



## MUNICIPALIDAD DE ALAJUELA AUDITORIA INTERNA

---

### INFORME 4-2018

## SOBRE EL FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA ESPECIFICO DE VALORACION DE RIESGO DE LA MUNICIPALIDAD DE ALAJUELA DURANTE EL 2016 Y 2017

### 1. INTRODUCCIÓN

#### 1.1 ORIGEN DEL ESTUDIO

El presente estudio se realizó para dar cumplimiento al *Plan Anual de Trabajo* del período 2018, de conformidad con lo que dispone el *artículo 22, inciso a)* de la *Ley General de Control Interno 8292*.<sup>1</sup>

#### 1.2 OBJETIVO DEL ESTUDIO

Evaluar el funcionamiento del *Sistema Específico de Valoración de Riesgo (SEVRI)*<sup>2</sup> de la Municipalidad de Alajuela, a fin de determinar si se está cumpliendo con la normativa que regula esta materia y su contribución al proceso de toma de decisiones y la consecución de los objetivos institucionales.

#### 1.3 RESPONSABILIDAD DE LA ADMINISTRACION

La *veracidad y exactitud* de los datos contenidos en la información administrativa suministrada por la Administración de la Municipalidad de Alajuela y en el informe de *Grado de Madurez del Sistema de Control Interno de la Municipalidad de Alajuela del período 2016*, sobre la cual se fundamenta el análisis y la revisión por parte de la Auditoría Interna para la realización del presente informe, es de su total *responsabilidad*. Por lo tanto, no fueron sujetos de verificación, sin perjuicio de una fiscalización posterior.

#### 1.4 NATURALEZA Y ALCANCE DEL ESTUDIO

El estudio constituye una auditoría operativa y se efectuó de conformidad con las *Normas Generales de Auditoría para el Sector Público*<sup>3</sup>, y abarcó el período comprendido entre el *1º de enero* del 2016 y el *31 de diciembre* del 2017, el cual podría extenderse a períodos anteriores y posteriores según lo ameritan las circunstancias.

Este estudio permitió dar seguimiento al *informe de auditoría No.1-2012*<sup>4</sup> de este Despacho, relacionado con el establecimiento e implementación del *SEVRI* en la *Municipalidad de Alajuela* y se

---

<sup>1</sup> Publicada en La Gaceta N° 169 del 4 de setiembre, 2002

<sup>2</sup> Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI). Conjunto organizado de elementos que interaccionan para la identificación, análisis, evaluación, administración, revisión, documentación y comunicación de los riesgos institucionales.

<sup>3</sup> Resolución R-DC-64-2014 de la Contraloría General de la República del 14 de agosto del 2014

<sup>4</sup> Informe 1-2012 "Sobre la Evaluación del Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional de la Municipalidad de Alajuela", 2012.



## MUNICIPALIDAD DE ALAJUELA AUDITORIA INTERNA

enfoca en la evaluación del *funcionamiento y operación* del sistema de *valoración de riesgo* como componente funcional del sistema de control interno institucional.

Por último, cabe señalar que el alcance del estudio no abarcó la verificación del Informe sobre *Grado de Madurez del Sistema de Control Interno*, del periodo 2016 elaborado por el Subproceso de Control Interno.

### 1.5 CRITERIOS DE EVALUACION

Los criterios de evaluación utilizados en el presente estudio se fundamentan en los *artículos 14 y 18* de la *Ley General de Control Interno*, y se encuentran contenidos en las *“Directrices generales para el establecimiento y funcionamiento del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI)”*<sup>5</sup>, en las *“Disposiciones del establecimiento y operación del sistema específico sobre valoración de riesgos para la Municipalidad de Alajuela (SEVRIMA)”*<sup>6</sup>, así como en la demás normativa legal y técnica relacionada.

### 1.6 LIMITACIONES DEL ESTUDIO

El estudio se desarrolló en dos etapas. En la primera se elaboró el estudio preliminar y concluyó a finales de noviembre del 2017. No obstante, debido a limitación de recursos por personal en vacaciones, el estudio fue reiniciado en febrero del 2018 con base en el programa de trabajo detallado.

Por otra parte, la ausencia de un *manual de usuario* del sistema *“Delphos Continuum”*<sup>7</sup> representó una limitante crítica para evaluar el *funcionamiento y operación* de este “software” ya que no se contó con una guía de trabajo como base para conocer en forma detallada las *características y funciones* que realiza dicho sistema automatizado de gestión de riesgos. Esto implicó la inversión de recursos adicionales para comprender la mecánica de operación del mismo y su aplicación práctica como herramienta de apoyo del SEVRI.

### 1.7 NORMATIVA SOBRE LOS INFORMES DE AUDITORÍA

La *Ley General de Control Interno*, publicada en el Diario Oficial *La Gaceta* 169 del 4 de setiembre del 2002, establece lo siguiente:

**Artículo 36.- Informes dirigidos a los titulares subordinados.** *Cuando los informes de auditoría contengan recomendaciones dirigidas a los titulares subordinados, se procederá de la siguiente manera:*

a) *El titular subordinado, en un plazo improrrogable de diez días hábiles contados a partir de la fecha de recibido el informe, ordenará la implantación de las recomendaciones. Si discrepa de ellas, en el transcurso de dicho plazo elevará el informe de auditoría al jerarca, con copia a la auditoría interna, expondrá por escrito las razones por las cuales objeta las recomendaciones del informe y propondrá soluciones alternas para los hallazgos detectados.*

<sup>5</sup> Resolución D-3-2005-CO-DFOE de la Contraloría General de la República, publicada en Gaceta No. 134 del 12 de julio del 2005.

<sup>6</sup> Revisión y actualización aprobada por el Concejo Municipal en sesión extraordinaria No.01-2014 del 23 de enero del 2014

<sup>7</sup> El sistema de administración de riesgos “Delphos Continuum”, forma parte de un sistema integral automatizado más amplio que incluye además los módulos de Planeamiento Estratégico y Planes Operativos Anuales.



## MUNICIPALIDAD DE ALAJUELA AUDITORIA INTERNA

b) Con vista de lo anterior, el jerarca deberá resolver, en el plazo de veinte días hábiles contados a partir de la fecha de recibo de la documentación remitida por el titular subordinado; además, deberá ordenar la implantación de recomendaciones de la auditoría interna, las soluciones alternas propuestas por el titular subordinado o las de su propia iniciativa, debidamente fundamentadas. Dentro de los primeros diez días de ese lapso, el auditor interno podrá apersonarse, de oficio ante el jerarca, para pronunciarse sobre las objeciones o soluciones alternas propuestas. Las soluciones que el jerarca ordene implantar y que sean distintas de las propuestas por la auditoría interna, estarán sujetas, en lo conducente, a lo dispuesto en los artículos siguientes.

c) El acto en firme será dado a conocer a la auditoría interna y al titular subordinado correspondiente, para el trámite que proceda.

**Artículo 38.- Planteamiento de conflictos ante la Contraloría General de la República.** Firme la resolución del jerarca que ordene soluciones distintas de las recomendadas por la auditoría interna, esta tendrá un plazo de quince días hábiles contados a partir de su comunicación, para exponerle por escrito los motivos de su inconformidad con lo resuelto y para indicarle que el asunto en conflicto debe remitirse a la Contraloría General de la República, dentro de los ocho días hábiles siguientes, salvo que el jerarca se allane a las razones de inconformidad indicadas.

La Contraloría General de la República dirimirá el conflicto en última instancia, a solicitud del jerarca, de la auditoría interna o de ambos, en un plazo de treinta días, una vez completado el expediente que se formará al efecto. El hecho de no ejecutar injustificadamente lo resuelto en firme por el órgano contralor, dará lugar a la aplicación de las sanciones previstas en el capítulo V de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, No.7428, de 7 de setiembre de 1994.

### 1.8 COMUNICACIÓN DE LOS RESULTADOS

Los resultados del presente estudio se comentaron en el Despacho de la Auditoría Interna el día 27 de junio del 2018, a las 15 horas con diez minutos. Se contó con la presencia de la Licda. Verónica Quesada Vargas, representante de la Alcaldía Municipal, Licda. Lorena Peñaranda Segreda, coordinadora del Subproceso de Control Interno, Lic. Carlos Valverde Vargas, Ing. Oscar Palma Quesada y Lic. Luis A. Campos Ugalde, auditores fiscalizadores y la Licda. Flor E. González Zamora, Auditora Interna.

### 1.9 ANTECEDENTES

La implementación del SEVRI se fundamenta en el artículo 18 de la Ley General de Control Interno No.8292 del 31 de julio del 2002 el cual indica que:

*“(...) todo ente u órgano, sujeto a dicha Ley, deberá contar con un sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional, el cual permita identificar de forma adecuada el nivel de riesgo*



## MUNICIPALIDAD DE ALAJUELA AUDITORIA INTERNA

*institucional y adoptar los métodos de uso continuo y sistemático, a fin de analizar y administrar el nivel de dicho riesgo”.*

El concepto de “*valoración del riesgo*” está definido en el inciso f) del artículo 2 de la *Ley General de Control Interno* y es congruente con el que contiene las “*Directrices generales para el establecimiento y funcionamiento del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI)*”<sup>8</sup>, según el cual, la valoración de riesgo es la identificación, análisis, evaluación, administración y revisión de los riesgos institucionales, tanto de fuentes internas como externas, relevantes para la consecución de los objetivos.

Es decir, el *SEVRI* constituye un valioso instrumento a disposición de la administración municipal que le permite gestionar el riesgo y ubicar la institución en un nivel de riesgo aceptable.

Mediante Oficio No.1741<sup>9</sup> del 08 de febrero del 2006, el Ente Contralor estableció los parámetros de implementación de dichas directrices, y exigió su cumplimiento a partir del 01 de julio del 2007, considerando su implementación en forma programada y gradual de acuerdo con lo definido por cada entidad en función de su valoración sobre el estado del *SEVRI* en ese momento.

La política sobre el *SEVRIMA* fue aprobada por el Consejo Municipal en Sesión Ordinaria No. 09-06 del 28 de febrero del 2006, donde se compromete a la implementación de dicho sistema, de manera paulatina, como un proceso de mejoramiento continuo, basado en el cumplimiento de los objetivos institucionales en congruencia con el Plan Anual Operativo (*PAO*).

Por lo tanto, en cumplimiento a lo dispuesto por el Ente Contralor, el Subproceso de *Control Interno* presentó para conocimiento del Concejo Municipal el documento denominado “*Disposiciones para el establecimiento del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional de la Municipalidad de Alajuela (SEVRIMA)*”, el cual fue aprobado el 26 de junio de 2007 en Sesión Ordinaria No.26-07, Artículo 1, Capítulo IV.

Dichas disposiciones establecen el marco orientador y constituyen un componente básico para el establecimiento del *SEVRIMA* por medio del cual se define la política de valoración del riesgo institucional, así como la estrategia y la normativa interna que regula el *SEVRIMA*.

En noviembre del 2010, se inició el proceso de automatización del *sistema de valoración de riesgo institucional* con la contratación de las empresas *TEICO S.A.* y *DEINSA S.A.* para la instalación de un software de aplicación y la correspondiente consultoría con el objetivo de optimizar la herramienta de apoyo para la gestión de riesgos denominada “*Delphos Continuum*”.

El informe anterior de auditoría sobre el *SEVRI* no abarcó la evaluación del sistema automatizado por encontrarse en proceso de implementación. Por lo tanto, el presente estudio se enfoca en la evaluación sobre el funcionamiento y aplicación práctica de dicho sistema, como herramienta *de apoyo* para la administración de la información del *SEVRI* en la Municipalidad de Alajuela.

<sup>8</sup>Documento D-3-2005-CO-DFOE, emitido con resolución R-CO-64-2005 del 1º de julio de 2005 por el Despacho de la Contralora General, publicado en el Diario Oficial “La Gaceta” N° 134 del día 12 de ese mismo mes.

<sup>9</sup> DFOE-68 del 08 de febrero del 2006.



## MUNICIPALIDAD DE ALAJUELA AUDITORIA INTERNA

### 2 RESULTADOS

Como resultado del estudio efectuado se detectaron los siguientes hallazgos que esta Auditoría Interna considera más relevantes y que se detallan a continuación.

#### 2.1 SEGUIMIENTO AL INFORME NO.1-2012 SOBRE EL SEVRI

En el año 2012, este despacho efectuó el estudio de auditoría No.1-2012 denominado “Sobre la evaluación del Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional de la Municipalidad de Alajuela (SEVRIMA)”, cuyos resultados indicaron un avance importante en la implementación del sistema.

Sin embargo, se detectaron debilidades en los componentes básicos del sistema en relación con el *ambiente de apoyo* y los *recursos*. Por lo tanto, se emitieron las recomendaciones respectivas para que se adoptaran las medidas correspondientes.

Posteriormente, un año después se dio seguimiento a esas recomendaciones mediante Informe de auditoría No.6-2013, en el cual se determinó que la automatización del SEVRIMA se encontraba en proceso de implementación y no contaba con suficiente asignación de recursos para su funcionamiento.

De las recomendaciones emitidas en el mencionado informe, solo la siguiente recomendación no se ha cumplido completamente, según el estudio efectuado.

*Cuadro No.1*

*Seguimiento al Informe de Auditoría 1-2012*

Informe	Recomendación	Estado	Observaciones
1-2012	4.2.3 Apoyar el proceso de implementación del SEVRI mediante la asignación adecuada de recursos que permitan la ejecución de las actividades de administración de riesgos, en forma eficaz y eficiente y considerando criterios de costo/beneficio y de optimización de los recursos disponibles.	Parcialmente cumplida	A pesar de que los lineamientos contenidos en el punto 5.2 de las Disposiciones del SEVRIMA establece que deberá dotarse a los sujetos interesados con los recursos necesarios para el funcionamiento del SEVRIMA, la coordinadora de Control Interno manifiesta en el punto 4.2.4 del último informe sobre evaluación del Grado de Madurez del sistema de Control Interno, que estos son insuficientes para la operación adecuada del sistema



## MUNICIPALIDAD DE ALAJUELA AUDITORIA INTERNA

Con respecto a esta situación, la coordinadora del Proceso de Control Interno señaló que es (...) necesario que se dote al Subproceso Control interno de mayor (sic) recursos tanto para los administradores del sistema como para actividades de capacitación que involucra todos los titulares.

Por su parte, la directriz 3.4 de la Contraloría General de la República sobre el SEVRI, establece que: "(...) 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".

De igual manera, las Disposiciones del SEVRIMA establecen lo siguiente:

*"4.1. Capacitación. Una de las estrategias y principal previsión que debe tomar la Municipalidad de Alajuela es el proceso de capacitación, conforme lo definen las directrices de la Contraloría en cuanto a la asignación de recursos para la administración del riesgo (...)."*

Por lo tanto, es necesario dotar a los usuarios del módulo de riesgos del programa "Delphos Continuum", con las habilidades y conocimientos necesarios para la operación y adecuado funcionamiento del sistema automatizado del SEVRIMA.

Al respecto, la coordinadora del subproceso de Control Interno manifestó lo siguiente en su informe de Grado de Madurez del Sistema de Control Interno del 2016:

*"Es necesario que se doten recursos humanos y económicos para el adiestramiento en la Herramienta Delphos Continuum para desarrollar y ampliar la gama de opciones y facilidades del Sistema y que pueda transmitirse la información a todos los titulares."*

### 2.2 SISTEMA AUTOMATIZADO "DELPHOS CONTINUUM"

Los criterios establecidos por la Contraloría General de la República para la implementación de la herramienta de apoyo para la administración de información del SEVRI se encuentran en la directriz 3.6 que indica lo siguiente:

**Herramienta de apoyo para la administración de información.** 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 asociados 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.

El estudio realizado se efectuó con base en dicho criterio, determinándose que el sistema automatizado utilizado por la Municipalidad de Alajuela para la gestión y documentación de la





## MUNICIPALIDAD DE ALAJUELA AUDITORIA INTERNA

información del SEVRI, cuenta con el registro de información histórica de los riesgos institucionales y de sus factores asociados.

No obstante, según criterio técnico del Ing. Oscar Palma Quesada, funcionario de Auditoría Interna, profesional en Informática; dicho sistema presenta una serie de debilidades en los procesos de documentación los cuales se mencionan a continuación:

El dato de *fecha* que se registra en el control de riesgos del programa, no es modificado automáticamente al realizar actualizaciones sobre los riesgos definidos por los titulares, por lo que cada usuario debe actualizar de forma manual este dato, cada vez que gestione los riesgos establecidos por cada una de las dependencias. Esta situación a criterio de este Despacho representa una debilidad en el control de la herramienta.

Por otra parte, es posible ejecutar cambios en la calificación o valoración de los riesgos incluidos por los titulares de cada área, sin establecer una adecuada justificación dentro del sistema, lo cual permite modificar el nivel del riesgo sin necesariamente haber realizado ningún cambio real que le permita gestionar adecuadamente el riesgo o amenaza.

Por otra parte los sistemas de información están sujetos a lo establecido en el *artículo 16* de la *Ley General de Control Interno* y en las normas dictadas al efecto por la Contraloría General de la República para el uso de sistemas de información computarizado. Por lo tanto, se analizó el cumplimiento del componente del SEVRI, conforme a las normas de TI<sup>10</sup>. Al respecto, se determinó que la herramienta presenta una serie de inobservancias las cuales se detallan a continuación:

- **1.2. Gestión de la Calidad:** *“La organización debe generar los productos y servicios de TI de conformidad con los requerimientos de sus usuarios con base en un enfoque de eficiencia y mejoramiento continuo.”*

De acuerdo al análisis realizado al sistema de control de riesgo, esta herramienta se considera de difícil uso y comprensión, ya que presenta menús muy cargados, con gran cantidad de íconos pequeños, lo cual a criterio de este Despacho, no cumple con el enfoque de eficiencia y mejoramiento continuo, ya que dificulta la comprensión de los usuarios, y minimiza el interés sobre la herramienta.

- **1.4.5. Control de acceso:** *“La organización debe proteger la información de accesos no autorizados”*

En cuanto a este punto se considera importante mencionar que la Institución cuenta con un sistema de control de acceso, el cual es administrado por el Proceso de Servicios Informáticos, mediante la herramienta (Active Directory<sup>1</sup>) la cual controla tanto los usuarios como contraseñas. Sin embargo, los sistemas Delphos, no fueron incorporados a estos controles y actualmente el manejo de la seguridad de Delphos y Delphos Continuum, está a cargo del Proceso de Planificación.

- **3.1 Consideraciones generales de la implementación de TI:** *“La organización debe implementar y mantener las TI requeridas en concordancia con su marco estratégico, planificación, modelo de arquitectura de información y infraestructura tecnológica.”*

<sup>10</sup> Normas técnicas para la gestión y el control de las tecnologías de información, Resolución R-CO-26-2007 del 07 de junio de 2007 de la Contraloría General de la República.



## MUNICIPALIDAD DE ALAJUELA AUDITORIA INTERNA

De acuerdo a lo manifestado por el coordinador del Proceso de Servicios Informáticos, la herramienta Delphos fue adquirida sin el aval y visto bueno del Proceso a su cargo, ya que nunca se le solicitó su aprobación, por lo que a criterio de este Despacho, se incumplen las consideraciones de implementación, debido a que no se determinó previamente si la arquitectura de la herramienta estaba acorde con la infraestructura tecnológica de la institución.

Por otra parte, no se promueve la independencia de la Institución, en cuanto a proveedores de software.

- **3.4. Contratación de terceros para la implementación y mantenimiento de software e infraestructura:**

Para la compra de esta herramienta, no se contó con la adecuada justificación técnica, ya que no se tomó en cuenta al Proceso de Servicios Informáticos para su adquisición. Por lo tanto, el proceso de análisis para la implementación y adaptación de la herramienta *Delphos* a la infraestructura de la Institución, no se realizó correctamente.

Por otra parte, cabe indicar que la *Municipalidad* no cuenta con un *manual oficial* para el uso del programa *Delphos Continuum*, que sirva como *guía* de trabajo a los usuarios para la operación del sistema. Sin embargo, para solventar parcialmente esta deficiencia, el Subproceso de *Control Interno* desarrolló la “*Guía para el Manejo de Riesgos Relevantes*”, la cual es una ayuda específica para la *inclusión de los riesgos* al sistema.

Por último, se observó que debido a las características de la interfaz de dicho programa, este resulta poco amigable para los usuarios finales, considerándose así como herramienta compleja para su comprensión y manejo.

### 2.3 PERCEPCION DE TITULARES SUBORDINADOS SOBRE EL SEVRIMA

Con el propósito de conocer la *percepción* de los *titulares subordinados* sobre el cumplimiento de las directrices relacionadas con el *funcionamiento* del *SEVRIMA*, se aplicó una encuesta a una muestra representativa del 20% del total de los titulares subordinados de las dependencias que conforman la estructura organizativa de la *Municipalidad*.

Para llevar a cabo dicha encuesta se utilizó la herramienta “*Google.forms*” © para la elaboración del formulario digital que fue remitido a los titulares subordinados responsables del funcionamiento del *SEVRI* para la evaluación de 22 aspectos relacionados con las actividades requeridas para la “*Valoración de Riesgos*”.

La evaluación se realizó con base en 11 respuestas obtenidas que representan el 91% del total de titulares encuestados. El resultado de dicha encuesta se presenta a continuación:





## MUNICIPALIDAD DE ALAJUELA AUDITORIA INTERNA

Cuadro No.1

Municipalidad de Alajuela

Resumen de la Encuesta de Percepción sobre el cumplimiento de las directrices del SEVRI  
por parte de los Titulares Subordinados

Código	Concepto	Sí	No	Parcialmente	NS/NR	100%
	<b>Identificación de riesgos</b>	<b>74%</b>	<b>0%</b>	<b>22%</b>	<b>4%</b>	<b>100%</b>
4.2.1	Se determinan las causas internas y externas de los eventos relevantes que podrían afectar los objetivos y metas	80%		20%		100%
4.2.2	Se determinan las formas de ocurrencia de dichos eventos y el momento y lugar en que podrían ocurrir	70%		30%		100%
4.2.3	Los eventos relevantes están organizados de acuerdo con una estructura de riesgos institucional	70%		20%	10%	100%
4.2.4	Los riesgos identificados están asociados con medidas existentes para su administración	90%		10%		100%
4.2.5	Los riesgos identificados se vinculan con actividades institucionales de planificación-presupuestación, estrategia, evaluación y monitoreo del entorno	60%		30%	10%	100%
	<b>Análisis de riesgos</b>	<b>68%</b>	<b>2%</b>	<b>22%</b>	<b>8%</b>	<b>100%</b>
4.2.6	Se efectúa el análisis de posibilidad de ocurrencia, magnitud de eventual consecuencia y nivel de riesgo para cada evento identificado	80%		20%		100%
4.2.7	Se determinan los factores de riesgo y las medidas de administración para cada evento identificado	80%		20%		100%
4.2.8	El nivel de riesgo se obtiene bajo dos escenarios básicos: sin medidas para la administración de riesgos y con aquellas existentes en la institución	50%		40%	10%	100%
4.2.9	Se hace el análisis cuantitativo, cualitativo y mixto, para determinar que los costos de aplicación de las medidas para administración de riesgos no excedan los beneficios esperados	40%	10%	30%	20%	100%
4.2.10	Se hace la priorización de riesgos con base en criterios institucionales establecidos	90%			10%	100%



## MUNICIPALIDAD DE ALAJUELA AUDITORIA INTERNA

4.2.11	Se administran los riesgos que no se ubican dentro de la categoría de no aceptable	70%		20%	10%	100%
<b>Administración de riesgos</b>		<b>57%</b>	<b>6%</b>	<b>29%</b>	<b>9%</b>	<b>100%</b>
4.2.12	Se evalúan y seleccionan medidas para la administración de los riesgos prioritarios de acuerdo con criterios institucionales establecidos	70%		20%	10%	100%
4.2.13	Las medidas de administración de riesgos sirven como base para el establecimiento de las actividades de control de cada departamento	80%		20%		100%
4.2.14	Las medidas para la administración de riesgos se integran a los planes institucionales operativos (PAO) y a los planes de mediano y largo plazo (estratégicos), según corresponda.	50%	10%	20%	20%	100%
4.2.15	Los riesgos identificados se revisan en forma continua	50%	10%	40%		100%
4.2.16	Se da seguimiento al grado de ejecución de las medidas para la administración de riesgos	70%		30%		100%
4.2.17	Se ajustan en forma continua dichas medidas con base en los resultados obtenidos de la revisión de riesgos	40%	10%	40%	10%	100%
4.2.18	Los objetivos y metas institucionales se ajustan con base en los resultados obtenidos de la revisión de riesgos	40%	10%	30%	20%	100%
<b>Documentación de riesgos</b>		<b>35%</b>	<b>15%</b>	<b>50%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>
4.2.19	La información sobre la gestión de riesgos que se genera en cada una de las actividades de valoración de riesgos (identificación, análisis, evaluación, administración y revisión) se encuentra documentada	40%	20%	40%		100%
4.2.20	Los registros de dicha información se encuentran disponibles y la documentación se realiza de forma continua	30%	10%	60%		100%
<b>Comunicación de riesgos</b>		<b>50%</b>	<b>20%</b>	<b>30%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>
4.2.21	Se emiten informes periódicos en relación con la gestión de riesgos efectuada	40%	30%	30%		100%



## MUNICIPALIDAD DE ALAJUELA AUDITORIA INTERNA

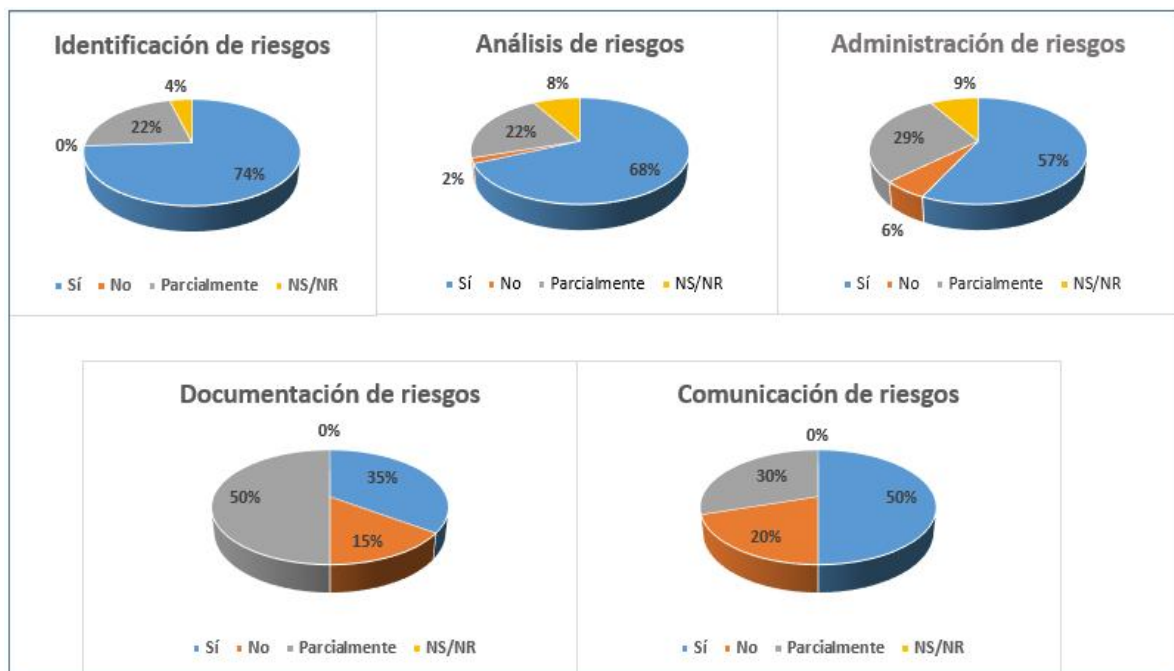
4.2.22	Se emiten informes de seguimiento y de resultados del SEVRI en forma periódica al Subproceso de Control Interno	60%	10%	30%	100%
<b>RESULTADO GENERAL DE LA ENCUESTA</b>		<b>61%</b>	<b>5%</b>	<b>27%</b>	<b>6%</b>

En términos generales se observa que un 61% de los encuestados contestaron que “Sí” cumplen con los aspectos evaluados en la encuesta, los cuales se fundamentan en las directrices de la Contraloría General de la República relacionadas con el SEVRI. Por otra parte, un 27% de los titulares subordinados contestaron que cumplen “Parcialmente”. Si analizamos cada una de las actividades del SEVRI en forma gráfica, obtenemos el siguiente resultado:

*Cuadro No.2*

Municipalidad de Alajuela

Cumplimiento de las directrices del SEVRI en cada una de sus actividades



*Fuente: Encuesta de percepción sobre el cumplimiento de las directrices del SEVRI*

El análisis efectuado nos permite determinar que, de acuerdo con los resultados de la encuesta, existen oportunidades de mejora en aquellos aspectos del SEVRI evaluados en los que la respuesta de los encuestados no fue positiva.

Según los datos obtenidos, las áreas que requieren una mayor atención se encuentran en las actividades de *documentación* y *comunicación* de los riesgos, y en los aspectos de las otras actividades donde las respuestas indican que “No” se cumple o se cumple “Parcialmente”.



## MUNICIPALIDAD DE ALAJUELA AUDITORIA INTERNA

Considerando los resultados de la encuesta, cabe mencionar las *Normas de Control Interno para el Sector Público*, que establecen la obligación de los *titulares subordinados* de involucrarse activamente en el proceso de *valoración* de los *riesgos* de las unidades a su cargo, como se indica a continuación:

*3.1 Valoración del riesgo: El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben definir, implantar, verificar y perfeccionar un proceso permanente y participativo de valoración del riesgo institucional, como componente funcional del SCI<sup>11</sup>. Las autoridades indicadas deben constituirse en parte activa del proceso que al efecto se instaure.*

De ahí la importancia de inculcar la “*cultura de riesgo*” entre los coordinadores de las distintas unidades que conforman la estructura organizativa de la institución y promover la capacitación en este tema como lo establecen las *directrices* del Ente Contralor y las *Disposiciones del SEVRIMA* en relación con el componente de “*Valoración del Riesgo*”.

Al respecto, la coordinadora del subproceso de Control Interno manifestó en su informe de *Grado de madurez del Sistema de Control Interno* que (...) *durante el año 2016 es necesario implementar mayor capacitación y respaldo a los riesgos institucionales especialmente en recursos para implementar los planes para la Administración de riesgos relevantes. (...) Se han enviado notas y correos con el objetivo de que cada responsable revise los niveles de riesgos y los planes correspondientes, Enviar información a la Alcaldía sobre el cumplimiento de este atributo, para que se aplique lo que corresponda a los titulares que aún no avanzan en este tema.*

### 2.4 FUNCIONAMIENTO DEL SEVRI

Las directrices de la *Contraloría General de la República* disponen que *previo* al funcionamiento del SEVRI, se deberán establecer los componentes del sistema<sup>12</sup>, iniciando con el *marco orientador* del SEVRI, específicamente con la *política de riesgo institucional* y la *estrategia del SEVRI*. Luego agrega que (...) *el componente de herramienta para la administración de información deberá instituirse sólo cuando el resto de los componentes se hayan establecido.*”

Acorde con dicha directriz y como parte del mejoramiento continuo, la Municipalidad de Alajuela instaló el programa informático “*Delphos Continuum*” el cual funciona como *herramienta de apoyo automatizada* para la administración de la información del SEVRI.

Por lo tanto, considerando que la Municipalidad ha completado todos los componentes del SEVRI, se realizó el presente estudio para determinar su *funcionalidad* y el cumplimiento de sus *objetivos*, según lo dispuesto en la *directriz 4.1 Funcionamiento del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional* de la Contraloría General de la República que al respecto indican lo siguiente:

---

<sup>11</sup> Sistema de Control Interno

<sup>12</sup> Los componentes del SEVRI son: a) marco orientador, b) ambiente de apoyo, c) recursos, d) sujetos interesados y e) herramienta para la administración de la información.



## MUNICIPALIDAD DE ALAJUELA AUDITORIA INTERNA

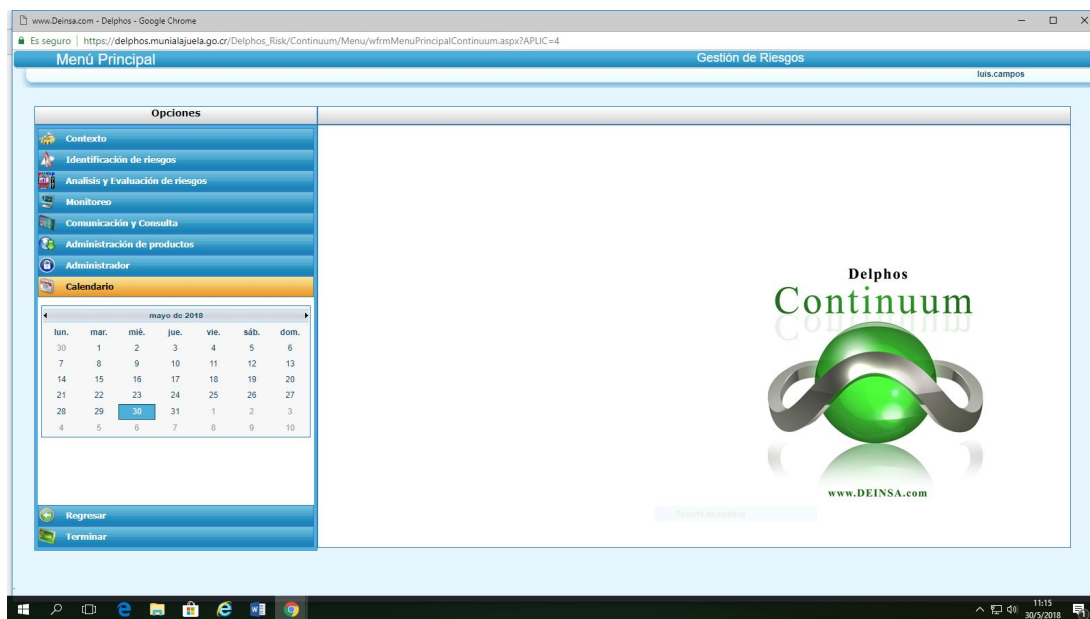
**Descripción general.** Una vez establecidos los componentes del SEVRI, se deberán ejecutar las actividades para la identificación, análisis, evaluación, administración, revisión, documentación y comunicación de los riesgos institucionales.

El orden de ejecución de las actividades debe obedecer al establecido en la presente normativa. Las actividades para la documentación y comunicación de riesgos deberán realizarse, desde el inicio de operación del SEVRI, de forma continua y paralela al resto de las actividades que ejecuta el SEVRI.”

De acuerdo con el último informe sobre *Grado de Madurez del S.C.I.* emitido por el Subproceso de *Control Interno*, el sistema de valoración de riesgo de la Municipalidad de Alajuela se encuentra ubicada en un nivel de “diestro<sup>13</sup>”. Por lo tanto, las mejoras que se realicen deben estar orientadas a ubicarlo en el grado óptimo de “experto”.

Para comprender la herramienta del SEVRI, Se analizó el programa *Delphos Continuum* que constituye el *Módulo de Riesgo* de un sistema más amplio utilizado para la *planificación institucional*. Dicho programa presenta un *menú principal* con las siguientes opciones.

Cuadro No.3  
Menú Principal del Programa “Delphos Continuum”



Esta herramienta es utilizada para realizar todas las actividades del proceso de “valoración de riesgos” en forma automatizada y por lo tanto, (...) *deberá contar con un sistema de registros de*

<sup>13</sup>Diestro: Se han instaurado procesos de mejora continua para el oportuno ajuste y fortalecimiento permanente del sistema de control interno.



## MUNICIPALIDAD DE ALAJUELA AUDITORIA INTERNA

información que permita el análisis histórico de los riesgos institucionales y de los factores asociados a dichos riesgos como lo establece la directriz 3.6 antes mencionada.

Para efectuar el análisis del programa “*Delphos Continuum*” se observó el procedimiento para la *Valoración de Riesgo* de la Municipalidad de Alajuela conforme al Sistema *Delphos Continuum*, detallado en el inciso 3. *Metodología de operación* de las Disposiciones del SEVRIMA.

Además, se solicitó a la coordinadora de *Control Interno* el “*manual de usuario*” que sirve de guía para comprender el funcionamiento y operación del sistema. Sin embargo, nos informó que la Municipalidad no cuenta con dicho manual; en su lugar utiliza una guía general para el proceso de *Gestión de Riesgos Relevantes* elaborada por esa unidad.

Esta situación representó una limitante para la ejecución del estudio como se comentó en el punto 1.6 *Limitaciones del estudio*, debido a que fue necesario efectuar una inspección general del sistema para comprender la lógica del programa y su operación.

Se evaluaron todas las actividades del proceso de *Valoración de Riesgo* ejecutadas a través de esta herramienta automatizada para determinar su *funcionamiento* y aplicación práctica.

En la revisión se utilizó como muestra representativa, la lista de riesgos identificados para cada una de las dependencias que participaron en la encuesta detallada en el punto 2.3 del presente estudio y específicamente aquellos riesgos que fueron clasificados con nivel *alto* o *catastrófico*.

### 2.4.1 Identificación de riesgos

La *identificación de riesgos* constituye la *primera actividad* del proceso de *valoración del riesgo* y consiste en la *determinación* y la *descripción* de los eventos de índole *interno* y *externo* que pueden afectar de manera significativa el cumplimiento de los *objetivos* fijados.

La directriz 4.2 referente al SEVRI establece lo siguiente, con respecto a esta actividad.

**Identificación de riesgos.** Se deberá identificar por áreas, sectores, actividades o tareas, de conformidad con las particularidades de la institución, lo siguiente:

- a) Los eventos que podrían afectar de forma significativa el cumplimiento de los objetivos institucionales. Estos deberán organizarse de acuerdo con la estructura de riesgos institucional previamente establecida.
- b) Las posibles causas, internas y externas, de los eventos identificados y las posibles consecuencias de la ocurrencia de dichos eventos sobre el cumplimiento de los objetivos.
- c) Las formas de ocurrencia de dichos eventos y el momento y lugar en el que podrían incurrir.
- d) Las medidas para la administración de riesgos existentes que se asocian con los riesgos identificados.

La *identificación de riesgos* debe vincularse con las actividades institucionales de *planificación-presupuestación, estrategia, evaluación y monitoreo del entorno*.





## MUNICIPALIDAD DE ALAJUELA AUDITORIA INTERNA

Según el análisis efectuado, ésta actividad está relacionada con la opción “*Identificación de Riesgos*” del menú principal del programa “*Delphos Continuum*” que permite definir las *fuentes, tipos y clases* de riesgos y contiene una pantalla para la captura de información referente a la identificación de riesgos. (Ver Cuadro No.1)

Al hacer la revisión de los riesgos seleccionados en la muestra se determinó lo siguiente:

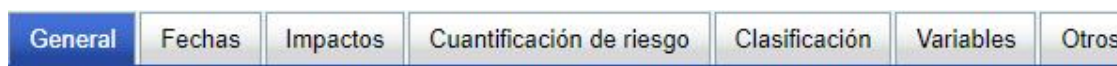
a) La opción “*Identificación de Riesgos/Riesgos*” del programa, muestra la *estructura de riesgos* de la Municipalidad, la cual está conformada por *categorías* que permite la agrupación de riesgos según *área* de impacto (procesos, subprocesos y actividades), incluyendo a la Alcaldía en el nivel *administrativo* y el Concejo Municipal, la Auditoría y la Secretaría; en el nivel *político*, según se establece en la estructura orgánica de la Municipalidad.

b) El listado contiene información de dependencia, tipo de dependencia e identificación (ID). Con respecto a este último dato cabe mencionar que solo a las dependencias del nivel político se les asignó un código de identificación, situación que dificulta determinar a quién corresponden los riesgos cuando se emiten reportes usando diferentes criterios.

c) Se determinó que dicha estructura de riesgos contiene una categoría denominada riesgos “*Institucionales*”. Estos conforman el *Universo de Riesgos Institucionales relevantes* considerando los eventos más repetitivos que afectan cuantitativamente y cualitativamente la institución en las diferentes áreas y son prioritarios dada su valoración.

Al respecto, la coordinadora de Control Interno indicó en su informe de *Grado de Madurez del Sistema de Control Interno* del 2016, que (...) *Actualmente se introdujeron 6 riesgos relevantes institucionales, los cuales son administrados por las Comisiones de Control Interno y los dueños de procesos, cuentan con planes y propuestas para minimizar los niveles conforme a los parámetros de aceptabilidad de riesgos institucionales.*

d) Al efectuar la revisión de los riesgos seleccionados en la muestra, se ingresó a la pantalla de “*Riesgos*” observándose que contiene una serie de *pestañas* para capturar o asociar la información correspondiente a dichos riesgos como se muestra a continuación.

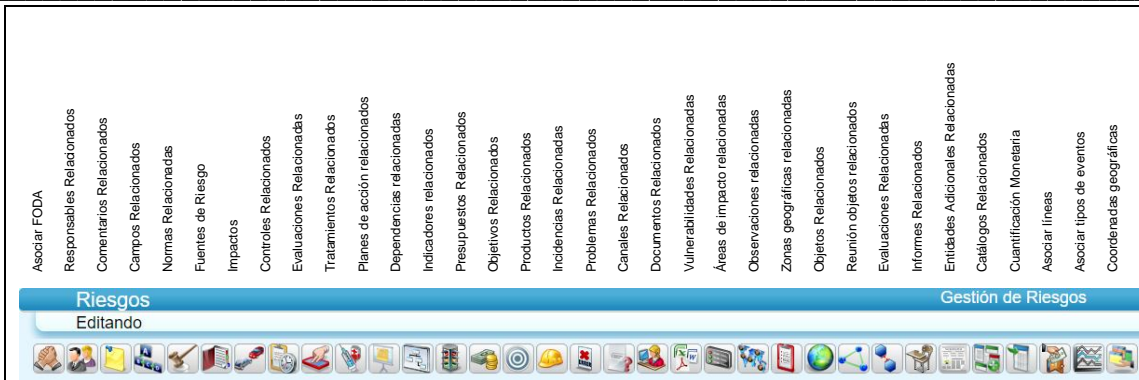


Al consultar la información contenida en cada una de las pestañas indicadas, se determinó que existen *problemas* relacionados con la *calidad y suficiencia* de la información contenida en los casos observados. Esta situación se manifiesta con fechas desactualizadas, información incompleta o celdas vacías que no permiten identificar y clasificar apropiadamente los riesgos.

e) La pantalla de “*riesgos*”, contiene una serie de *íconos* para configurar y asociar el riesgo con todos los elementos del entorno interno y externo como son:



## MUNICIPALIDAD DE ALAJUELA AUDITORIA INTERNA



La mayoría de dichos íconos contienen pantallas que carecen de información o se encuentra incompleta. La excepción se da con los íconos *responsables*, *controles* y *tratamientos* relacionados con los riesgos, a los cuales se les ha dado prioridad ya que son los requisitos mínimos que debe contener el sistema.

Se hacen algunas observaciones sobre los íconos “*impactos*”<sup>14</sup> y “*áreas de impacto*” en la pantalla de riesgos, los cuales no muestran información sobre el análisis de las *consecuencias* del riesgo expresado en términos *cuantitativos* o *cualitativos* y que deberían servir como base para determinar el grado de *severidad* como factor para la *cuantificación del riesgo*.

**Cuadro No.4**

*Pantallas de Identificación de Riesgos del Menú Principal del Programa “Delphos Continuum”*

General	Fechas	Impactos	Cuantificación de riesgo	Clasificación	Variables	Otros																																																								
		<table border="1"> <thead> <tr> <th>Monto</th> <th>Frecuencia</th> <th>Unidad de tiempo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Inherente</td> <td>0,00</td> <td>Días</td> </tr> <tr> <td>Controles</td> <td>0,00</td> <td>Días</td> </tr> <tr> <td>Tratamientos</td> <td>0,00</td> <td>Segundos</td> </tr> <tr> <td>Tratamientos y controles</td> <td>0,00</td> <td>Días</td> </tr> </tbody> </table>		Monto	Frecuencia	Unidad de tiempo	Inherente	0,00	Días	Controles	0,00	Días	Tratamientos	0,00	Segundos	Tratamientos y controles	0,00	Días	<p>Apetito del riesgo: 0,00      Techo del riesgo: 0,00</p> <p>Límite inferior: 0,00      Límite superior: 0,00</p>																																											
Monto	Frecuencia	Unidad de tiempo																																																												
Inherente	0,00	Días																																																												
Controles	0,00	Días																																																												
Tratamientos	0,00	Segundos																																																												
Tratamientos y controles	0,00	Días																																																												
General	Fechas	Impactos	Cuantificación de riesgo	Clasificación	Variables	Otros																																																								
		<table border="1"> <thead> <tr> <th>Inherente</th> <th>Probabilidad</th> <th>Severidad</th> <th>Nivel de riesgo</th> <th>Probabilidad</th> <th>Severidad</th> <th>Nivel de riesgo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>4. Probable</td> <td>4. Importante</td> <td>4. Alto</td> <td>80,00%</td> <td>8,00</td> <td>(Limpiar)</td> </tr> <tr> <td colspan="2"></td> <td colspan="2"> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Controles</th> <th>Probabilidad</th> <th>Severidad</th> <th>Nivel de riesgo</th> <th>Probabilidad</th> <th>Severidad</th> <th>Nivel de riesgo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>3. Posible</td> <td>3. Moderado</td> <td>3. Moderado</td> <td>60,00%</td> <td>6,00</td> <td>(Limpiar)</td> </tr> <tr> <td colspan="2"></td> <td colspan="2"> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Tratamientos</th> <th>Probabilidad</th> <th>Severidad</th> <th>Nivel de riesgo</th> <th>Probabilidad</th> <th>Severidad</th> <th>Nivel de riesgo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>3. Posible</td> <td>3. Moderado</td> <td>3. Moderado</td> <td>60,00%</td> <td>6,00</td> <td>(Limpiar)</td> </tr> <tr> <td></td> <td>3. Posible</td> <td>3. Moderado</td> <td>3. Moderado</td> <td>60,00%</td> <td>6,00</td> <td>(Limpiar)</td> </tr> </tbody> </table> </td> </tr> </tbody> </table> </td> <td colspan="2"> <p>Fuente: (Ninguno) 6,40</p> <p>Historial</p> <p>Fuente: (Ninguno) 3,60</p> <p>Fuente: (Ninguno) 3,60</p> </td> </tr> </tbody> </table>		Inherente	Probabilidad	Severidad	Nivel de riesgo	Probabilidad	Severidad	Nivel de riesgo		4. Probable	4. Importante	4. Alto	80,00%	8,00	(Limpiar)			<table border="1"> <thead> <tr> <th>Controles</th> <th>Probabilidad</th> <th>Severidad</th> <th>Nivel de riesgo</th> <th>Probabilidad</th> <th>Severidad</th> <th>Nivel de riesgo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>3. Posible</td> <td>3. Moderado</td> <td>3. Moderado</td> <td>60,00%</td> <td>6,00</td> <td>(Limpiar)</td> </tr> <tr> <td colspan="2"></td> <td colspan="2"> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Tratamientos</th> <th>Probabilidad</th> <th>Severidad</th> <th>Nivel de riesgo</th> <th>Probabilidad</th> <th>Severidad</th> <th>Nivel de riesgo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>3. Posible</td> <td>3. Moderado</td> <td>3. Moderado</td> <td>60,00%</td> <td>6,00</td> <td>(Limpiar)</td> </tr> <tr> <td></td> <td>3. Posible</td> <td>3. Moderado</td> <td>3. Moderado</td> <td>60,00%</td> <td>6,00</td> <td>(Limpiar)</td> </tr> </tbody> </table> </td> </tr> </tbody> </table>		Controles	Probabilidad	Severidad	Nivel de riesgo	Probabilidad	Severidad	Nivel de riesgo		3. Posible	3. Moderado	3. Moderado	60,00%	6,00	(Limpiar)			<table border="1"> <thead> <tr> <th>Tratamientos</th> <th>Probabilidad</th> <th>Severidad</th> <th>Nivel de riesgo</th> <th>Probabilidad</th> <th>Severidad</th> <th>Nivel de riesgo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>3. Posible</td> <td>3. Moderado</td> <td>3. Moderado</td> <td>60,00%</td> <td>6,00</td> <td>(Limpiar)</td> </tr> <tr> <td></td> <td>3. Posible</td> <td>3. Moderado</td> <td>3. Moderado</td> <td>60,00%</td> <td>6,00</td> <td>(Limpiar)</td> </tr> </tbody> </table>		Tratamientos	Probabilidad	Severidad	Nivel de riesgo	Probabilidad	Severidad	Nivel de riesgo		3. Posible	3. Moderado	3. Moderado	60,00%	6,00	(Limpiar)		3. Posible	3. Moderado	3. Moderado	60,00%	6,00	(Limpiar)	<p>Fuente: (Ninguno) 6,40</p> <p>Historial</p> <p>Fuente: (Ninguno) 3,60</p> <p>Fuente: (Ninguno) 3,60</p>	
Inherente	Probabilidad	Severidad	Nivel de riesgo	Probabilidad	Severidad	Nivel de riesgo																																																								
	4. Probable	4. Importante	4. Alto	80,00%	8,00	(Limpiar)																																																								
		<table border="1"> <thead> <tr> <th>Controles</th> <th>Probabilidad</th> <th>Severidad</th> <th>Nivel de riesgo</th> <th>Probabilidad</th> <th>Severidad</th> <th>Nivel de riesgo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>3. Posible</td> <td>3. Moderado</td> <td>3. Moderado</td> <td>60,00%</td> <td>6,00</td> <td>(Limpiar)</td> </tr> <tr> <td colspan="2"></td> <td colspan="2"> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Tratamientos</th> <th>Probabilidad</th> <th>Severidad</th> <th>Nivel de riesgo</th> <th>Probabilidad</th> <th>Severidad</th> <th>Nivel de riesgo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>3. Posible</td> <td>3. Moderado</td> <td>3. Moderado</td> <td>60,00%</td> <td>6,00</td> <td>(Limpiar)</td> </tr> <tr> <td></td> <td>3. Posible</td> <td>3. Moderado</td> <td>3. Moderado</td> <td>60,00%</td> <td>6,00</td> <td>(Limpiar)</td> </tr> </tbody> </table> </td> </tr> </tbody> </table>		Controles	Probabilidad	Severidad	Nivel de riesgo	Probabilidad	Severidad	Nivel de riesgo		3. Posible	3. Moderado	3. Moderado	60,00%	6,00	(Limpiar)			<table border="1"> <thead> <tr> <th>Tratamientos</th> <th>Probabilidad</th> <th>Severidad</th> <th>Nivel de riesgo</th> <th>Probabilidad</th> <th>Severidad</th> <th>Nivel de riesgo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>3. Posible</td> <td>3. Moderado</td> <td>3. Moderado</td> <td>60,00%</td> <td>6,00</td> <td>(Limpiar)</td> </tr> <tr> <td></td> <td>3. Posible</td> <td>3. Moderado</td> <td>3. Moderado</td> <td>60,00%</td> <td>6,00</td> <td>(Limpiar)</td> </tr> </tbody> </table>		Tratamientos	Probabilidad	Severidad	Nivel de riesgo	Probabilidad	Severidad	Nivel de riesgo		3. Posible	3. Moderado	3. Moderado	60,00%	6,00	(Limpiar)		3. Posible	3. Moderado	3. Moderado	60,00%	6,00	(Limpiar)	<p>Fuente: (Ninguno) 6,40</p> <p>Historial</p> <p>Fuente: (Ninguno) 3,60</p> <p>Fuente: (Ninguno) 3,60</p>																			
Controles	Probabilidad	Severidad	Nivel de riesgo	Probabilidad	Severidad	Nivel de riesgo																																																								
	3. Posible	3. Moderado	3. Moderado	60,00%	6,00	(Limpiar)																																																								
		<table border="1"> <thead> <tr> <th>Tratamientos</th> <th>Probabilidad</th> <th>Severidad</th> <th>Nivel de riesgo</th> <th>Probabilidad</th> <th>Severidad</th> <th>Nivel de riesgo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>3. Posible</td> <td>3. Moderado</td> <td>3. Moderado</td> <td>60,00%</td> <td>6,00</td> <td>(Limpiar)</td> </tr> <tr> <td></td> <td>3. Posible</td> <td>3. Moderado</td> <td>3. Moderado</td> <td>60,00%</td> <td>6,00</td> <td>(Limpiar)</td> </tr> </tbody> </table>		Tratamientos	Probabilidad	Severidad	Nivel de riesgo	Probabilidad	Severidad	Nivel de riesgo		3. Posible	3. Moderado	3. Moderado	60,00%	6,00	(Limpiar)		3. Posible	3. Moderado	3. Moderado	60,00%	6,00	(Limpiar)																																						
Tratamientos	Probabilidad	Severidad	Nivel de riesgo	Probabilidad	Severidad	Nivel de riesgo																																																								
	3. Posible	3. Moderado	3. Moderado	60,00%	6,00	(Limpiar)																																																								
	3. Posible	3. Moderado	3. Moderado	60,00%	6,00	(Limpiar)																																																								

Lo anterior indica que la *eficiencia* del sistema no es la óptima, debido a que se desaprovechan las *facilidades* que brinda el programa a través de los *íconos* diseñados para aportar información

<sup>14</sup> Impacto: Magnitud de consecuencias potenciales que por distintas situaciones pueden suceder si el riesgo se materializa, impactando el presupuesto municipal o la imagen institucional con consecuencias: mínima, menor, moderado, importante o catastrófico.



## MUNICIPALIDAD DE ALAJUELA AUDITORIA INTERNA

relacionada con los riesgos y asociada con los elementos del *entorno interno y externo*, la cual podría ser de gran *utilidad* para la *identificación* de los riesgos y su posterior *análisis y evaluación*.

Con respecto a esta situación, las Normas de Control Interno para el Sector Público establecen que:

*4.4.1 Documentación y registro de la gestión institucional. El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben establecer las medidas pertinentes para que los actos de la gestión institucional, sus resultados y otros eventos relevantes, se registren y documenten en el lapso adecuado y conveniente, y se garanticen razonablemente la confidencialidad y el acceso a la información pública, según corresponda.*

Esta situación tiene que ver también con la actividad de documentación, que debe realizarse en todas las etapas del proceso de *valoración de riesgos*. Se determinó que la mayoría de los datos ligados a los *íconos* de relación que identifican los riesgos tienen su origen en la opción “Contexto” del Menú principal, la cual no ha cargado toda la información requerida por el sistema.

Sobre este aspecto, se menciona lo que indican las Directrices del SEVRIMA al respecto:

*“Cabe destacar que en el uso [del] Sistema Delphos Continuum se realizará un enlace con el cuadro estratégico institucional, para lo (sic) cual se debe enlazar la información del Manager con el Delphos Continuum, a fin de mantener una base de datos confiable que permita una clara gestión del Riesgo a todos los titulares de la Institución. Dicho sistema contiene una serie de íconos, los cuales deben cargarse de información para ser utilizada en la administración del Riesgo (...)”*

No obstante, se encontró que dicha información aún no se encuentra disponible en el sistema para ser consultada a través de los *íconos* de relación con los riesgos identificados, los cuales en su mayoría carecen de información. Al respecto se observó que dicha información puede ser alimentada directamente desde la opción del menú “Identificación de Riesgos/Riesgos”.

En términos generales, se observa debilidad en la actividad de documentación que se refleja en la suficiencia y calidad de la información relacionada con los riesgos identificados, lo cual afecta negativamente la disponibilidad y utilidad de la información requerida en el *proceso* de toma de decisiones administrativas y que sirve de base para la ejecución de las actividades posteriores de análisis, evaluación, administración, revisión y seguimiento

### 2.4.2 Análisis y Evaluación de riesgos

Para llevar a cabo estas actividades es necesario que los riesgos hayan sido identificados adecuadamente en la etapa previa de identificación de riesgos.

El *análisis de riesgos* es la *segunda* actividad del proceso de *valoración del riesgo* y consiste en la determinación del *nivel de riesgo* a partir de la *probabilidad* y la *consecuencia* de los eventos identificados.

Para llevar a cabo dicha actividad, la Contraloría General de la República estableció la *directriz* 4.3. sobre el SEVRI, la cual indica lo siguiente:



## MUNICIPALIDAD DE ALAJUELA AUDITORIA INTERNA

**Análisis de Riesgos.** Para los eventos identificados se deberá determinar: a) su posibilidad de ocurrencia, b) la magnitud de su eventual consecuencia, c) su nivel de riesgo, d) sus factores de riesgo, y e) las medidas para su administración.

El análisis de la consecuencia de los eventos identificados deberá considerar los posibles efectos negativos y positivos de dichos eventos.

El nivel de riesgo deberá obtenerse bajo dos escenarios básicos: sin medidas para la administración de riesgos y con aquellas existentes en la institución.

El análisis que se realice puede ser cuantitativo, cualitativo o una combinación de ambos. En cualquier caso, los beneficios del tipo de análisis que se utilice deberán ser mayores que sus costos de aplicación.

Por lo tanto, dichos criterios fueron considerados al efectuar la revisión de dicha actividad ejecutada en el sistema “*Delphos Continuum*”. Como resultado de dicha revisión, se comprobó que cada uno de los riesgos de la muestra analizada, presenta su correspondiente nivel de riesgo en la pantalla de la opción *Identificación de riesgos/Riesgos/cuantificación de riesgos* del Menú del sistema *Delphos Continuum*.

Además, el análisis del *nivel de riesgo* o *mapa de calor* efectuado por el sistema se realiza considerando tres escenarios: con riesgo *inherente*, con *controles*, con *tratamientos* y con *controles* y *tratamientos* y en consideración de la *probabilidad* de ocurrencia, la *severidad* de las consecuencias potenciales de los eventos identificados y las *medidas de administración* existentes relacionadas con los riesgos.

No obstante, cuando se consultó la opción del menú *Identificación de riesgos/Riesgos/Impactos y Variables* no se obtuvo información en el sistema sobre los *análisis cuantitativos* o *cualitativos* realizados que *justifican* los valores asignados a las *variables* determinantes del nivel de riesgo. Tampoco se obtuvo información *cualitativa* al consultar el *ícono* denominado “*impactos*” relacionado con los riesgos.

Al respecto, es importante indicar que la cuantificación del *nivel del riesgo* debe estar sustentada en criterios objetivos para determinar su *probabilidad* de ocurrencia y sus *consecuencias* sobre el cumplimiento de los objetivos fijados.

Tampoco, se pudieron identificar adecuadamente los factores de riesgo que inciden en la materialización de los riesgos, ni los posibles efectos negativos o positivos, debido a que éstos no se encuentran debidamente documentados y registrados en el sistema.

Lo antes expuesto, indica que no se cumple a cabalidad con lo indicado en la *directriz 4.3 Análisis de riesgos* antes mencionada, en relación con los párrafos dos y cuatro.

Dichos párrafos se refieren a la necesidad de efectuar un análisis *cuantitativo*, *cualitativo* o *mixto* de las consecuencias o la magnitud de los impactos. Estos servirán de base para la cuantificación de riesgos en los diferentes escenarios y la determinación del *costo-beneficio* de las medidas adoptadas



## MUNICIPALIDAD DE ALAJUELA AUDITORIA INTERNA

para solventarlos.

Por lo tanto, la cuantificación del *nivel del riesgo* deberá estar sustentada en criterios objetivos para determinar su probabilidad de ocurrencia y sus consecuencias (*magnitud de los impactos*) sobre el cumplimiento de los objetivos fijados.

La *evaluación de riesgos*, constituye la *tercera* actividad del proceso de *valoración del riesgo* que consiste en la determinación de las *prioridades* para la administración de riesgos.

Los criterios utilizados para la evaluación de esta actividad se encuentran en la *directriz 4.4* sobre el SEVRI del Ente Contralor que establece lo siguiente:

**Evaluación de Riesgos.** Los riesgos analizados deberán ser priorizados de acuerdo con criterios institucionales dentro de los cuales se deberán considerar, al menos los siguientes:

- a) el nivel de riesgo,
- b) grado en que la institución puede afectar los factores de riesgo;
- c) la importancia de la política, proyecto, función o actividad afectado; y
- d) la eficacia y eficiencia de las medidas para la administración de riesgo existentes.

En relación con los niveles de riesgo, deberá determinarse cuáles se ubican dentro de la categoría de nivel de riesgo aceptable por medio de la aplicación de los parámetros de aceptabilidad de riesgos institucionales previamente definidos. Cuando esto ocurra, se podrá optar por la retención de dichos riesgos siempre y cuando sean revisados, documentados y comunicados de acuerdo con lo establecido en las Directrices 4.6, 4.7 y 4.8 de esta normativa.

Los niveles de riesgo que no se ubiquen dentro de la categoría de riesgo aceptable deberán administrarse de acuerdo con lo establecido en la Directriz 4.5.

De acuerdo con las directrices indicadas se deduce que esta actividad del proceso de *valoración de riesgo* es eminentemente analítica y se sustenta en las políticas sobre *prioridades* y los *parámetros de aceptabilidad* de riesgos, establecidos en las *Disposiciones del SEVRIMA*.

Las políticas sobre prioridades establecen que "(...) para efectos de la *valoración de riesgo* se dará prioridad a los riesgos relevantes a nivel institucional para luego continuar con cada una de las dependencias según su impacto.

Los *criterios institucionales* a utilizar para la *priorización* de los riesgos son de carácter *cuantitativo* y *cualitativo* y se definen en los puntos a), b), c) y d) de la directriz 4.4 antes indicada.

Uno de ellos se refiere al *nivel de riesgo*, cuya *cuantificación* se determina por la combinación de las *variables de probabilidad* y *severidad* y cuya medición se efectúa por medio de los *parámetros* predefinidos en el sistema en la opción "*Administrador/probabilidades-severidades-niveles de riesgo*" del menú principal. (Falta el punto)

Al efectuar la revisión de la *actividad de evaluación* de los riesgos seleccionados en la muestra, se determinó que su *prioridad* se estableció utilizando como criterio el *nivel de riesgo*, el cual es cuantificado de acuerdo con los valores asignados a las variables de *probabilidad* y *severidad* según los parámetros establecidos en el sistema "*Delphos Continuum*" con base en las *Disposiciones del*





## MUNICIPALIDAD DE ALAJUELA AUDITORIA INTERNA

### SEVRIMA.

No obstante, para *priorizar* los riesgos es necesario considerar también otros criterios como se indica en los puntos *b), c), d)* del primer párrafo de la directriz 4.4. Sin embargo, no se encontró ninguna evidencia de los estudios o análisis *cualitativos* efectuados sobre el *grado en que la institución puede afectar los factores de riesgo; y la importancia de la política, proyecto, función o actividad afectada.*

En este sentido, es importante indicar que las *Disposiciones del SEVRIMA* establecen además los *parámetros* y el *semáforo de aceptabilidad* definidos a nivel institucional que sirven de referencia para determinar el grado de *prioridad* de los riesgos y su relevancia a nivel institucional.

Sin embargo, se determinó que los *estudios y análisis* efectuados para determinar la *priorización* de los riesgos relevantes no se han documentado y registrado apropiadamente en el sistema para el debido respaldo y justificación.

También, se determinó la necesidad de efectuar la evaluación de la *eficiencia y eficacia* de las medidas de administración existentes para todos los riesgos, mediante el uso de *indicadores*. De esta manera el grado de *eficacia* de los *controles y tratamientos* servirá como criterio para la *priorización* de riesgos.

En resumen, debe justificarse claramente y en forma *objetiva* los criterios utilizados para asignar los grados de *prioridad* de los riesgos y que respalde la decisión tomada para enfrentarlo de acuerdo a las opciones disponibles en la *opción "Administrador/Listados combos"* del menú. Además, debe quedar *evidencia documental* o registro de los *análisis efectuados* para llegar a tales conclusiones, para lo cual el sistema "*Delphos Continuum*" brinda las facilidades a través de los *íconos* relacionados.

### 2.4.3 Administración de riesgos

Esta es la cuarta actividad del proceso de valoración del riesgo que consiste en la identificación, evaluación, selección y ejecución de medidas para la administración de riesgos.

Para la ejecución de esta actividad la Contraloría General de la República estableció la *directriz 4.5* que indica lo siguiente:

**Administración de Riesgos.** *A partir de la priorización de riesgos establecida, se debe evaluar y seleccionar la o las medidas para la administración de cada riesgo, de acuerdo con criterios institucionales que deberán contener al menos los siguientes: a) la relación costo-beneficio de llevar a cabo cada opción; b) la capacidad e idoneidad de los entes participantes internos y externos a la institución en cada opción; c) el cumplimiento del interés público y el resguardo de la hacienda pública; y d) la viabilidad jurídica, técnica y operacional de las opciones.*

*Se deberá valorar medidas dirigidas a la atención, modificación, transferencia y prevención de riesgos. En los casos en que sea imposible utilizar este tipo de medidas o las disponibles impliquen un costo mayor a su beneficio, la administración podrá retener dichos riesgos. Las medidas para la administración de riesgos seleccionadas deberán: a) Servir de base para el establecimiento de las actividades de control del sistema de control interno institucional, b) Integrarse a los planes institucionales operativos y planes de mediano y largo plazos. según corresponda. v c) Ejecutarse v evaluarse de forma continua en toda la institución.*





## MUNICIPALIDAD DE ALAJUELA AUDITORIA INTERNA

---

Al respecto se determinó que la Municipalidad de Alajuela estableció las “*Disposiciones del SEVRIMA*” que contienen las políticas y lineamientos para la administración de riesgos. Estas indican que “(...) los riesgos identificados que se sitúan por encima del nivel de riesgo aceptable, deberán ser tratados utilizando una o más de las opciones consideradas en la Administración de los riesgos.

Además, en el punto 7.2 Análisis y evaluación de riesgos, se indica que si el [riesgo residual] no coincide con los parámetros de aceptabilidad definidos institucionalmente, se priorizará para su administración, para lo cual se considerará además la normativa técnica y jurídica aplicable, y la relación costo beneficio, para verificar si la nueva medida es aplicable, según análisis de experto.

No obstante, según el estudio efectuado se determinó que el sistema *Delphos Continuum* no brinda información sobre los análisis de costo-beneficio efectuados para llevar a cabo las opciones alternativas para la administración de riesgos.

No se evidenció el uso de los criterios mencionados en los puntos b), c) y d) de la directriz 4.5 antes mencionada, requeridos para la evaluación y selección de las medidas de administración de riesgos. Esta situación no permite conocer los análisis cuantitativos y cualitativos efectuados, debido a que no se registran ni documentan en el sistema “*Delphos Continuum*”.

En relación con este tema, la coordinadora de *Control Interno* manifestó en su informe de *Grado de madurez del Sistema de Control Interno* del 2016 que:

“(...) Se están llevando a cabo actividades de revisión y afinamiento, de los riesgos que se encuentran dentro del Sistema *Delphos Continuum*, así como de controles y tratamientos que se han insertado para el plan de tratamientos de dichos riesgos. Se ha sugerido a los titulares que documenten los cambios que sean necesarios.”

En resumen, la *calidad* y *suficiencia* de información disponible son elementos fundamentales en el proceso de *toma de decisiones*. Por lo tanto, los titulares deben *recopilar, documentar y registrar* en el sistema toda la información necesaria para la *evaluación* y *selección* de las medidas de administración de riesgos que consideren más apropiadas de acuerdo con los criterios mencionados.

Dichas medidas deberán ser incorporadas al proceso de planificación institucional, coadyuvar en las actividades de control y promover los ajustes requeridos en las metas y objetivos institucionales.

### 2.4.4 Revisión de riesgos

Es la *quinta actividad* del proceso de valoración del riesgo que consiste en el *seguimiento* de los riesgos y de la *eficacia* y *eficiencia* de las medidas para la administración de riesgos ejecutadas.

Para el cumplimiento de esta actividad se estableció la directriz 4.6 que indica lo siguiente:



## MUNICIPALIDAD DE ALAJUELA AUDITORIA INTERNA

**Revisión de Riesgos.** *En relación con los riesgos identificados, se deberá dar seguimiento, al menos, a: a) el nivel de riesgo; b) los factores de riesgo; c) el grado de ejecución de las medidas para la administración de riesgos; d) la eficacia y la eficiencia de las medidas para la administración de riesgos ejecutadas.*

*La revisión de riesgos deberá ejecutarse de forma continua y la información que se genere en esta actividad deberá servir de insumo para: a) elaborar los reportes del SEVRI; b) ajustar de forma continua las medidas para la administración de riesgos; y c) evaluar y ajustar los objetivos y metas institucionales*

Se observó que las opciones “Monitoreo” y “Análisis y Evaluación de Riesgos” del menú principal del sistema, constituyen herramientas de apoyo para llevar a cabo la actividad de revisión de riesgos, sin embargo, no están siendo utilizadas adecuadamente.

Como resultado del estudio, se observó que los cambios efectuados en los niveles de riesgo se registran en la opción “Identificación de riesgos/Riesgos/Cuantificación de riesgos” al oprimir el botón de “historial” el cual se ordena en orden cronológico y muestra el tipo de afectación y los nuevos valores de riesgo. No obstante, el campo para comentarios no se utiliza a pesar de que se requiere una adecuada justificación sobre el origen de dichos cambios que facilite la evaluación y el seguimiento.

Por lo tanto, no brinda suficiente información acerca del origen de los cambios que afectan la cuantificación del riesgo, los cuales deben estar debidamente justificados y respaldados con los estudios y análisis correspondientes para su seguimiento y el mejoramiento de las medidas de administración de riesgos adoptadas.

Por otra parte, se determinó que no se efectúa un adecuado seguimiento a las medidas para la administración de riesgos, ya que al abrir los íconos de *controles* y *tratamientos* ubicados en la pantalla de *Identificación de Riesgos/Riesgos/* se observaron las siguientes debilidades: a) los registros no describen adecuadamente la *naturaleza* de los controles, b) las fechas estimadas y reales de inicio y final se encuentran desactualizadas, c) en algunos casos no se indica el costo, la efectividad y la frecuencia de los controles y además d) los datos sobre evaluación, periodicidad y próxima revisión se encuentran desactualizados.

Además, las pantallas de *controles* muestran una serie de *íconos* y *pestañas*, los cuales deben ser cargados con información complementaria relacionada, ya que se encuentran vacíos y omiten datos importantes para la identificación, análisis y seguimiento de estos.

Al respecto, los lineamientos contenidos en las *Disposiciones del SEVRIMA* establecen que (...) *Las actividades que se generen del SEVRIMA son de carácter permanente y deben ser revisadas de manera constante, por cualquier cambio del entorno de los factores internos o externos a la institución. Por lo tanto, (...) La Municipalidad deberá contar con registros ordenados y actualizados de la información que utilice y genere el SEVRIMA.*

Otro aspecto a considerar tiene que ver con la importancia de evaluar la *eficiencia* y *efectividad* de las *medidas* de administración implementadas. En relación con este aspecto se observó en el



## MUNICIPALIDAD DE ALAJUELA AUDITORIA INTERNA

reporte de controles y los tratamientos generados en la opción “Análisis y Evaluación de Riesgos/Controles/ del menú principal, muestra que muchos de ellos no han sido implementados o su efectividad no ha sido evaluada. Además, no se han establecido los indicadores de cumplimiento para medir los resultados esperados con las medidas adoptadas.

En términos generales, se observa la necesidad de registrar y documentar debidamente todas las actividades y eventos relacionados, mediante la utilización de las facilidades que brinda el sistema. De esta manera, se podrá contar con información valiosa que sirva de insumo para ajustar en forma continua las medidas para la administración de riesgos y los objetivos y metas institucionales.

Con respecto a la actividad de revisión, la coordinadora de Control Interno manifestó lo siguiente en su informe de Grado de Madurez del Sistema de Control Interno del 2016: (...) *Asimismo se emitieron las claves para que cada uno de los titulares implemente, evalúen y den seguimiento a los planes para la Administración de riesgos relevantes conforme a su competencia. Para el 2017 se contará con la utilización del Sistema de Consultas que servirá también para que se pueda realizar sus monitoreos con mayor facilidad.*

(...) *Se están llevando acciones de mejora para el uso correcto del Sistema, y aprovechamiento de la herramienta que permiten valorar y dar seguimiento a los riesgos relevantes. Para el análisis y seguimiento de los planes de administración del riesgo, es necesario un funcionario encargado de las acciones y alertas entre otros del Sistema Delphos Continuum con el fin de dar seguimiento a las mejoras propuestas.*

### 2.4.5 Documentación de riesgos:

La *documentación de riesgos* es la actividad *permanente* del proceso de valoración del riesgo que consiste en el registro y la sistematización de información asociada con los riesgos. Es *continua* y *paralela* a las demás actividades del SEVRI.

La *directriz 4.7* del SEVRI establecida por el Ente Contralor define dicha actividad como sigue:

**Documentación de riesgos.** *Se deberá documentar la información sobre los riesgos y las medidas para la administración de riesgos que se genere en cada actividad de la valoración del riesgo (identificación, análisis, evaluación, administración y revisión).*

*Deberá de establecerse registros de riesgos que incluyan, como mínimo, la información sobre su probabilidad, consecuencia, nivel de riesgo asociado y medidas seleccionadas para su administración.*

*En relación con las medidas para la administración de riesgos deberá documentarse como mínimo su descripción, sus resultados esperados en tiempo y espacio, los recursos necesarios y responsables para llevarlas a cabo.*

*Se deberá velar por que los registros sean accesibles, comprensibles y completos y que la documentación se realice de forma continua, oportuna y confiable.*

*Toda esta información deberá servir de base para la elaboración de los reportes del SEVRI dirigidos a los sujetos interesados y podrá ser requerida por la Contraloría General de la*



## MUNICIPALIDAD DE ALAJUELA AUDITORIA INTERNA

Por lo tanto, la información generada a través de todo el proceso de valoración de riesgo institucional deberá ser documentada e incorporada digitalmente al sistema “*Delphos Continuum*” para que sirva de soporte a dicho proceso.

Lo anterior incluye, la información básica del “*entorno institucional*” que forma parte de los “*insumos del SEVRI*” según se establece en el *punto 2.5* de las directrices del *Ente Contralor* que al respecto indican lo siguiente:

*El SEVRI deberá utilizar como insumo información interna y externa, suficiente y actualizada para su establecimiento y funcionamiento de acuerdo con los requerimientos de la presente normativa. Para estos efectos, se deberá considerar al menos la siguiente: a) Planes nacionales, sectoriales e institucionales, b) Análisis del entorno interno y externo c) Evaluaciones institucionales, d) Descripción de la organización (procesos, presupuesto, sistema de control interno), e) Normativa externa e interna asociada con la institución, f) Documentos de operación diaria y de la evaluación periódica del desempeño del mismo SEVRI.*

Congruente con lo anterior, se determinó que el sistema *Delphos Continuum* presenta una opción del *menú principal* denominada “*Contexto*” que presenta una lista de elementos del *entorno interno* y *externo* como información básica para la actividad de *identificación de riesgos*.

Por tratarse de un sistema integrado, el detalle de la opción “*Contexto*” del *menú principal* del programa “*Delphos Continuum*” está relacionado con los “*íconos*”<sup>15</sup> del sistema en la opción “*Identificación de riesgos/Riesgos*”, los cuales fueron diseños para relacionar o capturar información relevante ligada a diversos aspectos de los riesgos identificados.

Complementariamente, el *punto 2.1* de dichas disposiciones se menciona la necesidad de (...) *desarrollar procesos de capacitación, divulgación y promoción entre los funcionarios sobre el marco estratégico institucional, que viene a ser pilar en el proceso de Valoración del Riesgo.*

En este sentido, el “*Procedimiento para la evaluación del riesgo*”, contenido en el *inciso 3* de las *Disposiciones del SEVRIMA*<sup>16</sup>, establecen la siguiente actividad primaria a cargo de la coordinadora de *Control Interno*.

*(...) identifica el contexto estratégico y organizacional de la Institución, lo cual contempla la visión, entorno externo e interno, misión, objetivos estratégicos, estrategias institucionales, capacidad de la organización en que se opera (...)*

Los titulares subordinados por su parte, deben realizar la siguiente actividad.

*(...) Interpreta el contexto estratégico institucional, y conforme al objetivo de su dependencia, identifica los riesgos de acuerdo a su entorno interno y externo y conforme al universo de riesgos, para crear su mapa de calor. Contempla visión, misión y entorno interno y externo e identifica el portafolio de riesgos institucionales que afectan su proceso de trabajo.*

<sup>15</sup> Ver el punto 1.4.9 *Identificación de riesgos*

<sup>16</sup> *Disposiciones para el funcionamiento y operación del Sistema específico de valoración de riesgo de La Municipalidad de Alajuela.*



## MUNICIPALIDAD DE ALAJUELA AUDITORIA INTERNA

Con respecto al enlace del módulo de gestión de riesgo “*Delphos Continuum*” con el cuadro estratégico institucional, las Disposiciones del SEVRIMA establecen lo siguiente:

*“Cabe destacar que en el uso Delphos Continuum se realizará un enlace con el cuadro estratégico institucional, para la cual se debe enlazar la información del Manager con el Delphos Continuum, a fin de mantener una base de datos confiable que permita una clara gestión del riesgo a todos los titulares de la institución. Dicho sistema contiene una serie de íconos, los cuales deben cargarse de información para ser utilizada en la administración del Riesgo.”*

Por lo tanto, es necesario que el *módulo de riesgos* esté integrado y vinculado con los demás módulos que integran el sistema “*Delphos*” para que la información sea compartida y se encuentre accesible y disponible para los usuarios.

Para verificar la información anterior, se procedió a efectuar las consultas al sistema a través de las opciones del menú principal denominada “*Contexto*” y se determinó que la mayoría de las opciones disponibles en el menú no están siendo utilizadas y carecen de información.

Con base en el análisis de las muestras seleccionadas se determinó que existen debilidades en la documentación de riesgos. Algunas ya fueron comentadas anteriormente, y otras se detallan a continuación:

a) No se da un adecuado seguimiento a las medidas de administración de riesgo ejecutadas para poder medir su eficiencia y eficacia y de esta manera hacer los ajustes que correspondan.

b) Los registros de las medidas para administración de riesgos no muestran la información completa ya que omiten datos importantes como resultados esperados, tiempo, espacio y recursos necesarios.

### 2.4.6 Comunicación de riesgos

Esta es una actividad *permanente* del proceso de valoración de riesgo que consiste en la preparación, la distribución y la actualización oportuna sobre los riesgos a los sujetos interesados.<sup>17</sup>

La directriz 4.8 de la Contraloría General de la República sobre el SEVRI establece lo siguiente:

**Comunicación de riesgos.** Se deberá brindar información a los sujetos interesados, internos y externos, y a la institución en relación con los riesgos institucionales.

La comunicación deberá darse en ambas direcciones, mediante informes de seguimiento y de resultados del SEVRI que se elaboran periódicamente y mediante la operación de mecanismos de consulta a disposición de los sujetos interesados.

La información que se comunique deberá ajustarse a los requerimientos de los grupos a los cuales va dirigida y servir de base para el proceso de rendición de cuentas institucional.

Los reportes del SEVRI deberá contener como mínimo la información que de acuerdo con la Directriz 4.7., debe documentarse y debe estar disponible para los sujetos interesados.

<sup>17</sup> **Sujetos interesados.** Personas físicas o jurídicas, internas y externas a la institución, que pueden afectar o ser afectadas directamente por las decisiones y acciones institucionales.



## MUNICIPALIDAD DE ALAJUELA AUDITORIA INTERNA

Se determinó que el sistema *Delphos Continuum* mantiene un mecanismo de consulta sobre la *gestión de riesgos* a través de la opción “*Comunicación y Consulta*” del menú principal, a la cual pueden acceder los usuarios autorizados y generar la información necesaria de acuerdo a su perfil, las seguridades del sistema y el ordenamiento que desee mediante los filtros correspondientes.

Sin embargo, se observó que en dicha opción del menú se enlistan reportes sin datos para mostrar o contienen información incompleta, lo cual contraviene lo dispuesto en la norma 5.6 *Calidad de Información* de las *Normas de Control Interno para el Sector Público* de la *Contraloría General de la República*.

Según las *Disposiciones del SEVRIMA*, (...) *la responsabilidad de establecer el programa de comunicación y dar el seguimiento en cuanto al grado de actualización, será monitoreada por la Unidad de Control Interno, la Comisión de Riesgo Institucional y los titulares de cada unidad.*

### 3 CONCLUSIONES

El desarrollo alcanzado por el *SEVRIMA*, con la implementación de los *componentes* del sistema y la automatización de la *herramienta de apoyo* para el registro de la información, lo ubican en un nivel “*diestro*” según el informe de *Grado de Madurez del Sistema de Control Interno* elaborado por el Subproceso de *Control Interno*.

No obstante, dicho sistema presenta algunas *debilidades* que no permiten que alcance un nivel *óptimo* de aprovechamiento y afectan su *eficiencia* y *eficacia*.

En primer lugar, el software de aplicación denominado “*Delphos Continuum*” usado como instrumento de apoyo para la administración de riesgos, no cumple con algunos aspectos establecidos en la normativa de la Contraloría General de la República sobre las tecnologías de información y se encuentra fuera del control del Proceso de Servicios Informáticos.

El *diseño* y *características* del sistema informático presenta problemas de *flexibilidad* para ajustarse a los requerimientos de la Municipalidad y *depende* de los proveedores externos del software para su mantenimiento y actualización.

La Municipalidad no cuenta con un manual de usuario que provea el conocimiento del sistema y facilite su operación y funcionamiento, sólo utiliza las guías generales elaboradas por el Subproceso de Control Interno para la ejecución de algunas actividades específicas del proceso de valoración de riesgos. Además, la interfaz del sistema es poco amigable y dificulta su comprensión.

En segundo lugar, los usuarios del sistema no cuentan con la *capacitación* suficiente y las habilidades necesarias para la ejecución de todas las actividades del proceso de *valoración de riesgos* en forma *automatizada* lo cual limita la capacidad del sistema para producir información *suficiente* y *de calidad* que apoye la *toma de decisiones* orientada a ubicar a la institución en un nivel de riesgo *aceptable*.

Por último, no se está cumpliendo a cabalidad con las directrices sobre el SEVRI establecidas por la Contraloría General de la República y se requiere un mayor *control*, *supervisión* y *seguimiento* de las *actividades* que realizan los titulares subordinados en cada una de las etapas del *proceso* de





## MUNICIPALIDAD DE ALAJUELA AUDITORIA INTERNA

*valoración de riesgos*, para garantizar la *suficiencia* y la *calidad* de la información generada por el sistema y de esta manera se cumpla con los *objetivos* del mismo y se promueva la *concientización* hacia una *cultura de riesgo*.

### 4 RECOMENDACIONES

De acuerdo con lo dispuesto por el *artículo 12* de la *Ley General de Control Interno No. 8292*, es deber del jerarca y de los titulares subordinados, analizar e implementar en forma inmediata, las *recomendaciones* que emita esta Auditoría Interna en sus funciones de fiscalización.

Para el cumplimiento de las recomendaciones, deberán dictarse lineamientos *claros* y *específicos* y designar puntualmente los *responsables* de ponerlos en práctica, por lo que estas instrucciones deberán emitirse por *escrito* y comunicarse *formalmente*, así como definir *plazos razonables* para su realización, de manera que la administración activa pueda establecer las responsabilidades respectivas en caso del incumplimiento de estas.

Además, el órgano o funcionario a quien se gira la recomendación es el responsable de su cumplimiento, por lo cual deberá realizar las *acciones* pertinentes para verificar que los funcionarios subordinados a quienes se designe su instauración, cumplan con lo ordenado dentro del plazo que se les otorgó.

#### 4.1 A la Alcaldía Municipal

**4.1.1** Girar instrucciones a los coordinadores con el propósito de que se *analicen* e *implementen* las siguientes *recomendaciones* de este informe y se comunique a la *Auditoría Interna*, en un término de *30 días hábiles*, las *medidas* adoptadas para su cumplimiento, mediante un *cronograma* de actividades detallado, con indicación de los *plazos* requeridos y las personas *responsables* de ejecutarlas.

**4.1.2** Girar instrucciones al Proceso de *Hacienda Municipal* para que se efectúe la asignación de recursos necesarios para la operación, perfeccionamiento y evaluación del *SEVRIMA* de acuerdo con lo que establece la *directriz 3.4* de las *Directrices generales para el establecimiento y funcionamiento del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI)*, emitida por la Contraloría General de la República. Lo anterior considerando las posibilidades en materia de presupuesto y de planificación que disponga la Administración Municipal. (*Ver punto 2.1 del informe*).

**4.1.3** Instruir al *Subproceso de Control Interno*, para que elabore un *programa de capacitación* específico que contemple el desarrollo de *conocimientos* y *habilidades* para el uso y operación del programa *Delphos Continuum* como herramienta de apoyo para la administración de riesgos a nivel institucional. (*Ver puntos 2.1 y 2.3 del informe*).

**4.1.4** Girar instrucciones al Proceso de Servicios Informáticos para que en coordinación con el Proceso de Planificación Institucional y el Subproceso de Control Interno se evalúen las debilidades que presenta el programa de aplicación "*Delphos Continuum*" y se analice la posibilidad de que dicho software sea incorporado a la plataforma tecnológica institucional en concordancia con lo que establecen las "Normas técnicas para el control de tecnologías de información" emitidas por la Contraloría General de la República. (*Ver punto 2.2*).



## MUNICIPALIDAD DE ALAJUELA AUDITORIA INTERNA

**4.1.5** Requerir al Proceso de Planificación Institucional como dueña de la aplicación informática antes mencionada para que, en coordinación con el *Subproceso de Control Interno*, se gestione ante el proveedor del software la entrega del “*manual de usuario*” del programa “*Delphos Continuum*”, de acuerdo con los términos establecidos en el contrato de compra respectivo o en su defecto se elabore uno con el apoyo del Proceso de “*Servicios Informáticos*”. (*Ver punto 2.2*)

**4.1.6** Girar instrucciones al Subproceso de *Control Interno* para que, como facilitador del proceso de valoración de riesgos a nivel institucional, elabore un *plan* y un *cronograma de trabajo* que sirva de base para que en forma coordinada con los *titulares subordinados* de las dependencias municipales se realicen las siguientes actividades para atender las debilidades detectadas en la operación y funcionamiento del programa “*Delphos Continuum*” como herramienta automatizada del sistema.

- a) Se registre toda la información requerida por el sistema informático para justificar y documentar apropiadamente la gestión de riesgos realizada. (*Ver punto 2.4.1, 2.4.2, 2.4.3, 2.4.4, 2.4.5*)
- b) Se documente y registre en el sistema informático los análisis cuantitativos y cualitativos usados para determinar la magnitud de los impactos o consecuencias, que sirven como variable para la cuantificación del nivel de riesgo. (*Ver punto 2.4.2 del informe*)
- c) Se efectúe, documente y registre en el sistema, la evaluación de la *eficiencia* y *eficacia* de las medidas de administración existentes para todos los riesgos, mediante el uso de indicadores que permitan medir el grado de ejecución y su efecto sobre el nivel de riesgo. (*Ver punto 2.4.2*)
- d) Se realice, documente y registre en el sistema, el análisis costo-beneficio y los factores de riesgo cualitativos de las opciones alternativas, que sirvieron de base para la elección de las medidas de administración de riesgos adoptadas. (*Ver punto 2.4.3 del informe*)
- e) Se establezcan las medidas de control y seguimiento apropiadas que permitan monitorear el efecto de las medidas de administración de riesgo ejecutadas y el comportamiento de los niveles de riesgo en forma continua y permanente. (*Ver punto 2.4.4*)