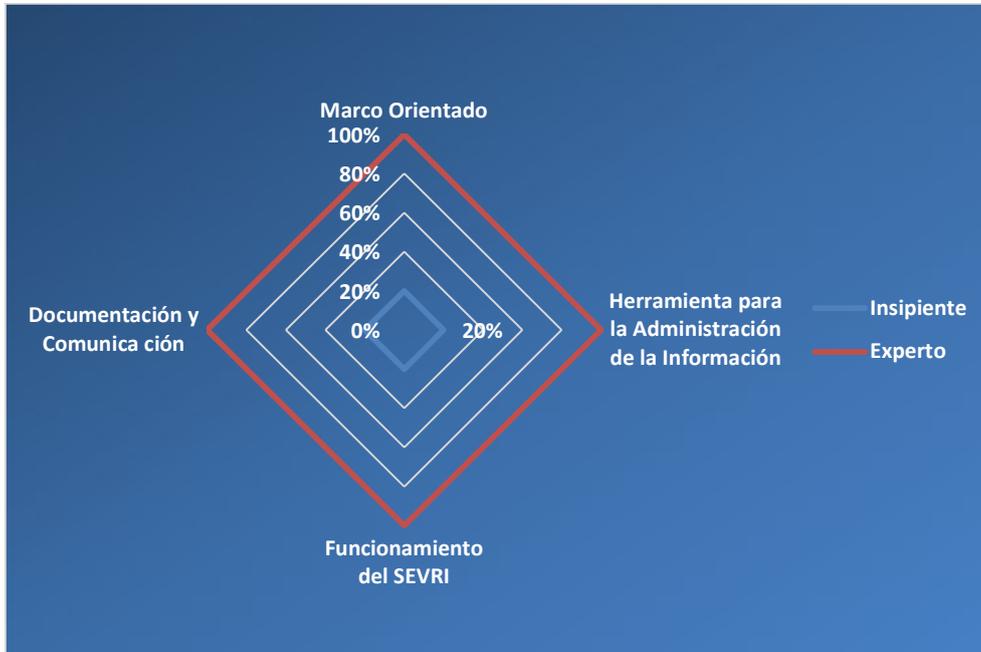
Calificación General	Grado de Madurez
Menor o igual a 30	Incipiente
Menor o igual a 50	Novato
Menor o igual a 70	Competente
Menor o igual a 89	Diestro
Mayor o igual a 90	Experto

Fuente: Elaboración propia, con base en con información del Modelo de Madurez el SCI de la CGR.

De conformidad con el diagnóstico realizado en el área Financiera y Tributaria de la Municipalidad de Naranjo se obtuvo una calificación general de 20, lo cual indica que el grado de madurez de la valoración del riesgo institucional considerando la suma de los resultados de cada componente funcional es el de incipiente.

Dada la valoración del grado de madures en la valoración del riesgo institucional, el modelo establece que se debe dar un nivel de atención alta por parte de la administración con el objetivo de poder alcanzar un mayor grado de madurez institucional en la valoración de los riesgos.

**Gráfico 6.9**  
**Municipalidad de Naranjo**  
**Puntaje por Componente de Valoración del Riesgo**



Fuente: Elaboración propia, con base en con información del Modelo de Madurez el SCI de la CGR.

Se evidencias que existe debilidad en la evaluación del riesgo institucional en el área financiera y tributaria de la Municipalidad de Naranjo, en cada uno de los componentes funcionales de la valoración del riesgo, conforme al modelo de madurez del sistema de control internos de la Contraloría General de la Republica.

## **Capítulo VII:**

### **Propuesta para Mejorar la Gestión de Riesgo**

#### **7.1. Marco Orientador del SEVRI de la Municipalidad de Naranjo.**

##### **7.1.1. Introducción.**

Con el propósito de establecer y poner en funcionamiento el Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional, se formuló el presente Marco Orientador en concordancia con las Directrices generales para el establecimiento y funcionamiento del Sistema Específico de Valoración del Riesgo (SEVRI) D-32005-CO-DFOE, de la Contraloría General de la República.

El presente marco orientador establece los lineamientos generales para los Titulares Subordinados de la municipalidad involucrados en la administración del riesgo, así como, para el funcionamiento y operación del Sistema Especifico de Valoración del Riesgo Institucional.

##### **7.1.2. Política de Administración del Riesgo Institucional.**

La Municipalidad de Naranjo contará con un Sistema Especifico de Valoración de Riesgo Institucional (SEVRI) que le permitirá la identificación, el control y la valoración de los riesgos que operativos que pueden afectar negativamente el logro de los objetivos institucionales y le permita prever e implementar acciones necesarias para disminuir la probabilidad de que un riesgo se materialice, así como, formular planes de contingencia para atender los riesgos que se materialicen.

##### **7.1.3. Objetivos de la Administración del Riesgo.**

Los objetivos de la administración del riesgo institucional en la Municipalidad de Naranjo son los siguientes:

- a) Definir la estructura de riesgos institucional.
- b) Definir el alcance del SEVRI.
- c) Conceptualizar los riesgos institucionales.
- d) Establecer la forma en que los riesgos serán evaluados.
- e) Identificar los procesos que deben valorar los riesgos
- f) Valorar los riesgos inherentes al logro de los objetivos.
- g) Suministrar información para la toma de decisiones sobre riesgos.
- h) Establecer el procedimiento para la administración del riesgo.
- i) Ubicar a la municipalidad en un nivel razonable de riesgo.

#### **7.1.4. Compromiso del Jerarca.**

En el caso particular de los Gobiernos Locales el jerarca institucional está conformado por el Gobierno Municipal el cual según lo establecido en el artículo 12 de la Ley No. 7794 Código Municipal está constituido por el Alcalde y el Concejo Municipal a quienes les corresponde las atribuciones establecidas en los artículos 13 y 17 de la Ley 7794.

El máximo jerarca se comprometerá a promover el establecimiento, funcionamiento y perfeccionamiento del Sistema Especifico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI), a incentivar y organizar la participación en el proceso y la incorporación de la administración del riesgo dentro las actividades cotidianas de los titulares subordinados.

#### **7.1.5. Lineamientos institucionales generales del SEVRI.**

Los lineamientos generales para el establecimiento y funcionamiento del Sistema Específico de Valoración del Riesgo (SEVRI) son los siguiente:

1. Se entenderá por titular subordinado a los funcionarios municipales que por jerarquía o delegación ejecutan funciones decisorias, resolutorias o directivas, definiéndose su rol en el SEVRI como el ejecutor directo de

actividades correctivas y preventivas orientadas a establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el SEVRI.

**2.** En el caso de los Directores como titulares subordinados de mayor rango, deben asumir adicionalmente la supervisión, control y seguimiento de las actividades correctivas y preventivas orientadas a establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el SEVRI por parte de los titulares subordinados adscritos a la Dirección.

**3.** El seguimiento o monitoreo de los cambios que experimenten los riesgos institucionales, estarán determinados por los resultados de la evaluación periódica de los riesgos inherentes a los objetivos institucionales.

**4.** Todos los titulares subordinados deberán:

1. Identificar, valorar y gestionar los riesgos inherentes a los objetivos institucionales del proceso que lideran. Lo anterior, de conformidad con la metodología establecida en el presente marco orientador.
2. Realizar revisiones y actualizaciones periódicas a la información obtenida como parte de la valoración y gestión de riesgos realizada por ellos.
3. Comunicar y divulgar la información obtenida como parte de la valoración y gestión de riesgos realizada, a su superior jerárquico inmediato.
4. Advertir sobre aquellos eventos (riesgos) que dentro de su probabilidad de ocurrencia podrían generar consecuencias negativas a la institución afectando la consecución de objetivos o bien lesionando el interés de los administrados. Asimismo, deberán proponer y recomendar las posibles alternativas que minimicen la probabilidad de ocurrencia del evento que se advierte.

5. Todos los titulares subordinados serán responsables de la administración de los riesgos del proceso o procesos que lideren de forma que, el titular del proceso de más alto nivel comparte la responsabilidad de la administración de riesgos con los titulares de sus áreas adscritas.
6. Los Directores realizarán un seguimiento periódico y regular de los resultados obtenidos de la valoración y administración de los riesgos de los procesos dando énfasis a los definidos como prioritarios a nivel institucional.
7. La Dirección Financiera y Tributaria y los procesos administrativos vinculados, será la responsable de coordinar lo correspondiente a fin obtener los datos requeridos para el análisis del riesgo financiero institucional.
8. El jerarca institucional se compromete a brindar a los titulares subordinados los mecanismos y herramientas que faciliten la valoración y administración de riesgos, asimismo, el registro de la gestión realizada.
9. El Alcalde nombrará la Comisión del SEVRI, para que coordine a nivel institucional las acciones que faciliten la administración y mantenimiento del SEVRI, constituyéndose en un órgano colegiado que asesorará al Alcalde en la toma de decisiones relacionadas con la mitigación de riesgos. La Comisión del SEVRI estará conformada por la Dirección Financiera y Tributaria, la Dirección Administrativa y de Planificación y la Dirección Gestión Urbana, los titulares de los procesos de Tecnologías de Información (TI) y Salud Ocupacional, La Comisión estará liderada por el Director Administrativo y de Planificación.

**10.** Una vez aprobado el presente marco orientador se implementará la medición de los riesgos institucionales de conformidad con el procedimiento que éste mismo instrumento establece y la Comisión del SEVRI, continuará con el fortalecimiento y mejoramiento de la metodología y herramientas establecidas.

**11.** La Comisión del SEVRI, emitirá y trasladará para conocimiento del Alcalde; al final de cada periodo, el informe de resultados de la gestión de riesgos, el cual deberá contener:

- a.** Análisis del comportamiento de riesgos institucionales anualizado, basado en las fluctuaciones que registren los indicadores definidos durante el periodo.
- b.** Resumen de las gestiones realizadas durante el periodo y su efectividad en la mitigación de riesgos.
- c.** Recomendación de las acciones que deben implementarse en el siguiente periodo para la mitigación de los niveles de riesgo institucional registrados.
- d.** Definición de los recursos económicos necesarios para implementar las acciones previstas para la mitigación de los riesgos institucionales.

#### **7.1.6. Normativa que regula el SEVRI.**

La normativa externa e interna que regulará el funcionamiento del SEVRI en la Municipalidad de Naranjo es la que siguiente:

##### **a) Normativa Externa:**

- 1. Ley General de Control Interno, No. 8292 del 31 de julio del 2002.

2. Directrices Generales para el Establecimiento y Funcionamiento del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI), Resolución R-CO-64-2005, del 01 de julio del 2005.
3. Normas de Control Interno para el Sector Público, Resolución R-CO-9-2009 del 26 de enero, 2009.

**b) Normativa Interna:**

1. Acuerdos del Concejo Municipal en relación al SEVRI.
2. Circulares y directrices relacionadas al SEVRI, emitidas por el Alcalde y la Comisión del SEVRI.
3. El presente marco orientador del SEVRI.

**7.1.7. Estructura de riesgos institucional.**

La estructura de riesgos institucionales son categorías en que se agrupan los riesgos en la organización para ser analizados y evaluados. Para el caso particular de la Municipalidad de Naranjo se define a continuación la estructura de riesgos a los que podrían estar sujetos los objetivos institucionales, riesgos que se clasifican por niveles y se especifica las consecuencias de su materialización, conforme se aprecia en la tabla 7.1:

**Cuadro 7.1  
Municipalidad de Naranjo**

<b>Estructura de Riesgos</b>			
<b>Nivel 1 Fuente General</b>	<b>Nivel 2 Fuente por Área</b>	<b>Nivel Fuente por Área Específica</b>	<b>Consecuencias</b>
<b>1 Externos.</b>	1.1 Políticas.	1.1.1 Cambio de Gobierno Central.	Repercusiones en la forma de gestionar la corporación municipal.

	1.1.2 Cambio de Concejo Municipal.	Puede alterar la continuidad de las actividades y proyectos que se desarrollan en el corto, mediano y largo plazo.
	1.1.3 Cambio de Alcaldía.	
	1.1.4 Cambio de políticas públicas.	
1.2 Legales	1.2.1 Cambios en la normativa de alcance general (leyes, reglamentos, decretos ejecutivos y otros de aplicación general en el país).	Pueden eliminar o cambiar la continuidad de las actividades y proyectos que se desarrollan.
1.3 Económicos	1.3.1 Cambios en las condiciones económicas del país. 1.3.2. Cambios en las condiciones económicas regionales y cantonales.	Afectan la disponibilidad de fondos de las familias y su capacidad de pago de impuestos y tasas municipales.
1.4 Tecnologías de Información	1.4.1 Innovación de equipos tecnológicos para el procesamiento de la información. 1.4.2 Desarrollo de nuevos sistemas de información. 1.4.3 Telecomunicaciones y conectividad.	Obsolescencia de equipos y sistemas de información. Problemas de conectividad con los municipios. Problemas de desarrollo de un eficiente gobierno municipal. Deterioro de la imagen institucional en los habitantes y otras instituciones.
1.5 Eventos Naturales	1.5.1 Desastres naturales. 1.5.2 Eventos de la naturaleza que producen efectos en la población, por carencia de infraestructura.	Afectaciones a los habitantes. Destrucción de importante infraestructura de administración municipal.
1.6 Ambientales	1.6.1 Cambio climático. 1.6.2 Contaminación por manejo de desechos sólidos, gaseosos y líquidos. 2.1.1 Planificación Estratégica de la Municipalidad.	Efectos en la prestación de servicios básicos. Afectación a grupos de familias o sectores, lo que obliga a la intervención de la municipalidad con la consecuente aplicación de recursos.

<b>2. Internos.</b>	2.1 Estratégicos.	2.1.2 Estructura organizativa de la municipalidad.	Planificación estratégica institucional, fundamentada en una inadecuada identificación del entorno del cantón.
			Una planificación estratégica institucional con una inadecuada vinculación con los planes operativos.
			Una estructura administrativa en su conformación y funcionamiento que no logre el alcance eficiente de los objetivos.
			Deterioro de la imagen institucional en los habitantes y otras instituciones.
	2.2 Financieros.	2.2.1 Presupuesto. 2.2.2 Flujo de Caja. 2.2.3 Morosidad. 2.2.4 Costo en la prestación de servicios.	No asociar adecuadamente los objetivos y metas del PAO, con las disponibilidades presupuestarias (alcance de metas).
			No lograr las metas propuestas de ingresos y gastos.
			Afectación del desarrollo de las actividades o proyectos.
			Incrementos en la morosidad afectado la disponibilidad de fondos para actividades y proyectos.
			Que el ingreso por servicios no cubra los costos (déficit en prestación).
			Deterioro de la imagen institucional en los habitantes y otras instituciones.
	2.3 Desarrollo de procesos.	2.3.1 Deficiencia en la ejecución de los procesos, subprocesos y actividades municipales. 2.3.2 Articulación entre los procesos.	Afectación en el alcance de los objetivos y metas institucionales.
Deterioro de la imagen institucional en los habitantes y otras instituciones.			
2.4 Tecnológicos de Información.	2.4.1 Obsolescencia de equipos.	Obsolescencia de los equipos municipales.	

		2.4.2 Procesamiento y almacenamiento de la información.	Sistemas de información deficientes.
		2.4.3 Seguridad ante ataques maliciosos.	Bases de datos que no permitan confiabilidad e integridad de la información.
			Ataques maliciosos, pueden comprometer la información contenida en las bases de datos.
2.5 Gestión de procesos sustantivos.		2.5.1 Gestión de contratación administrativa.	El incumplimiento de normativa que implica responsabilidades administrativas, civiles y penales.
		2.5.2 Gestión tributaria.	Deficiente recaudación de ingresos por impuestos, tasas y factores de cobro.
		2.5.3 Proceso financiero Presupuesto Presupuestario.	Inadecuada asignación de los fondos y elaboración de documentos presupuestos.
		2.5.4. Proceso Financiero Contable Patrimonial.	Debilidades en el registro contable patrimonial conforme a las NICSP.
		2.5.5 Proceso financiero de Tesorería.	Deficiencias en la recepción y gestión de los flujos de efectivo.
		2.5.6 Proceso obras y servicios públicos.	Deficiencias en gestión de proyectos en cuanto a tiempo, dentro los costos, calidad y alcance.
2.6 Funcionario municipal.		2.6.1 Integridad.	Actos no autorizados o inoportunos.
			Actos ilegales y fraudulentos.
			Deterioro de la imagen institucional en los habitantes y otras instituciones.

Fuente: Elaboración propia, con base en con Marcos Orientadores de otras municipalidades.

### 7.1.8. Probabilidad de ocurrencia de un riesgo.

La probabilidad de ocurrencia de un riesgo se entiende como la posibilidad de que un evento (riesgo) ocurra, la medición de esta probabilidad se expresa en términos cualitativos (Muy probables, Bastante probable, Probable, Poco probable, Casi improbable) o en términos cuantitativos como se parecía en la tabla 7.2:

**Tabla 7.2**  
**Municipalidad de Naranjo**  
**Escala de Probabilidad de Ocurrencia de un Riesgo**

Probabilidad	Escala Relativa		Ordinal	Detalle
	Muy probable	MP	9	Ocurre en la mayoría de los casos
Bastante probable	BP	7	Casi siempre ocurre	
Probable	P	5	Ocurre en un 50% de los casos	
Poco Probable	PP	3	Ocurre bajo ciertas circunstancias	
Casi improbable	CI	1	Ocurre en circunstancias excepcionales	

Fuente: Elaboración propia, con base en Marcos Orientadores de otras municipalidades.

### 7.1.9. Impacto de la materialización de un riesgo.

El impacto de la materialización de un riesgo es el nivel de afectación de la o las consecuencias que puede ocasionar a la institución, estas consecuencias pueden ser una pérdida económica, una desventaja competitiva, un costo de oportunidad o el no alcanzar los objetivos institucionales, este impacto se expresa en términos cualitativos (Muy alto, Alto, Moderado, Bajo, Muy bajo) o en términos cuantitativos como se parecía en la tabla 7.3

**Tabla 7.3**  
**Municipalidad de Naranjo**  
**Escala de Impacto de la Materialización de un Riesgo**

Impacto	Escala Relativa		Ordinal	Detalle
	Muy alto	MA	9	Impide alcanzar el objetivo
Alto	A	7	Afecta en gran medida el alcance del objetivo	
Moderado	M	5	Afecta el alcance del objetivo en un 50%	
Bajo	B	3	Afecta levemente el alcance del objetivo	
Muy bajo	MB	1	Mínima afectación al alcance del objetivo	

Fuente: Elaboración propia, con base en Marcos Orientadores de otras municipalidades.

### 7.1.9. Matriz de Probabilidad e Impacto.

La matriz de probabilidad e impacto muestra la relación entre las escalas ordinales de probabilidad de ocurrencia de un riesgo y la del impacto por su

materialización, que tendría sobre en el alcance del objetivo institucional, el cual se muestra mediante una matriz que permite determinar el riesgo inherente el cual se define como aquel riesgo que por su naturaleza no puede separarse de la actividad donde se presenta, es decir que es propio de la misma, esto se aprecia en la tabla 7.4:

**Tabla 7.4**  
**Municipalidad de Naranjo**  
**Matriz de Probabilidad e Impacto**

Probabilidad		Impacto						
		Escala		Muy bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy alto
				1	3	5	7	9
Muy probable	9	9	27	45	63	81		
Bastante probable	7	7	21	35	49	63		
Probable	5	5	15	25	35	45		
Poco probable	3	3	9	15	21	27		
Casi improbable	1	1	3	5	7	9		

Fuente: Elaboración propia, con base en Marcos Orientadores de otras municipalidades.

Los valores en la matriz de probabilidad e impacto se obtienen de multiplicar para cada nivel, las escalas ordinales de Probabilidad e Impacto. Los valores obtenidos se clasifican en tres niveles según su magnitud, a cada uno de los cuales se asigna un color de conformidad con los colores universalmente utilizados en el semáforo, lo cual permiten medir la exposición al riesgo conforme a la tabla 7.5:

**Tabla 7.5**  
**Municipalidad de Naranjo**  
**Tabla de Exposición al Riesgo**

Color	Nivel de Riesgo	Valor
Rojo	Alta	(35 a 81)
Amarillo	Media	(15 a 27)
Verde	Baja	(01 09)

Fuente: Elaboración propia, con base en Marcos Orientadores de otras municipalidades.

#### 7.1.10. Tipos de Controles.

Los controles son todas aquellas acciones que se llevan a cabo como parte de un procedimiento con el fin de prevenir, detectar o corregir posibles riesgos y así obtener una seguridad razonable dentro del mismo, la clasificación de los controles definidos el presente marco orientador son los que se muestra en la tabla 7.7:

**Tabla 7.7**  
**Municipalidad de Naranjo**  
**Tipos de Control**

Tipo	Detalle
Preventivo	Anticipan el evento eliminando las causas.
Detectivo	Identifica eventos en el momento en que se presentan
Correctivo	Acciones correctivas para revertir un evento no deseado.
Directivo	Monitorea los resultados orientados al seguimiento de indicadores

Fuente: Elaboración propia, con base en Marcos Orientadores de otras municipalidades.

#### 7.1.11. Calidad del Control.

La calidad del control es la acción que determina el nivel de efectividad de los controles que pueden aplicarse en una actividad, de acuerdo con una escala de valores o parámetros preestablecidos. Para determinar la calidad del control existente, se utiliza el método cualitativo mediante una escala relativa de cinco valores los cuales se aprecian en la tabla 7.8:

**Tabla 7.8**  
**Municipalidad de Naranjo**  
**Calidad del Control Existente**

<b>Tipo</b>	<b>Calidad</b>
Excelente	Control excelente, no requiere cambios.
Bueno	Control apropiado, pero se puede mejorar.
Regular	Control deficiente, se requiere mejorarlas.
Deficiente	Control precario se requiere crear un nuevo control.
Inexistente	No existe un control, se debe crear un control.

Fuente: Elaboración propia, con base en Marcos Orientadores de otras municipalidades.

#### **7.1.12. Administración del Riesgo.**

La administración del riesgo involucra el desarrollo de todas las etapas y acciones necesarias para la mitigación de riesgos: identificación, análisis, evaluación, gestión, seguimiento, documentación y comunicación. La administración de riesgo contempla además la ejecución de planes y/o acciones, el análisis de la relación costo beneficio, capacidad e idoneidad de los participantes internos y externos, el cumplimiento del interés público y el resguardo de la Hacienda Pública, así como la viabilidad técnica, jurídica y operacional de las opciones, que permitan una respuesta de la administración a los riesgos identificados, analizados y evaluados.

#### **7.1.13. Estrategia para los Riesgos Negativos.**

Para cada riesgo debe existir una estrategia o combinación de estrategias para su gestión, las estrategias para la gestión de riesgos negativos se detallan a en la tabla 7.9:

**Tabla 7.9**  
**Municipalidad de Naranjo**  
**Estrategias para la Gestión de Riesgos Negativos**

Estrategia	Descripción
Asumir el riesgo	La probabilidad de ocurrencia del evento o el impacto en el alcance de los objetivos o metas, son tan bajos o de tan poca relevancia, que se considera por la administración que el riesgo no se debe gestionar.
Mitigar el riesgo	Reducir la probabilidad de ocurrencia del impacto a un nivel aceptable. Siempre es más económico y de menor impacto en el alcance de un objetivo, tomar medidas para mitigar el riesgo que reparar los daños ocurridos una vez materializado el mismo.
Transferir el riesgo	Trasladar el impacto negativo de una amenaza, junto con la propiedad de la respuesta a un tercero, generalmente a una aseguradora mediante una prima de seguro. Esta estrategia no elimina el riesgo, traslada la responsabilidad de su gestión.
Evitar el riesgo	Cambiar el plan de gestión de alcance del objetivo que permita evitar el riesgo, relajar el objetivo ampliando el cronograma, reduciendo el alcance o aislar el objetivo del impacto.

Fuente: Elaboración propia, con base en Marcos Orientadores de otras municipalidades.

#### **7.1.14. Estructura organizacional de apoyo al SEVRI.**

Con el fin de que el SEVRI en la Municipalidad de Naranjo opere de la manera más efectiva, se establece la siguiente estructura organizativa para dar soporte a la funcionalidad y continuidad de este proceso a nivel institucional. Se detallan a continuación, los roles y responsabilidades de cada uno de los órganos y funcionarios vinculados a la operación del SEVRI:

##### **a) Responsabilidades del Concejo Municipal:**

1. Todas las obligaciones que la Ley No. 8292 Ley General de Control Interno señala para el máximo jerarca; indicadas en cada uno de los componentes del control interno de conformidad con las competencias establecidas en el artículo 17 de la Ley No. 7794 Código Municipal.
2. Como parte constitutiva de la figura del máximo jerarca se constituye como el rector del Sistema Específico de Valoración de Riesgos (SEVRI).

3. Aprobar la política institucional en materia de administración de riesgos.
4. Aprobar la prioridad y el contenido presupuestario para la implementación de las acciones de mitigación de riesgos institucionales que proponga la Administración.
5. Conocer el informe anual sobre los resultados institucionales de la administración de riesgos.

**b) Responsabilidades del Alcalde:**

1. Todas las obligaciones que la Ley No. 8292 Ley General de Control Interno señala para el máximo jerarca; indicadas en cada uno de los componentes del control interno de conformidad con las competencias establecidas en el artículo 13 de la Ley No. 7792 Código Municipal para este órgano.
2. Como parte constitutiva de la figura del máximo jerarca, se constituye éste, en el administrador general del Sistema Específico de Valoración de Riesgos (SEVRI).
3. Velar por el correcto desarrollo de la política adoptada por la Municipalidad en materia de administración de riesgos.
4. Velar por la revisión y actualización periódica de los lineamientos y parámetros establecidos en el marco orientador del Sistema Específico de Valoración de Riesgos (SEVRI) definidos por la Municipalidad para la administración y valoración de riesgos.
5. Definir las acciones de mitigación de riesgos que deberán ser consideradas en los presupuestos ordinarios y extraordinarios de la

institución, basándose en recomendación de la Comisión del SEVRI y la propuesta financiera que realice la Dirección Financiera y Tributaria para su financiamiento.

6. Velar por la implementación de las acciones definidas para la mitigación de riesgos.
7. Conocer informe anual de gestión de riesgos institucional y trasladarlo para conocimiento del Concejo Municipal.
8. Emitir las directrices administrativas para el adecuado funcionamiento del SEVRI.
9. Validar y canalizar ante el Concejo Municipal para su aprobación, las propuestas e iniciativas que presente la Comisión del SEVRI, sobre mejoras a la política institucional de administración de riesgos.
10. Validar las propuestas de mejora a herramientas institucionales, lineamientos y directrices administrativas que proponga la Comisión del SEVRI para la administración de riesgos.

**c) Responsabilidades de la Comisión del SEVRI.**

1. Fomentar y promover el conocimiento en toda la organización sobre la metodología y uso de herramientas institucionales para la administración de riesgos.
2. Revisar periódicamente y recomendar al Alcalde los ajustes que requieran las políticas, lineamientos, metodologías, herramientas e instrumentos institucionales establecidos para la administración de riesgos.

3. Proponer al Alcalde las estrategias para la divulgación a lo interno de la institución, de las políticas, directrices y lineamientos en materia de administración de riesgos.
4. Conocer anualmente los resultados por Dirección del comportamiento de riesgos de las áreas que se determinen prioritarias para el seguimiento y sobre el cumplimiento de las acciones de mitigación de riesgos implementadas para su mitigación. Asimismo, los resultados, del comportamiento de los riesgos definidos como institucionales en este marco orientador.
5. Trasladar para conocimiento del Alcalde Municipal, el informe de gestión de riesgos institucional que resuma el análisis sobre el comportamiento de los riesgos institucionales en el periodo, las acciones realizadas, propuesta de nuevas acciones y la recomendación sobre la necesidad presupuestaria para su implementación.
6. Esta instancia administrativa se convierte en el órgano coordinador a nivel institucional de las acciones dirigidas a facilitar la administración del SEVRI.

**d) Responsabilidades de los Titulares Subordinados:**

1. Todas las obligaciones que la Ley No. 8292 Ley General de Control Interno señala para el Titular Subordinado; indicadas en cada uno de los componentes del control interno.
2. Administrar los riesgos operativos de su área o procesos a cargo.
3. Analizar periódicamente los resultados de la valoración y administración de riesgos de su área o procesos a cargo.

4. Coordinar con el superior jerárquico (Titular Subordinado inmediato en la jerarquía institucional) el diseño de las acciones de mitigación requeridas para atender los resultados de la valoración de riesgos operativos.
5. Brindar al superior jerárquico (Titular Subordinado inmediato en la jerarquía institucional) informe sobre la implementación de las acciones de mitigación y el resultado del comportamiento del riesgo de acuerdo con el resultado del indicador y las acciones realizadas durante el periodo.
6. Gestionar ante el superior jerárquico (Titular Subordinado inmediato en la jerarquía institucional) los recursos necesarios para la implementación de acciones de mitigación producto de los resultados de la administración de riesgos operativos del área o procesos a su cargo.
7. Ejecutar las actividades diseñadas y programadas como acciones para la mitigación de riesgos operativos.
8. Coordinar con los niveles jerárquicos correspondientes toda actividad orientada a concretar las actividades programadas como acciones para la mitigación de riesgos operativos.
9. Documentar todo acto realizado como parte de la administración de riesgos operativos.
10. Dar seguimiento a los resultados de las gestiones que se realizan de forma directa e indirecta en función de la implementación de las acciones de mitigación de riesgos operativos previstas para el periodo.
11. Utilizar la herramienta o las herramientas provistas por la institución para el seguimiento y control de riesgos operativos.

**e) Directores como Titulares Subordinados de mayor rango.**

1. Analizar los resultados de la administración y valoración de riesgos operativos que han realizado los Titulares Subordinados bajo su cargo.
2. Coordinar y aprobar el diseño de las acciones de mitigación de riesgos operativos a implementar durante el periodo de gestión correspondiente.
3. Brindar a la Comisión del SEVRI, el informe anual sobre el nivel y comportamiento de los riesgos inherentes a los procesos bajo su dirección fundamentando su criterio en el indicador del riesgo y el cumplimiento de acciones diseñadas.
4. Brindar a la Comisión del SEVRI, informes trimestrales sobre el comportamiento de los riesgos, vinculados directamente a la Dirección por instrucción del presente marco orientador fundamentando su criterio en el indicador del riesgo.
5. Gestionar ante la Comisión del SEVRI los recursos presupuestarios necesarios para la implementación de acciones de mitigación de riesgos operativos en áreas definidas como prioritarias.
6. Controlar y supervisar las actividades realizadas por las áreas y procesos a su cargo producto de las acciones de mitigación que se gestionen.
7. El Director respectivo será quién ejecute directamente las actividades correctivas y preventivas orientadas a mitigar los riesgos de su área o proceso. Se identifica este, por las funciones decisorias, resolutorias o directivas que ejecuta desde el nivel jerárquico en que se encuentre. Para el caso particular de los Gerentes como Titulares Subordinados de mayor rango, deben asumir adicionalmente un rol de supervisión, control y seguimiento de las actividades que los Titulares

Subordinados adscritos a la gerencia ejecutan en la mitigación de riesgos.

#### **7.1.15. Recursos para el SEVRI.**

La asignación de recursos relacionados con la administración de riesgos a nivel institucional, según la Ley No. 8292 Ley General de Control Interno, debe ser de carácter prioritario dentro del presupuesto municipal. De esta forma, la resolución No. R-DC-24-2012, sobre Normas Técnicas sobre Presupuestos Públicos específicamente en el numeral 4.1.3, inciso d) indica que deberán ser considerados en la fase de formulación del presupuesto municipal los resultados de la valoración de riesgos prevista en el artículo 14 de la Ley No. 8292 Ley General de Control Interno, así como las medidas adoptadas para su administración.

En este sentido, considerando que los recursos presupuestarios por lo general son limitados para enfrentar todas las necesidades que requieren ser cubiertas y con el propósito de orientar de forma más objetiva la distribución y asignación de recursos en la Municipalidad; se define el siguiente procedimiento:

- a)** La Comisión del SEVRI, conoce y analiza las necesidades presupuestarias planteadas por cada Dirección en función de la mitigación de riesgos operativos valorados en sus diferentes áreas funcionales o procesos definidos como prioritarios; asimismo, resultado del comportamiento de los riesgos institucionales que se definen en el presente marco orientador.
- b)** La Comisión del SEVRI, de forma colegiada prioriza las necesidades expuestas por cada Dirección y define la necesidad de recursos presupuestarios requeridos para mitigar los riesgos institucionales.
- c)** La Comisión SEVRI, traslada el detalle de necesidades presupuestarias priorizadas a la Dirección Financiera y Tributaria. Este detalle debe identificar con claridad las necesidades y el costo estimado.

- d) La Dirección Financiera y Tributaria, incorpora el detalle presupuestario requerido para la mitigación de riesgos al documento presupuestario a presentar al Alcalde para su presentación al Concejo Municipal y análisis por parte de la Comisión de Hacienda y Presupuesto.
- e) El Alcalde en conjunto con la Comisión de Hacienda y Presupuesto, resuelve sobre las acciones y presupuesto considerado por la Comisión del SEVRI.
- f) La Comisión de Hacienda y Presupuesto, incorpora al documento presupuestario correspondiente las necesidades aprobadas por el Alcalde para su trámite y aprobación posterior por parte del Concejo Municipal.

**7.1.16. Sujetos interesados.**

De acuerdo con los lineamientos para el establecimiento y funcionamiento del SEVRI contenidos en las Directrices Generales para el Establecimiento y Funcionamiento del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional SEVRI, emitidas por la Contraloría General de la República; deben de identificarse los sujetos interesados que participarán de forma directa o indirecta en la valoración de riesgos. En el particular de la Municipalidad de Naranjo, se logran identificar los sujetos interesados internos y externos los cuales se detallan en la tabla 7.10:

**Tabla 7.10**  
**Municipalidad de Naranjo**  
**Interesados en el SEVRI**

Interesados Internos	Interesados Externos
Concejo Municipal	Contraloría General de la República
Auditoría Interna	Contabilidad Nacional
Alcaldía	Instituto de Fomento y Asesoría Municipal
Comisión del SEVRI	Instituciones Financieras
Titulares subordinados	Proveedores de bienes y servicios

	Municipes
	Población en General

Fuente: Elaboración propia, con base en Marcos Orientadores de otras municipalidades.

## 7.2. Herramienta para la valoración del riesgo.

Para la administración del riesgo se diseñó una herramienta en una hoja electrónica la cual cumple a cabalidad con los requisitos solicitados por la Contraloría General de la República y permite documentar de forma completa toda la información histórica, necesaria para el seguimiento y tratamiento de los riesgos. La herramienta podrá ser sometida a modificaciones producto de nuevos requerimientos o bien mejoras que provean un valor agregado a su funcionalidad.

La herramienta se estructura en cuatro etapas, la etapa 1 consiste en la ubicación e identificación del riesgo, en la etapa 2 se realiza la evaluación del riesgo, la etapa 3 trata la administración del riesgo y la etapa 4 se refiere al seguimiento de la ejecución de las acciones propuestas para administrar el riesgo inherente al objetivo.

### 7.2.1. Matriz de SEVRI Etapa 1.

Consiste en ubicación e identificación del riesgo, en donde se establecen: El macroproceso, el proceso y subproceso, el objetivo institucional, los niveles de riesgos de conformidad con la estructura de riesgos, la determinación del riesgo inherente al objetivo y consecuencia de la materialización del riesgo de conformidad con la estructura de riesgos:



**MUNICIPALIDAD DE NARANJO**  
**MATRIZ PARA IDENTIFICACIÓN, EVALUACIÓN Y ADMINISTRACION DEL RIESGO**

**Etapa 1. Identificación de Riesgos**

Ubicación				Riesgo				
Macroproceso	Proceso	Subproceso	Objetivo	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Riesgo	Consecuencia
Financiero y Tributario	Administración Tributaria	Gestión de Cobro	Reducir la morosidad en tributos.	1. Externos	1.3 Económicos	1.3.1 Cambios en las condiciones económicas del país.	1.3. Afectación de la disponibilidad de fondos de las familias y su capacidad de pago de impuestos y tasas municipales.	2.2. No lograr las metas propuestas de ingresos y gastos.

**7.2.2. Matriz del SEVRI Etapa 2.**

Consiste en la evaluación del riesgo, en donde se determina la probabilidad, el impacto y la exposición del riesgo, mediante el establecimiento del valor ordinal y el valor relativo de la probabilidad, así como el valor ordinal y relativo de impacto, con lo cual, al multiplicados los valores ordinales de probabilidad por impacto determina el valor ordinal y relativo de la exposición al riesgo.



**MUNICIPALIDAD DE NARANJO**  
**MATRIZ PARA IDENTIFICACIÓN, EVALUACIÓN Y ADMINISTRACION DEL RIESGO**

**Etapa 2. Evaluación de Riesgos**

Riesgo	¿Existen controles?		Probabilidad		Impacto		Exposición		
	Si / No	Tipo	Calidad	Ordinal	Relativo	Ordinal	Relativo	Ordinal	Relativo
1.3. Afectación de la disponibilidad de fondos de las familias y su capacidad de pago de impuestos y tasas	Si	Correctivo	Adecuado	5	Probable	7	Alto	35	Alta

**7.2.2. Matriz del SEVRI Etapa 3.**

Consiste en la administración del riesgo, en esta etapa se determina las acciones propuestas administrar el riesgo inherente al objetivo, la evidencia que demuestra la ejecución de estas acciones propuestas, así mismo, se determina el responsable de la ejecución de las acciones y la periodicidad con que estas se realizarán.



**MUNICIPALIDAD DE NARANJO**  
**MATRIZ PARA IDENTIFICACIÓN, EVALUACIÓN Y ADMINISTRACION DEL RIESGO**

**Etapa 3. Administración del Riesgos**

Respuesta al Riesgo				
Riesgo	Acciones	Evidencia	Responsable	Periodicidad
1.3. Afectación de la disponibilidad de fondos de las familias y su capacidad de pago de impuestos y tasas municipales.	Monitoreo de los niveles de morosidad en ingresos propios por renglón presupuestario de ingreso.	Informes mensuales de la gestión de monitoreo y acciones cobratorias sobre los ingresos propios	Encargado de la Gestión de Cobro.	Mensual

**7.2.2. Matriz del SEVRI Etapa 4.**

Consiste en el seguimiento a las acciones propuestas para la administración del riesgo inherente al objetivo, en esta etapa se determina la fecha propuesta de inicio, la fecha propuesta de finalización, el presupuesto estimado para las acciones, la fecha real de inicio, la fecha real de finalización y un detalle de considerarse necesario realizar alguna aclaración.



**MUNICIPALIDAD DE NARANJO**  
**MATRIZ PARA IDENTIFICACIÓN, EVALUACIÓN Y ADMINISTRACION DEL RIESGO**

**Etapa 4. Seguimiento**

Respuesta al Riesgo								
Riesgo	Acciones	Responsable	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización	Presupuesto	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización	Detalle
1.3. Afectación de la disponibilidad de fondos de las familias y su capacidad de pago de impuestos y tasas municipales.	Monitoreo de los niveles de morosidad en ingresos propios por renglón presupuestario de ingreso.	Encargado de la Gestión de Cobro.	1/1/2022	31/12/2022	5.000.000,00	1/1/2022	31/12/2022	El presupuesto asignado corresponde a un funcionario más asignado al proceso de Gestión de Cobro.

## **Capítulo VIII.**

### **Conclusiones y Recomendaciones**

#### **8.1. Conclusiones.**

Se lograron establecer los requerimientos técnicos y legales sobre la gestión y valoración de riesgos institucionales, que son de aplicación obligatoria en el sector público costarricense y por consiguiente la Municipalidad de Naranjo, requerimientos que se encuentran establecidos en la Ley No. 8292 Ley General de Control Interno LGCI y las Directrices Generales para establecimiento y Funcionamiento del Sistema Especifico de Valoración del Riesgo (SEVRI, emitidas por la Contraloría General de la República.

Desde la perspectiva financiera se logra visualizar que para el periodo 2021, la entidad cuanta con un presupuesto institucional de ¢3.676 millones, con una recaudación al 31 de agosto de ¢2.936 millones que representa un 80,6% del presupuesto. Asimismo, la Municipalidad arrastra una morosidad que se ha visto incrementada en el periodo 2020 en un 29,7% y en lo que llevamos del 2021 se ha incrementado en 10,5%, contando a la fecha una morosidad de ¢1.470 millones. Por otra parte, en cuanto a la ejecución presupuestaria muestra a la fecha egresos por ¢2.004 millones que representa un 55% del presupuesto, lo anterior da como resultado un superávit de ¢953 millones, lo que denota una subejecución del presupuesto.

Sin lugar a dudas el grado de madurez del Sistema Especifico de Valoración del Riesgo Institucional en el área Financiera y Tributaria de la Municipalidad de Naranjo es incipiente por lo que se requiere un nivel de atención alto por parte de la administración con el objeto de poder alcanzar un mayor grado de madurez en la valoración de los riesgos inherente a los objetivos de los procesos e institucionales.

Al indagar las razones por las cuales no se realiza la valoración del riesgo en la entidad se identifican las siguientes en orden de importancia: 1. Porque la municipalidad no ha suministrado capacitaciones, 2. Desconocimiento de las normas que exigen la valoración del riesgo, 3. No se cuenta con una herramienta para la valoración del riesgo y 4. No se cuenta con un marco orientador sobre la valoración del riesgo. Por lo que se valida en parte este trabajo de investigación, que ofrece una herramienta para la valoración del riesgo inherente a los objetivos de los procesos e institucionales.

De la misma manera, al consultar sobre las consecuencias de la materialización de riesgos en la entidad, se logró determinar que para el personal de las áreas objeto del estudio, las consecuencias de la materialización de riesgos en la entidad en orden de importancia son: 1. Incumplimiento de los objetivos de los procesos y los institucionales, 2. Deterioro de la eficiencia en la operatividad entre los procesos de la entidad, 3. Fallos en sistemas informáticos y pérdida de información, 4. Deterioros de la imagen del procesos y de la municipalidad ante los contribuyentes, 5. Afectación en la recaudación de tributos, 6. Atrasos o incumplimiento en el suministros de información a lo interno y externo, 7. Pérdida o responsabilidades por daños a terceros y 9. Accidentes y afectaciones físicas a funcionarios de la entidad o visitantes.

Por su parte, al consultar por los riesgos que deben ser valorados en la entidad, las personas consultadas se refirieron a los siguientes en orden de importancia son: 1. Riesgos de tecnología los cuales están relacionados con la capacidad tecnológica de la entidad, 2. Riesgos Operativos, que son los provenientes del funcionamiento y operatividad institucional, 3. Riesgo de Imagen, que son los relacionados con la percepción de la organización y la confianza que tiene la ciudadanía hacia la entidad, 4. Riesgo de Cumplimiento, que corresponde a la capacidad para cumplir con requerimientos legales, contractuales y ética pública, 5. Riesgos Estratégicos que se refiere a la forma en que se administra la

entidad y 6 Riesgos Financieros que se refieren a la forma en que se administra los fondos públicos.

Otros vacíos identificados fue que no se lleva adelante el proceso de valoración de riesgos por falta de capacitación, en ese sentido, al consultar al personal de las áreas objeto del estudio, en un 94,4% están dispuestos a recibir capacitación sobre valoración del riesgo e incorporar dentro de sus actividades la valoración del riesgo, el 5,6% restante manifestó no estar de acuerdo, por lo que se procedió a abordar al funcionario que emitió las respuestas negativas y se indagó sobre las razones, obteniéndose como respuesta; que él considera que la valoración del riesgo es importante, pero que esta labor la deben realizar los encargados del proceso, que tengan mayor rango que él, con mayor conocimiento, y que él considera que él no tiene el tiempo para realizar este tipo de tareas.

En ese sentido es claro que el personal de las áreas objeto del estudio, en un 100% consideran que la municipalidad debe contar con un Sistema Especifico de Valoración del Riesgo Institucional, así mismo con una comisión del SEVRI, que debería estar conformada por el Director Administrativo y de Planificación, el Director Financiero y Tributario, el Encargado de la Oficina Informática y la Encargado de Recursos Humanos.

En este momento los procesos que conforman el área financiera y tributaria de la Municipalidad de Naranjo no cuentan con la capacidad de administrar los riesgos inherentes al logro de sus objetivos y los institucionales a partir de un sistema específico de valoración del riesgo (SEVRI). Lo anterior producto de la ausencia de marco orientador para la valoración del riesgo institucional que comprenda la política de valoración del riesgo, la estrategia y la normativa interna debidamente aprobado por el jerarca y divulgado a todos los funcionarios.

Por último, como un resultado propuesto para la presente investigación, se proponer como herramientas para el establecimiento y fortalecimiento de la gestión

y valoración de los riesgos inherentes a los objetivos del área financiera y tributaria de la Municipalidad de Naranjo, un marco orientador del Sistema Específicos de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI) donde se establece el procedimiento para la identificación, análisis, evaluación, administración y revisión de los riesgos por procesos y una matriz de valoración del riesgo en Excel donde gestionar y documentar la información a utilizar y la que se generará en el SEVRI.

## **8.2. Recomendaciones.**

Las recomendaciones que surgen del presente trabajo de investigación sobre la valoración del riesgo en el área Financiera y Tributaria de la Municipalidad de Naranjo son las siguientes:

Se recomienda al jerarca adoptar propuesta de marco orientador del Sistema Especifico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI) y la matriz de valoración de riesgos, herramientas que son propuestas para el establecimiento y fortalecimiento de la gestión y valoración de los riesgos institucionales del área financiera y tributaria de la Municipalidad de Naranjo, no obstante, estas herramientas pueden ser aplicadas a nivel institucional. Tanto el marco orientador como la matriz de valoración deben ser oficializadas mediante acuerdo del Concejo Municipal.

Se recomienda al jerarca que, de conformidad con lo indicado en el marco orientador propuesto, se proceda lo antes posible al nombramiento de la Comisión del SEVRI, para que coordine a nivel institucional las acciones que faciliten la administración y mantenimiento del SEVRI, constituyéndose en el órgano colegiado que asesorará al jerarca en la toma de decisiones relacionadas con la mitigación de riesgos.

Se recomienda al jerarca que la Comisión del SEVRI este conformada por la Dirección Financiera y Tributaria, la Dirección Administrativa y de Planificación y la Dirección Gestión Urbana, los titulares de los procesos de Tecnologías de Información (TI) y Salud Ocupacional, además la Comisión deberá estar liderada por el Director Administrativo y de Planificación.

Se recomienda a la Comisión del SEVRI una vez conformada, proceder de inmediato a establecimiento de un cronograma de conocimiento y capacitación para fomentar y promover en toda la organización el uso apropiado de la herramienta para la administración del riesgo propuesta.

## Referencias Bibliográficas

- Asamblea Constituyente. (1949). Constitución Política de Costa Rica. Sistema Costarricense de Información Jurídica. [https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=871&nValor3=95479&strTipM=TC](https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=871&nValor3=95479&strTipM=TC)
- Asamblea Legislativa. (1994). Ley Orgánica de la Contraloría General de la Republica. Sistema Costarricense de Información Jurídica. [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param2=NRTC&nValor1=1&nValor2=21629&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param2=NRTC&nValor1=1&nValor2=21629&strTipM=TC)
- Asamblea Legislativa. (1998b). Código Municipal. Sistema Costarricense de Información Jurídica. [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=40197](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=40197)
- Asamblea Legislativa. (2002). Ley General de Control Interno. Sistema Costarricense de Información Jurídica. [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=49185&nValor3=52569&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=49185&nValor3=52569&strTipM=TC)
- AUDITORIA SUPERIOR DE LA ORGANIZACIÓN. (2014). Guía autoevaluación de Riesgo en el Sector Público. [www.asf.gob.mx](http://www.asf.gob.mx). [https://www.asf.gob.mx/uploads/177\\_Guias\\_Tecnicas/Guia\\_de\\_Autoev\\_de\\_Riesgos\\_en\\_el\\_Sec\\_Pub.pdf](https://www.asf.gob.mx/uploads/177_Guias_Tecnicas/Guia_de_Autoev_de_Riesgos_en_el_Sec_Pub.pdf)

Comité de Normas de Control Interno INTOSAI. (1992). Guía para las normas de control interno del sector público. doc.contraloria.gob.pe.  
[http://doc.contraloria.gob.pe/libros/2/pdf/GUIA-PARA-LAS-NORMAS-DE-CONTROL-INTERNO-DEL-SECTOR-PUBLICO-INTOSAI\\_.pdf](http://doc.contraloria.gob.pe/libros/2/pdf/GUIA-PARA-LAS-NORMAS-DE-CONTROL-INTERNO-DEL-SECTOR-PUBLICO-INTOSAI_.pdf)

Contraloría General de la República. (2002). Normas Técnicas de Control Interno para el Sector Público. cgrfiles.cgr.go.cr.  
<https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/docsweb/documentos/control-interno/nci-publico-n-2-2009-co-dfoe.pdf>

Contraloría General de la República. (2005). Directrices Generales para el Establecimiento y Funcionamiento del SEVRI. Sistema Costarricense de Información Jurídica.  
[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=55123&nValor3=75419&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=55123&nValor3=75419&strTipM=TC)

Contraloría General de la República. (2010). Curso Modular sobre Control Interno Componente 2 Valoración del Riesgo.  
[https://www.seguridadpublica.go.cr/ministerio/transparencia/control\\_interno/capacitacion/Lec%203%20Valoracion%20riesgo.pdf](https://www.seguridadpublica.go.cr/ministerio/transparencia/control_interno/capacitacion/Lec%203%20Valoracion%20riesgo.pdf).

Contraloría General de la República. (2017). Curso Virtual Control Interno.  
[https://www.pgr.go.cr/wp-content/uploads/2017/04/Valoracion del Riesgo teoría.pdf](https://www.pgr.go.cr/wp-content/uploads/2017/04/Valoracion_del_Riesgo_teoría.pdf)

Coso.org. (2005). Resumen Informe COSO. www.coso.org.  
<https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-Spanish.pdf>

Estructura Organizacional. Municipalidad de Naranjo. (2021). Retrieved 21 February 2021, from <https://www.naranjo.go.cr/gobierno-cantonal/estructura-organizacional/>.

Hernández Sampieri, R. Fernández-Collado, C. Batistas Lucio, P. (2014). Metodología de la Investigación. www.uca.ac.cr. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Melvin Antonio Arguedas Vindas. (2018, agosto). Estrategias para el fortalecimiento de la gestión y valoración de los riesgos institucionales del Laboratorio Nacional de Materiales y Modelos Estructurales de la Universidad de Costa Rica LANAMMEUCR, San José, Costa Rica (TFG). <https://repositorio.una.ac.cr/handle/11056/17379>

MIDEPLAN. (2016). Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la GpRD. www.hacienda.go.cr. [https://www.hacienda.go.cr/docs/5b61d2fe3e3ba\\_Marco%20conceptual%20y%20estrategico%20para%20el%20fortalecimiento%20de%20la%20GpRD%20en%20Costa%20Rica.pdf](https://www.hacienda.go.cr/docs/5b61d2fe3e3ba_Marco%20conceptual%20y%20estrategico%20para%20el%20fortalecimiento%20de%20la%20GpRD%20en%20Costa%20Rica.pdf)

Municipalidad de Naranjo. (2019, 15 mayo). Estructura Organizacional. <https://www.naranjo.go.cr/gobierno-cantonal/estructura-organizacional/>

Municipalidad de Naranjo. (2019, mayo 7). Nuestro Cantón. <https://www.naranjo.go.cr/nuestro-canton/>

Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores. (2021). El control interno desde la perspectiva del enfoque COSO –su aplicación y evaluación en el sector público-. <https://www.olacefs.com/wp-content/uploads/2016/03/15.pdf>

Registro Gestión Institucional, 2021. Registro de la gestión de la Municipalidad de Naranjo, Dirección Financiera y Tributaria Municipalidad de Naranjo.

# ANEXOS

## Anexo 1. Organigrama de la Municipalidad de Naranjo



## Anexo 2. Matriz recolección de información por objetivos

<b>Objetivo General</b>	Analizar la viabilidad de un sistema de gestión y valoración de los riesgos en el área financiera y tributaria de la Municipalidad de Naranjo y proponer una herramienta para el fortalecimiento de la administración de esos riesgos.			
<b>Objetivo Específico</b>	<b>Variable</b>	<b>Técnica</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Fuente de Información</b>
Establecer los requerimientos técnicos y legales sobre la gestión y valoración de riesgos institucionales, que son de aplicación obligatoria en el sector público costarricense.	Requerimientos técnicos y legales. (Lo que debe ser)	Revisión de documentación.	Ficha de análisis de contenido.	Ley No. 8292 Ley General de Control Interno (LGCI).  Directrices generales para el establecimiento y funcionamiento del (SEVRI).  Sitios web de Gobiernos Locales.
Determinar la gestión actual sobre la valoración de riesgos, que se realiza en el área financiera y tributaria de la Municipalidad de Naranjo.	Gestión actual. (Lo que es)	Revisión de documentación.	Ficha de análisis de contenido.	Personal del área financiera y tributaria de la Municipalidad de Naranjo.
		Entrevista	Cuestionario de entrevista	Jerarca institucional, Dirección Administrativa y de Planificación.
Analizar la brecha existente entre lo que técnica y legalmente debe aplicarse en el sector público sobre la gestión y valoración del riesgo y lo que	Brecha existente. (Lo que es / lo que debe ser)	Revisión de información.	Revisión de la información recabada en las etapas anteriores.	Información recopilada en etapas anteriores.
			Cuestionario (Modelo madurez SCI, Sección	

realiza el área financiera y tributaria de la Municipalidad de Naranjo.			de valoración del riesgo)	
Proponer herramientas que fortalezcan la gestión y valoración de los riesgos institucionales del área financiera y tributaria de la Municipalidad de Naranjo.	Fortalecer la valoración.	Herramientas para la valoración del riesgo.	Analizar y probar las herramientas propuestas.	Información recopilada en las diferentes etapas.

Fuente: Elaboración propia.

### Anexo 3. Cuestionario Sobre Valoración de Riesgos en la Municipalidad de Naranjo.

El siguiente cuestionario es una herramienta para recopilar información para la tesis en la Maestría de Gestión y Finanzas Públicas del Centro Internacional de Política Económica de la Universidad Nacional CINPE-UNA, por lo que agradezco su colaboración al responder el cuestionario.

#### 1. ¿En cuál de los siguientes procesos labora usted?

Marcar una sola opción.

<input type="checkbox"/>	• <b>Tesorería</b>
<input type="checkbox"/>	• Contabilidad y Presupuesto
<input type="checkbox"/>	• Administración Tributaria (Valoraciones)
<input type="checkbox"/>	• Administración Tributaria (Bienes Inmuebles)
<input type="checkbox"/>	• Administración Tributaria (Patentes y Licencias)
<input type="checkbox"/>	• Administración Tributaria (Gestión de Cobro)
<input type="checkbox"/>	• Alcaldía
<input type="checkbox"/>	• Dirección Administrativa y de Planificación
<input type="checkbox"/>	• Dirección Financiera y Tributaria

#### 2. ¿Qué rol desempeña usted en el proceso en el que labora?

Marcar una sola opción.

<input type="checkbox"/>	• <b>Lidera el proceso</b>
<input type="checkbox"/>	• Es un asistente
<input type="checkbox"/>	• Otro

#### 3. ¿Cuánto, tiempo tiene usted de laborar para la municipalidad?

Marcar una sola opción.

<input type="checkbox"/>	• <b>Menos de 1 año</b>
<input type="checkbox"/>	• De 1 a 5 años
<input type="checkbox"/>	• De 5 a 10 años
<input type="checkbox"/>	• Más de 10 años

**4. ¿Cuál es su nivel de escolaridad?**

Marcar una sola opción.

<input type="checkbox"/>	• Primaria completa
<input type="checkbox"/>	• Secundaria incompleta
<input type="checkbox"/>	• Secundaria completa
<input type="checkbox"/>	• Universitaria incompleta
<input type="checkbox"/>	• Universitaria completa

**5. ¿En el proceso donde usted labora, se formulan planes anuales operativos, en donde se establecen objetivos para dicho periodo?**

Marca una sola opción.

<input type="checkbox"/>	6. Si
<input type="checkbox"/>	7. No

**6. ¿Se formulan los objetivos del proceso donde usted labora, a partir de los objetivos institucionales?**

Marca una sola opción.

<input type="checkbox"/>	• Si
<input type="checkbox"/>	• No

**7. ¿Considera usted que existen riesgos que pueden afectar el logro de los objetivos de proceso donde usted labora y con ello afectarse los objetivos institucionales?**

Marca una sola opción.

<input type="checkbox"/>	8. Si
<input type="checkbox"/>	9. No

**8. ¿Qué tan importante considera usted que es valorar los riesgos asociados a los objetivos del proceso donde usted labora?**

Marca una sola opción.

<input type="checkbox"/>	• Poco importante
<input type="checkbox"/>	• Importante
<input type="checkbox"/>	• Muy importante
<input type="checkbox"/>	• De suma importancia

**9. ¿Cuál considera usted que debería ser la periodicidad de la valoración de los riesgos asociados a los objetivos del proceso donde usted labora?**

Marca una sola opción.

<input type="checkbox"/>	10. Mensual
<input type="checkbox"/>	11. Trimestral
<input type="checkbox"/>	12. Semestral
<input type="checkbox"/>	13. Anual

**10. ¿Cuál considera usted que debería ser la periodicidad de la valoración de los riesgos asociados a los objetivos del proceso donde usted labora?**

Selecciona todos los que correspondan.

<input type="checkbox"/>	• <b>Incumplimiento de los objetivos del proceso y los objetivos institucionales.</b>
<input type="checkbox"/>	• Deterioro de la imagen del proceso y de la municipalidad ante los contribuyentes.
<input type="checkbox"/>	• Deterioro de la eficiencia en la operatividad entre los procesos de la entidad.
<input type="checkbox"/>	• Afectación en la recaudación de los tributos.
<input type="checkbox"/>	• Atrasos o incumplimiento en el suministro de información a lo interno y externo de la entidad.
<input type="checkbox"/>	• Perdidas o deterioro en propiedad, planta y equipo.
<input type="checkbox"/>	• Obligaciones económicas y responsabilidades por daños a terceros.
<input type="checkbox"/>	• Fallos en sistemas informáticos y pérdida de información.
<input type="checkbox"/>	• Accidentes y afectaciones físicas a funcionarios de la entidad.

**11. ¿Cuál o cuáles de las siguientes afirmaciones reflejan mejor las razones por las que no se realiza la valoración del riesgo, en el proceso en el que usted labora?**

Selecciona todos los que correspondan.

<input type="checkbox"/>	<b>12. La municipalidad no ha suministrado capacitaciones sobre la valoración del riesgo.</b>
<input type="checkbox"/>	<b>13. La municipalidad no cuenta con un marco orientador (políticas, estrategias y normativa) sobre la valoración del riesgo.</b>
<input type="checkbox"/>	<b>14. La municipalidad no cuenta con una herramienta para la gestión y documentación de la valoración de riesgos.</b>
<input type="checkbox"/>	<b>15. Desconocimiento de las normas legales que exigen la valoración del riesgo en el sector público.</b>

**12. ¿Qué otras razones consideran usted, que justifican que no se realice la valoración del riesgo en el proceso donde usted labora?**

---

---

---

---

---

---

---

---

**13. ¿Cuál o cuáles riesgos considera usted que deberían valorarse en la formulación de los objetivos del proceso en el que usted labora?**

Selecciona todos los que correspondan.

<input type="checkbox"/>	<b>• Riesgo Estratégico: Se refiere a la forma en que se administra la entidad, se enfoca a asuntos relacionados con la misión y el cumplimiento de los objetivos y la definición de políticas.</b>
<input type="checkbox"/>	<b>• Riesgo de Imagen: Esta relacionado con la percepción de la organización y la confianza que tiene la ciudadanía hacia la institución.</b>
<input type="checkbox"/>	<b>• Riesgos Operativos: Comprende riesgos provenientes del funcionamiento y la operatividad de los sistemas de información institucional, de la definición de procesos, de la estructura de la entidad y la articulación entre dependencias.</b>
<input type="checkbox"/>	<b>• Riesgos Financieros: Se relaciona con el manejo de los recursos de la entidad, incluye la ejecución presupuestaria, la elaboración de</b>

	Estados Financieros, pagos, manejo de Tesorería y administración de bienes.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riesgos de Cumplimiento: Se asocia a la capacidad de la entidad para cumplir con los requerimientos legales, contractuales, ética pública y en general el compromiso con la comunidad.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riesgos de Tecnología: Está relacionado con la capacidad tecnológica de la entidad para satisfacer sus necesidades actuales y futuras y el cumplimiento de la misión institucional.</li> </ul>

**14. Desde la perspectiva del proceso en el que usted labora; ¿Qué aspectos deberían tenerse en consideración para la valoración del riesgo?**

---



---



---



---

**15. ¿Considera usted que la municipalidad debería invertir en capacitación sobrevaloración de riesgos para mejorar el logro de objetivo?**

Marca una sola opción.

<input type="radio"/>	Si
<input type="radio"/>	No

**16. ¿Estaría usted dispuesto a recibir capacitación sobre valoración del riesgo para mejorar el logro de objetivo del proceso donde usted labora?**

Marca una sola opción.

<input type="radio"/>	Si
<input type="radio"/>	No

**17. ¿Estaría en disposición de incorporar la valoración del riesgo dentro de las actividades del proceso en el que usted labora, para mejorar el logro de los objetivos de dicho proceso?**

Marca una sola opción.

<input type="radio"/>	Si
<input type="radio"/>	No

**18. ¿Considera usted que la municipalidad debería contar con un sistema específico de valoración del riesgo (SEVRI) entendiendo éste como el marco orientador y herramienta para la valoración del riesgo?**

Marca una sola opción.

<input type="radio"/>	Si
<input type="radio"/>	No

**19. ¿Considera usted que es necesario que exista una Comisión de Valoración del Riesgo que asuma la dirección del SEVRI?**

Marca una sola opción.

<input type="radio"/>	Si
<input type="radio"/>	No

**20. ¿Quiénes considera usted que deberían conformar en la municipalidad la Comisión de Valoración del Riesgo?**

---

---

---

---

---

## Anexo 4. Modelo de Madurez Sistema de Control Interno Institucional. Modulo 2 Valoración del Riesgo.

### CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA MODELO DE MADUREZ DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO INSTITUCIONAL

#### Sección 2 — VALORACIÓN DEL RIESGO

*La valoración del riesgo conlleva la identificación y el análisis de los riesgos que enfrenta la institución, tanto de fuentes internas como externas relevantes para la consecución de los objetivos; deben ser realizados por el jerarca y los titulares subordinados, con el fin de determinar cómo se deben administrar dichos riesgos. Es fundamental para el logro de los objetivos de la planificación estratégica, táctica y operativa de la entidad. El modelo de madurez contempla los siguientes cuatro atributos en relación con la valoración del riesgo: 2.1 - Marco orientador / 2.2 - Herramienta para la administración de la información / 2.3 - Funcionamiento del SEVRI / 2.4 - Documentación y comunicación*

2.1	Marco orientador	SELECCIONADA
<b>¿En qué consiste?</b>	<i>Debe establecerse un marco orientador para la valoración del riesgo institucional que comprenda la política de valoración del riesgo, la estrategia del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional y la normativa interna que regule este último. Las tres anteriores, deben ser aprobadas por el jerarca, divulgadas a toda la organización y aplicadas por todos los funcionarios.</i>	A
<b>Opciones</b>	<b>Señale la opción que describa mejor la situación actual de su entidad, colocando una "X" en la celda correspondiente en la columna de la derecha:</b>	Contestada
<b>A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El riesgo es entendido de diferentes maneras por el jerarca, los titulares subordinados y los demás funcionarios de la institución.</li> <li>- La conciencia sobre la importancia de llevar a cabo una valoración del riesgo como medio para conducir las operaciones institucionales con eficacia, es apenas incipiente, y se pone de manifiesto sólo en algunas instancias.</li> <li>- La institución contempla las disposiciones del marco jurídico y técnico en materia de valoración de riesgo, pero no ha establecido sus propias regulaciones y políticas sobre el particular.</li> </ul>	x
<b>B</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se realizan actividades de difusión y capacitación sobre valoración de riesgo entre los funcionarios de diversos niveles.</li> <li>- El jerarca y los titulares subordinados tienen la percepción de que la valoración del riesgo agrega valor a la organización.</li> <li>- El jerarca y los titulares subordinados han emitido orientaciones básicas sobre las acciones que deberán efectuarse a corto plazo para llevar a cabo una valoración inicial de los riesgos institucionales.</li> </ul>	
<b>C</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El significado del concepto de riesgo es uniforme en toda la institución y ampliamente compartido.</li> <li>- La institución ha establecido metas específicas sobre los riesgos relevantes. Se determinan los resultados esperados de la valoración del riesgo en tiempo y espacio, los recursos necesarios y sus responsables.</li> <li>- La política, la estrategia y la normativa de valoración del riesgo, así como los parámetros de aceptabilidad de riesgos, han sido aprobados por el jerarca y divulgados a toda la institución.</li> </ul>	
<b>D</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El significado del concepto de riesgo se actualiza en función de los cambios en el entorno y de la normativa aplicable.</li> <li>- Se cuenta con mecanismos instaurados para la divulgación oportuna de los cambios en el marco orientador y demás asuntos relacionados con el Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional.</li> <li>- La política, la estrategia y la normativa institucionales de valoración de riesgos se actualizan y se ajustan periódicamente de acuerdo con las necesidades de la institución.</li> </ul>	
<b>E</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se han instaurado procesos para la investigación constante sobre valoración del riesgo y las metodologías correspondientes, y se promueve la generación de iniciativas innovadoras y su implementación.</li> <li>- La convicción sobre la importancia la valoración de los riesgos ha calado profundamente en el accionar institucional, lo que ha generado una actitud proactiva e investigativa para la mejora constante de los esfuerzos sobre el particular.</li> <li>- La política, la estrategia y la normativa institucionales de valoración de riesgos se actualizan y se ajustan periódicamente conforme avanza el conocimiento sobre el tema y en procura del aprovechamiento de oportunidades de mejora de la gestión.</li> </ul>	
<b>CONTINUAR</b>		<b>SELECCIONADA</b>

2.2	Herramienta para la administración de la información	SELECCIONADA
¿En qué consiste?	Debe establecerse una herramienta para la gestión y documentación de la información que utilizará y generará el Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional, la cual podrá ser de tipo manual, computarizada o una combinación de ambos.	A
Opciones	Señale la opción que describa mejor la situación actual de su entidad, colocando una "X" en la celda correspondiente en la columna de la derecha:	Contestada
A	Algunas autoridades institucionales (jerarca y titulares subordinados) administran de manera aislada la información sobre los riesgos que analizan, utilizando los recursos informáticos disponibles en las unidades orgánicas correspondientes.	x
B	El jerarca y los titulares subordinados han emitido una definición de los alcances de la herramienta para la administración de la información sobre los riesgos institucionales.	
C	Se cuenta con una herramienta para la administración de la información sobre riesgos, cuyo alcance es congruente con el marco orientado de valoración del riesgo.	
D	La herramienta para la administración de la información se evalúa y ajusta constantemente a las necesidades de los usuarios y a las tendencias del entorno.	
E	La herramienta para la administración de la información provee oportunamente al jerarca y a los titulares subordinados, alertas de nuevos riesgos o de cambios en los riesgos existentes.	
CONTINUAR		SELECCIONADA

2.3	Funcionamiento del SEVRI	SELECCIONADA
¿En qué consiste?	Deben ejecutarse actividades para la identificación, análisis, evaluación, administración y revisión por áreas, sectores, actividades o tareas, de conformidad con las particularidades de la institución.	A
Opciones	Señale la opción que describa mejor la situación actual de su entidad, colocando una "X" en la celda correspondiente en la columna de la derecha:	Contestada
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Algunas autoridades institucionales (jerarca y titulares subordinados) realizan una valoración intuitiva de algunos riesgos que afectan las actividades de las unidades orgánicas que dirigen.</li> <li>- Las autoridades institucionales tienen una noción intuitiva de cuáles son los riesgos más relevantes, y definen, en consecuencia con esa noción, los controles que deben aplicarse.</li> <li>- Las autoridades institucionales están atentas a la eficacia de los controles que han aplicado en relación con los riesgos que han determinado de manera intuitiva.</li> </ul>	x
B	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El jerarca y los titulares subordinados han identificado al menos los eventos que podrían afectar de forma significativa el cumplimiento de los objetivos establecidos, así como sus causas internas y externas y las posibles consecuencias.</li> <li>- Con base en su experiencia y en las discusiones que llevan a cabo, las autoridades institucionales priorizan los riesgos con fundamento en criterios básicos no oficializados, a fin de determinar y aplicar medidas que permitan atacar sus causas y, en caso necesario, enfrentar sus consecuencias.</li> <li>- Las autoridades institucionales procuran dar seguimiento a los eventos riesgosos, a fin de lograr acuerdos sobre la atención que debe brindárseles y las acciones que deben emprenderse en relación con ellos.</li> </ul>	
C	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El jerarca y los titulares subordinados conocen los riesgos relevantes y las medidas que se han tomado para administrarlos.</li> <li>- Los parámetros de aceptabilidad de riesgos institucionales son aplicados para analizar y priorizar los riesgos con base en su nivel, dado por la combinación de su probabilidad de ocurrencia y la magnitud de su eventual impacto.</li> <li>- Los riesgos se revisan periódicamente con base en los parámetros de aceptabilidad de riesgos, a fin de determinar variaciones en su nivel, medido por la combinación de su posibilidad de ocurrencia y la magnitud de su eventual impacto.</li> </ul>	
D	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se da una participación activa de diversos actores institucionales en procesos regulares de identificación y análisis de los riesgos relevantes, como medio para ajustar o actualizar las medidas de administración respectivas.</li> <li>- Las autoridades superiores participan de manera directa en el análisis y la administración de los riesgos que merecen atención prioritaria, en tanto que tales actividades se ejecutan, en relación con otros riesgos, por parte de diferentes niveles, con base en el conocimiento que se ha logrado generalizar en la entidad.</li> <li>- Se da seguimiento al nivel de riesgo, a los factores de riesgo, y al grado de ejecución, la eficacia y la eficiencia de las medidas para la administración de riesgo.</li> </ul>	
E	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La valoración de riesgos está inmersa en las actividades diarias, y permite anticipar condiciones que podrían incidir en la consecución de los objetivos institucionales, así como emprender las acciones correspondientes.</li> <li>- Se cuenta con mecanismos, políticas y procedimientos que propician un análisis constante de los riesgos, a fin de ajustar oportunamente las medidas de administración vigentes.</li> <li>- Constantemente y de manera sistemática se evalúa la información que suministra el Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional y se ajustan las medidas para la administración de riesgos.</li> </ul>	
CONTINUAR		SELECCIONADA

2.4	Documentación y comunicación	SELECCIONADA
¿En qué consiste?	<i>Deben establecer actividades permanentes del proceso de valoración del riesgo referidas a la documentación y comunicación, que consisten en el registro y la sistematización de información asociada con los riesgos, así como la preparación, distribución y actualización de información sobre los riesgos.</i>	A
Opciones	<b>Señale la opción que describa mejor la situación actual de su entidad, colocando una "X" en la celda correspondiente en la columna de la derecha:</b>	Contestada
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La información sobre riesgos consta únicamente en la documentación elaborada por algunos titulares subordinados acerca de los análisis que han efectuado en relación con las situaciones que afectan las labores de la unidad orgánica que dirigen.</li> <li>- La documentación de los riesgos se efectúa sin haber definido los elementos mínimos que debe contemplar.</li> <li>- La documentación de los riesgos es mantenida por las autoridades institucionales, y sólo eventualmente se comparte con otras instancias.</li> </ul>	x
B	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se cuenta con información sobre los eventos que podrían afectar de forma significativa el cumplimiento de los objetivos establecidos, así como sus causas internas y externas y las posibles consecuencias la cual está a disposición de los funcionarios de la institución.</li> <li>- Se cuenta con una definición de los elementos mínimos que deben documentarse acerca de los riesgos.</li> <li>- La institución ha establecido algunos mecanismos de coordinación y comunicación en relación con el Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional.</li> </ul>	
C	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se documentan los elementos mínimos sobre los riesgos (probabilidad y consecuencia de materialización de los riesgos, nivel de riesgos y medidas de administración), y dicha documentación está disponible para los funcionarios de la institución.</li> <li>- La institución ha establecido y aplica de manera sistemática, mecanismos de documentación y comunicación sobre riesgos.</li> <li>- Se han definido los usos de la información que genera la revisión de riesgos.</li> </ul>	
D	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se revisa, ajusta y difunde periódicamente la información disponible sobre los riesgos y sus elementos fundamentales, con la participación de diferentes instancias de la entidad, a quienes se reconoce como "dueños de las actividades" y, en consecuencia, como fuentes de información sobre el comportamiento de los riesgos y la eficacia de su documentación.</li> <li>- Los mecanismos de documentación y comunicación se evalúan para determinar su efectividad.</li> <li>- La información sobre los riesgos institucionales está disponible, es completa y se ajusta a las necesidades de los usuarios.</li> </ul>	
E	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se cuenta con mecanismos, políticas y procedimientos que garantizan razonablemente la revisión y actualización permanente de la información sobre los riesgos institucionales, la cual se evalúa y se ajusta de acuerdo con los requerimientos del entorno.</li> <li>- Se han instaurado procesos para la documentación de riesgos, que promuevan la generación de iniciativas innovadoras.</li> <li>- Se han instaurado procesos para la comunicación de riesgos, que promuevan la generación de iniciativas innovadoras.</li> </ul>	
<b>CONTINUAR</b>		<b>SELECCIONADA</b>