

Contratación Directa No. CD2015-000218-01

“Contratación de Consultoría para formulación de Plan de Gestión Anual y aplicación SEVRI sobre metas formuladas”

Entregables

Metas formuladas por las jefaturas de la Municipalidad para el año 2016, las cuales se entregaran en el formato definido en el Marco Conceptual de la planificación.

Documento con el detalle de las metas formuladas por las jefaturas de la municipalidad.

Informe que contenga los resultados de la aplicación de la valoración de riesgos y las respectivas acciones de mitigación propuestas.

UMC Soluciones Q y A S.A.

Diciembre 2015

Consultor: Lic. Carlos Roberto Alvarado Castro

UMCS9015

San José 14 de diciembre del 2015

Licda. Lucrecia Esquivel Aguilar
Planificadora Institucional

MUNICIPALIDAD DE TURRIALBA

Presente

Estimada señora:

Adjunto encontrará el informe que contiene los resultados de las metas formuladas por los niveles de jefatura de la Municipalidad de Turrialba para el año 2016, así como de los resultados de la aplicación del SEVRI sobre dichas metas que corresponde a los siguientes entregables:

Metas formuladas por las jefaturas de la Municipalidad para el año 2016, las cuales se entregaran en el formato definido en el Marco Conceptual de la planificación.

Documento con el detalle de las metas formuladas por las jefaturas de la municipalidad.

Informe que contenga los resultados de la aplicación de la valoración de riesgos y las respectivas acciones de mitigación propuestas.

Así establecidos en la Contratación Directa No. 2015CD-000218-01 “Contratación de Consultoría para formulación de Plan de Gestión Anual y aplicación SEVRI sobre metas formuladas”

Quedo a sus órdenes para aclarar cualquier duda o inquietud.

Atentamente,

Lic. Carlos Roberto Alvarado Castro
Representante Legal
UMC Soluciones Q y A S.A.

Tabla de contenido

Introducción	1
Planificación	2
Análisis de Información POA 2016	2
Metas formuladas por las jefaturas.....	4
Sesiones de trabajo con las jefaturas	8
Aplicación del SEVRI a las metas del Plan de Gestión.....	11
Eventos de riesgo analizados.....	12
Mapa de Riesgos Institucional.....	13
Mapa de riesgo inherente de los eventos identificados	13
Mapa de riesgo residual de los eventos identificados	14
Mapa de riesgos residual proyectado para los eventos identificados	16
Eventos de riesgo identificados	17
Medidas de respuesta propuestas	19
Metas a eliminar del Plan de Gestión Anual 2016	19
Conclusiones	20

Introducción

El presente informe contiene los resultados del análisis de la información contenida en el Plan Operativo Anual remitido para su aprobación a la Contraloría General de la República (objetivos, metas, responsables y recursos), así como el resultado de las sesiones de trabajo realizadas con los niveles de jefatura de la municipalidad con el fin de formular metas de gestión para el año 2016; las cuales fueron objeto de análisis por parte de esta consultoría a efectos de determinar cuáles de éstas debían ser consideradas en el proceso de valoración de riesgos a realizar en las sesiones de trabajo con las jefaturas responsables de las mismas, el cual una vez aplicado permitió establecer de manera definitiva cuál será el Plan de Gestión de La Municipalidad de Turrialba para el año 2016.

Para realizar dicha labor se utilizó el instrumental definido en el Marco Conceptual de la Planificación para formular las metas y en el Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional para llevar a cabo el proceso de gestión de riesgos.

El trabajo fue realizado en acatamiento de lo dispuesto en la Contratación Directa No. 2015CD-000218-01 “Contratación de Consultoría para formulación de Plan de Gestión Anual y aplicación SEVRI sobre metas formuladas”

Si bien es cierto ambos procesos ejecutados no se aplican bajo el mejor escenario posible que se tiene previsto ya que se desarrollaron en forma posterior a la formulación del plan presupuesto de la municipalidad, si es posible anticipar que es posible que en el año 2016 la institución cuente con un Plan que le permita mejorar su gestión.

En los siguientes apartados del informe se expondrá la información relacionada con el análisis de la información del Plan Operativo Anual, la formulación de metas realizadas por las jefaturas así como sobre el proceso de valoración de riesgos y las medidas de mitigación que se establecieron.

Planificación

Análisis de Información POA 2016

De conformidad con la información consignada en la matriz del POA 2016, el detalle de las metas formuladas para cada uno de los programas presupuestarios y su correspondiente asignación presupuestaria es la siguiente:

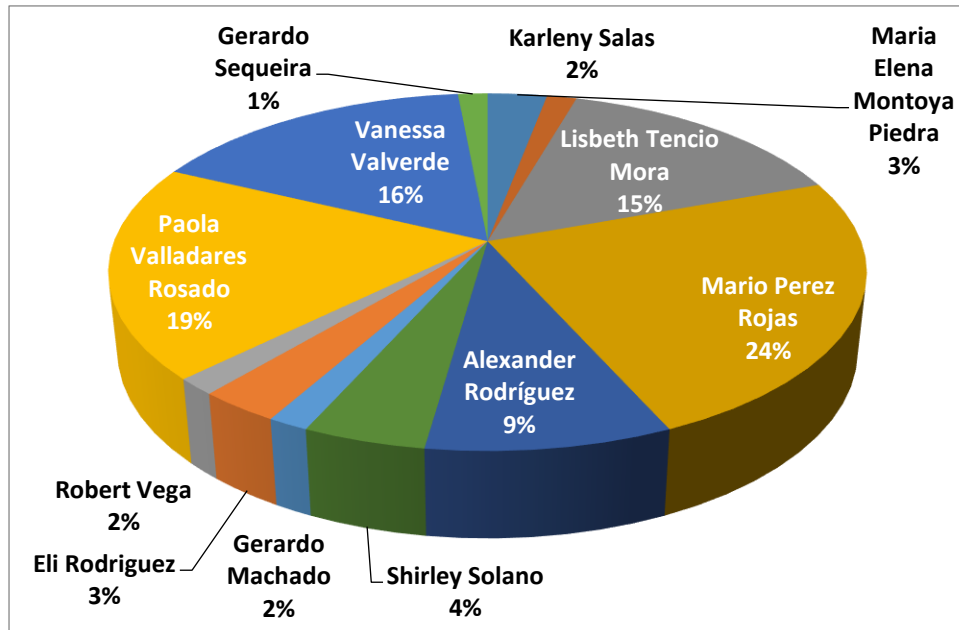
Municipalidad de Turrialba				
POA 2016				
Detalle de Metas Formuladas				
Programa	Metas		Total de	Recursos
	Operativas	Mejora	Metas	Asignados
Dirección y Administración General	17	0	17	1,201,312,277.83
Servicios Comunitarios	20	0	20	1,251,452,093.50
Inversiones	4	26	30	724,320,591.60
Partidas Específicas	0	0	0	-
Totales	41	26	67	3,177,084,962.93

Información que permite establecer en primera instancia el que en los programas de Dirección y Administración General y Servicios Comunitarios no existen objetivos y metas de mejora formulados.

De igual forma se hizo un análisis de los objetivos y metas consignados en el PAO 2016 a efectos de establecer los(as) funcionarios(as) que se indican como los responsables de su ejecución, con los siguientes resultados:

Municipalidad de Turrialba	
POA 2016	
Detalle de Metas Por Funcionario (a)	
Maria Elena Montoya Piedra	2
Karleny Salas	1
Lisbeth Tencio Mora	10
Mario Perez Rojas	16
Alexander Rodríguez	6
Shirley Solano	3
Gerardo Machado	1
Eli Rodriguez	2
Robert Vega	1
Paola Valladares Rosado	13
Vanessa Valverde	11
Gerardo Sequeira	1
Totales	67

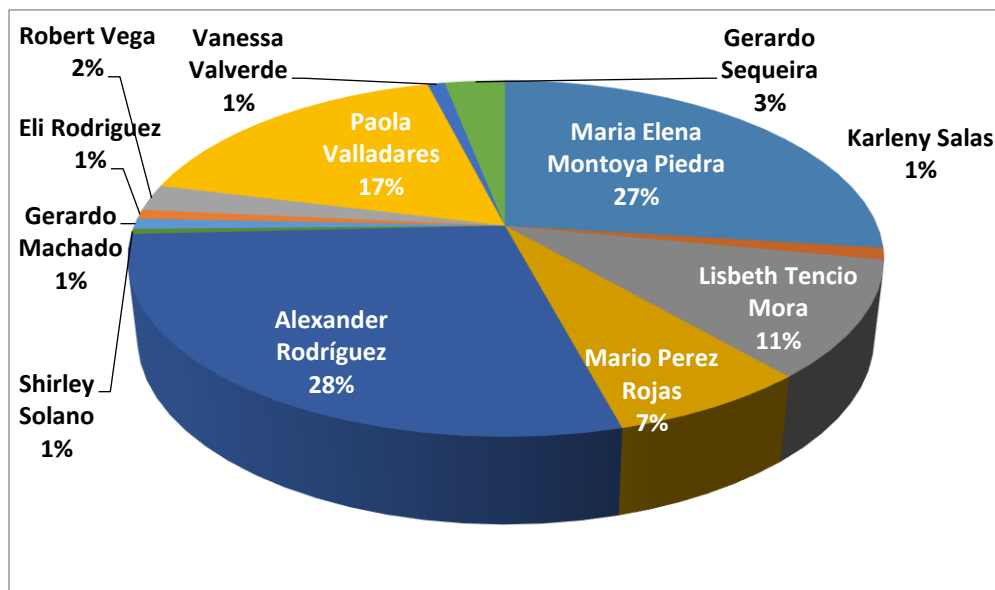
Al generar datos porcentuales de la asignación de objetivos y metas a los(as) funcionarios (as) se establece que 5 personas tienen a su cargo el 83% de estas, tal y como puede observarse a continuación:



En cuanto a la asignación presupuestaria para el cumplimiento de los objetivos y metas asignados a los(as) funcionarios(as) de la municipalidad, se generó la siguiente información:

Municipalidad de Turrialba	
POA 2016	
Detalle de Recursos Por Funcionario (a)	
Maria Elena Montoya Piedra	857,794,510.76
Karleny Salas	33,357,234.00
Lisbeth Tencio Mora	334,693,163.56
Mario Perez Rojas	229,877,987.47
Alexander Rodríguez	902,993,054.22
Shirley Solano	14,977,887.00
Gerardo Machado	30,000,000.00
Eli Rodriguez	26,181,222.66
Robert Vega	75,861,133.36
Paola Valladares Rosado	545,229,778.28
Vanessa Valverde	28,040,929.63
Gerardo Sequeira	98,078,062.00

De igual forma que en el caso anterior, al generar datos porcentuales se tiene que 5 personas tienen a su cargo el 90% del presupuesto establecido para el 2016, tal y como puede observarse en la siguiente imagen



Lo antes indicado evidencia la necesidad que tiene la Municipalidad de Turrialba por mejorar el proceso de formulación del Plan Presupuesto y que este se realice de manera participativa, actividades que pueden llevarse a cabo si se aplica la metodología contemplada en el Marco conceptual de la Planificación con el que ya cuenta la institución.

Finalmente indicar que esta consultoría no procedió a analizar por no formar parte del servicio contratado, si la definición de un objetivo y su correspondiente meta fueron correctamente clasificados (operativo o mejora).

Metas formuladas por las jefaturas

En cumplimiento de lo dispuesto en los términos de contratación, se procedió a realizar sesiones de trabajo con las jefaturas de la municipalidad a efectos de que formularan para las unidades a su cargo las metas de gestión que consideraran realizar en el 2016.

Previo a realizar las citadas sesiones de trabajo se procedió por parte de esta consultoría a realizar un detalle de las metas asignadas en la matriz del POA 2016 a cada funcionario(a) de la municipalidad, y si estas obedecen a un objetivo operativo o un objetivo de mejora (O/M) cuyos resultados se muestran a continuación:

Municipalidad de Turrialba	
Metas por funcionario(a)	
POA 2016	
Funcionario(a) y Metas asignadas	O/M
Maria Elena Montoya Piedra	
Ejecutar todas las actividades de la administración municipal, necesarias para que mediante el apoyo, la asesoría y el trabajo en equipo en forma eficiente y eficaz, se pueda lograr el cumplimiento de los objetivos y metas planeados por las diferentes áreas de trabajo.	0
Manutención de los niños inscritos en El CECUDI	0
Karleny Salas	
Revisar las observaciones y seguimiento de los plazos del 100% de los informes y oficios emitidos por la Auditoría Interna y la CGR	0
Lisbeth Tencio Mora	
Pago de dietas y el respectivo reajuste del 3% a los regidores	0
Cumplir con los compromisos de pago de intereses y comisiones las dos operaciones existentes con el Banco de Costa Rica	0
Cumplir con los compromisos de amortización de préstamo en el Banco de Costa Rica	0
Realizar 8 transferencias de recursos de acuerdo con las disposiciones legales	0
Realizar transferencia al Comité Cantonal de Deportes de acuerdo con las disposiciones legales	0
Realizar transferencia a las Juntas de Educación de acuerdo con las disposiciones legales	0
Realizar transferencia al Consejo Nacional de Rehabilitación de acuerdo con las disposiciones legales	0
Cubrir según Convención Colectiva recursos para compra de útiles, inhumaciones y prótesis	0
Pago de intereses para el préstamo en el Banco Popular	0
Cumplir con los compromisos de pago de intereses y amortizar las dos operaciones existentes con el Banco de Popular	0
Mario Perez Rojas	
Aporte de una colaboración económica a 50 estudiantes de escasos recursos.	0
Asignar recursos para el reajuste salarial 2016	0
Asignar recursos para cubrir el primer reajuste salarial del periodo 2016	0

Se presupuesta recursos para la creacion de una plaza por servicios especiales para la alcaldia en el area de periodismo	0
Se presupuesta recursos para la creacion de una plaza por servicios especiales para la alcaldia en el area de presupuesto	0
Se presupuesta recursos para la recalificacion de las plazas de Recursos Humanos y Contraloria de Servicios	0
Mantener en operación normal los departamentos sociales de la oficina de la Mujer y Gestor Turistico.	0
Se presupuestan recursos para el reajuste salarial del periodo 2016	0
Se presupuestan recursos para abrir plaza de Gestor Ambiental para el Servicio de recoleccion de de basura	0
Se presupuestan recursos para abrir dos plazas de peon para Parques y Obras de Ornato	0
Se presupuestan recursos para abrir plaza de oficinista para la cubrir la oficina de Riesgos	0
Se presupuestan recursos para abrir plaza de oficinista para el area de cultura	0
Se presupuestan recursos para el reajuste salarial del periodo 2016	0
Mantener en operación normal la Banda Municipal	0
Se presupuestan recursos para el reajuste salarial del periodo 2016	0
Asignacion de recursos para cubrir con la pension de peon de la Unidad Tecnica	0
Alexander Rodriguez	
Mantener la operación normal del servicio de aseo de vias	0
Mantener la operación normal del servicio de recolección de desechos solidos.	0
Mantener la operación normal del servicio de cementerio	0
Mantener la operación normal del servicio de parques y zonas verdes	0
Mantener la operación normal del servicio del acueducto	0
Mantener la operación normal el servicio de alcantarillado sanitario	0
Shirley Solano	
Realizar las actividades educativas, culturales y deportivas de la Municipalidad de Turrialba, Festival Cultural, Actividades 15 de setiembre, u festival de las luces)	0
Premiacion para las actividades del 15 de setiembre 2016	0
Dotar de recursos al Programa Niñez y Adolescencia Municipal y generar el Festival del Dia del Niño y la Niña	M
Gerardo Machado	
Disminuir las cuentas por cobrar en un 15 %	0

Eli Rodriguez	
Realizar 4 campaña de recolección de basura no tradicional para prevención del Dengue	O
Mantener en operación normal el Departamento de Gestión Ambiental	O
Robert Vega	
Mantener la operación normal del servicio de estacionamientos	O
Paola Valladares Rosado	
Planear, organizar, dirigir y controlar el recurso humano y material para el adecuado mejoramiento y mantenimiento estratégico a la red vial cantonal	M
Mejoramiento de la superficie de ruedo camino 03-05-065 Santa Rosa Plaza de Aquiares, mediante la colocación de 400 metros de carpeta asfáltica	M
Mejoramiento de la superficie de ruedo camino 03-05-077 Santa Cruz - Escuela de Bonilla mediante la colocación de 250 metros de carpeta asfáltica	M
Mejoramiento de la superficie de ruedo camino 03-05-033 Guayabo Abajo- Guayabo Arriba mediante la colocación de 250 metros de carpeta asfáltica	M
Mantenimiento de la superficie de ruedo camino 03-05-012 Tres Equis - La Flor mediante la conformación y bacheo de 1 kilómetro	M
Mantenimiento de la superficie de ruedo camino 03-05-016 Pacayitas - Buenos Aires mediante la conformación y bacheo de 2 kilómetro	M
Bacheo menor y bacheo mayor en asfalto de las calles de los cuadrantes de las calles urbanas	M
Construcción de obras de drenaje en el camino 03-05-056 Recreo-Asilo de Ancianos	M
mejoramiento de la superficie de ruedo camino 03-05-225 Cuadrantes Torrealba, mediante la colocación de 200 metros de carpeta asfáltica	M
Mantenimiento de la superficie de ruedo camino 03-05-190 Tres Equis - San Juanillo mediante la conformación y bacheo de 1 kilómetro	M
Bacheo menor y bacheo mayor en asfalto de las calles de los cuadrantes de La Suiza	M
Mantenimiento de la superficie de ruedo camino 03-05-025 Santa Cruz - Las Abras (Calle Vargas) mediante la conformación y bacheo de 1.1 kilómetro	M
Bacheo de calles Turrialba	M

Vanessa Valverde	
Comprar e instalar 3 play ground en el Canton de Turrialba	M
Construir al 8 rampas en Barrio San Cayetano	M
Instalar 60 metros de malla ciclon en la plaza de futbol de El Sauce	M
Instalar 25 metros de malla ciclon en la plaza de futbol de Oriente	M
Comprar material para iniciar la primera etapa del Salon Comunal de Torrealba (nivelar, zangear y chorrea de cimients en una area de 250 mts cuadrados)	M
Comprar e instalar 4 maquinas para realizar ejercicios al aire libre para el Distrito de Santa Rosa ADI	M
Construir 180 metros lineales de aceras en los cuadrantes de la Escuela y la plaza de futbol de La Suiza	M
Comprar y colocar 330 metros lineales de cunetas en el centro de La Suiza	M
Construir al menos 150 metros lineales de aceras con un ancho de 1.20 metros en el Distrito Central Turrialba en cumplimiento con la Ley 7600	M
Complemento del pago Albergue Indigena	M
Mejoras en el Parquesito del Barrio Clorito Picado	M
Gerardo Sequeira	
Revisión y fiscalización de las obras urbanas que se presentan en el cantón.	M

Sesiones de trabajo con las jefaturas

En las sesiones de trabajo realizadas con las jefaturas de la municipalidad se procedió a explicarles en qué consistía el trabajo por realizar, se les indicó con base en el detalle mostrado en el punto anterior las metas de las que eran responsables según lo consignado en el POA 2016.

En ese sentido es importante comentar que al final de cada sesión de trabajo se le reiteró al personal, que los formularios debían ser completados por ellos en cuanto a las actividades específicas a realizar para el cumplimiento de las metas formuladas, así como para detallar la calendarización de dichas actividades; labor en que será fundamental el seguimiento que sobre el particular realice la unidad de planificación institucional.

De igual forma indicar que para la formulación de las metas por parte de las jefaturas, se utilizó el instrumental definido en el Marco Conceptual de la Planificación, con los siguientes resultados:

Municipalidad de Turrialba	
Detalle de Metas Formuladas por Jefaturas	
Para el año 2016	
Unidad	Meta
Archivo	Preservar la información y brindar un servicio eficaz al usuario
Asesoría Legal	Contratación de un abogado
Tesorería	Contratación de agente de seguridad (guarda) Delimitar el acceso al área de tesorería
Unidad Técnica Tributaria	Garantizar los recursos necesarios para el funcionamiento de la Unidad de Catastro
Secretaría de Actas	Implementar la divulgación de las actas y acuerdos del Concejo mediante la publicación en la página web
Proveeduría	Realizar tres actividades de capacitación en Contratación Administrativa Realizar inventario físico de los activos institucionales
Cobros	Contratación de Abogado Cobros y notificadores Contratación de Abogados Externos y empresas especializadas para proceso de cobro judicial
Oficina de Cultura	Realizar Actividades celebración del 15 de setiembre Realizar el Festival de la Luz Realizar Festival del Día del Niño y la Niña
Oficina de la Mujer	Aprobación de la Política de Equidad de Género
Gestión Ambiental	Aprobar el Reglamento del Plan GIRS Continuar programa de reforestación Cumplir con el Plan de Gestión Ambiental Institucional (PGAI) y con el de Bandera Azul categoría Municipalidades Efectuar pruebas de calidad del agua
Estacionómetros	Actualizar las tarifas de los estacionómetros Permitir el uso de la tecnología en el cobro de estacionómetros
Control Constructivo	Adquirir un equipo de posicionamiento global
Agua	Efectuar la contratación de la compra e instalación de micromedidores Efectuar la contratación de los estudios para el diseño de los sistemas de agua potable municipales
Alcantarillado	Efectuar la contratación de los estudios para el diseño del sistema de alcantarillado
Salud Ocupacional	Disminuir los accidentes del personal municipal
Comunicación	Elaboración de 60 boletines al año Realizar 48 programas radiales en el año
Turismo	Elaboración del mapa turístico del cantón Brindar información de las opciones de turismo del cantón en la página web de la municipalidad
Planificación Urbana	En el plazo de un año elaborar junto con el consultor el plan regulador
Aseo de Vías	Lograr la realización del estudio tarifario y la realización de un censo
Limpieza de Parques	Contar con estudio tarifario de limpieza de parques
Recolección de Basura	Lograr la realización del estudio tarifario y la realización de un censo Legalizar la operación de recolectores privados de desechos sólidos
Cementerio	Hacer muros de contención en el cementerio
UTG	Construir 11 puentes mediante el Plan de Atención de la Emergencia Rehabilitar 36 caminos mediante el Plan de Atención de la Emergencia Mejoramiento de la superficie de ruedo camino 03-05-065 Santa Rosa Plaza de Aquiares

	Mejoramiento de la superficie de ruedo camino 03-05-077 Santa Cruz - Escuela de Bonilla
	Mejoramiento de la superficie de ruedo camino 03-05-033 Guayabo Abajo- Guayabo Arriba
	Mantenimiento de la superficie de ruedo camino 03-05-012 Tres Equis - La Flor
	Mantenimiento de la superficie de ruedo camino 03-05-016 Pacayitas - Buenos Aires
	bacheo menor y bacheo mayor en asfalto de las calles de los cuadrantes
	Construcción de obras de drenaje en el camino 03-05-056
	Mejoramiento de la superficie de ruedo camino 03-05-225 Cuadrantes Torrealba,
	Mantenimiento de la superficie de ruedo camino 03-05-190 Tres Equis - San Juanillo
	bacheo menor y bacheo mayor en asfalto de las calles de los cuadrantes La Suiza
	Mantenimiento de la superficie de ruedo camino 03-05-025 Santa Cruz - Las Abras (Calle Vargas)
Hacienda Municipal	Realizar 7 estudios tarifarios
Contraloría de Servicios	Elaboración y publicación del Reglamento de Contraloría de servicios

Del análisis de la información antes indicada se establece que se formularon 50 metas preliminares a considerar en el Plan de Gestión para el año 2016, de las cuales 14 ya estaban consideradas en el POA. Aunado a lo anterior se tiene que de la información consignada en el Plan Operativo Anual que se presentó para su correspondiente aprobación ante la Contraloría General deben de considerarse 12 metas más, las cuales se detallan seguidamente:

Cobros		Disminuir las cuentas por cobrar en un 15 %
Planificación Urbana	Comprar e instalar 3 play ground en el Canton de Turrialba	
	Construir al 8 rampas en Barrio San Cayetano	
	Instalar 60 metros de malla ciclon en la plaza de futbol de El Sauce	
	Instalar 25 metros de malla ciclon en la plaza de futbol de Oriente	
	Comprar material para iniciar la primera etapa del Salon Comunal de Torrealba (nivelar, zangear y chorrea de cimientos en una area de 250 mts cuadrados)	
	Comprar e instalar 4 maquinas para realizar ejercicios al aire libre para el Distrito de Santa Rosa ADI	
	Construir 180 metros lineales de aceras en los cuadrantes de la Escuela y la plaza de futbol de La Suiza	
	Comprar y colocar 330 metros lineales de cunetas en el centro de La Suiza	
	Construir al menos 150 metros lineales de aceras con un ancho de 1.20 metros en el Distrito Central Turrialba en cumplimiento con la Ley 7600	
	Complemento del pago Albergue Indigena	
	Mejoras en el Parquesito del Barrio Clorito Picado	

Con lo cual se tiene un total de 62 metas formuladas en las sesiones de trabajo y en el PAO sobre las cuales se procedió a realizar en conjunto con la oficina de planificación institucional un análisis a fin de determinar cuáles debían ser consideradas en el proceso de

valoración de riesgos a efectuar con base en la metodología definida en el marco orientador del SEVRI.

Aplicación del SEVRI a las metas del Plan de Gestión

Tal y como se estableció en los términos de referencia la empresa consultora debía acompañar la aplicación del instrumento de valoración que se realizara en la Municipalidad de Turrialba, considerando para ello la información contenida en las metas de mejora definidas en el POA y las metas formuladas por las jefaturas en las sesiones de trabajo que se realizaron con ese propósito.

De las 26 metas de mejora consignadas en el POA se procedió a eliminar tres metas, por los siguientes motivos:

- Se hizo el formulario en las sesiones de trabajo
“Dotar de recursos al Programa de Niñez y Adolescencia Municipal y generar el Festival del día del niño y la niña.”
- Se reclasificó el objetivo de tipo “Mejora” a “Operativo”
“Planear, organizar, dirigir y controlar el recurso humano y material para el adecuado mejoramiento y mantenimiento estratégico a la red vial cantonal”
“Revisión y Fiscalización de las obras urbanas que se presentan en el cantón”.

En razón de lo cual se consideraron en la valoración de riesgos 23 metas del POA y 39 metas formuladas por los niveles de jefatura durante el desarrollo de esta consultoría, para un total de 62 metas.

Para ello se procedió en las sesiones de trabajo que se realizaron con los(as) funcionarios(as) responsables de ejecutar el proceso de gestión de riesgos a aplicar lo definido en el SEVRI en lo referente a calificar la probabilidad y el impacto, criterios de aceptación de riesgo, mapa de riesgo institucional, opciones de respuesta establecidas, cuyos resultados quedaron consignados en la matriz de riesgos para cada meta que se evaluó.

Se indica además que por diferentes razones no atribuibles a esta consultoría, el presente informe contiene los resultados de la valoración de riesgos realizada sobre 38 de las 62 metas a considerar en el proceso de gestión de riesgos, razón por la cual es importante mencionar el hecho de que la oficina de planificación debe continuar con la aplicación de la valoración de riesgos de las metas formuladas por las unidades de Hacienda, Unidad Técnica de Gestión Vial, Turismo, Salud Ocupacional, Cultura, Cobros y Unidad Técnica Tributaria.

Es importante señalar que este proceso de valoración de riesgo que se ha llevado a cabo establece un punto de partida para mejorar sustantivamente en la aplicación del SEVRI en la Municipalidad de Turrialba.

La implementación de un modelo de riesgo basado en criterios cuantitativos, el uso de criterios para medir el riesgo residual considerando el efecto mitigador de los controles sobre la frecuencia de los eventos o la magnitud de su impacto, disponer de criterios de aceptación de riesgo que definen

plazos para mitigar, formas de responder que son aplicables según el nivel de riesgo y responsabilidades de los diferentes niveles administrativos son elementos que contempla la metodología puesta en operación que deberán ayudar de manera decisiva a que la Institución logre que la gestión de riesgo brinde valor agregado al cumplimiento de objetivos.

Si bien es cierto este proceso de valoración de riesgo ejecutado no se aplica bajo el mejor escenario que se tiene previsto, ya que se desarrolló posterior a la formulación de los planes anuales de la entidad si permite anticipar que es posible que el año 2016 la Municipalidad de Turrialba ejecute un SEVRI con mejores resultados que lo realizado esta vez.

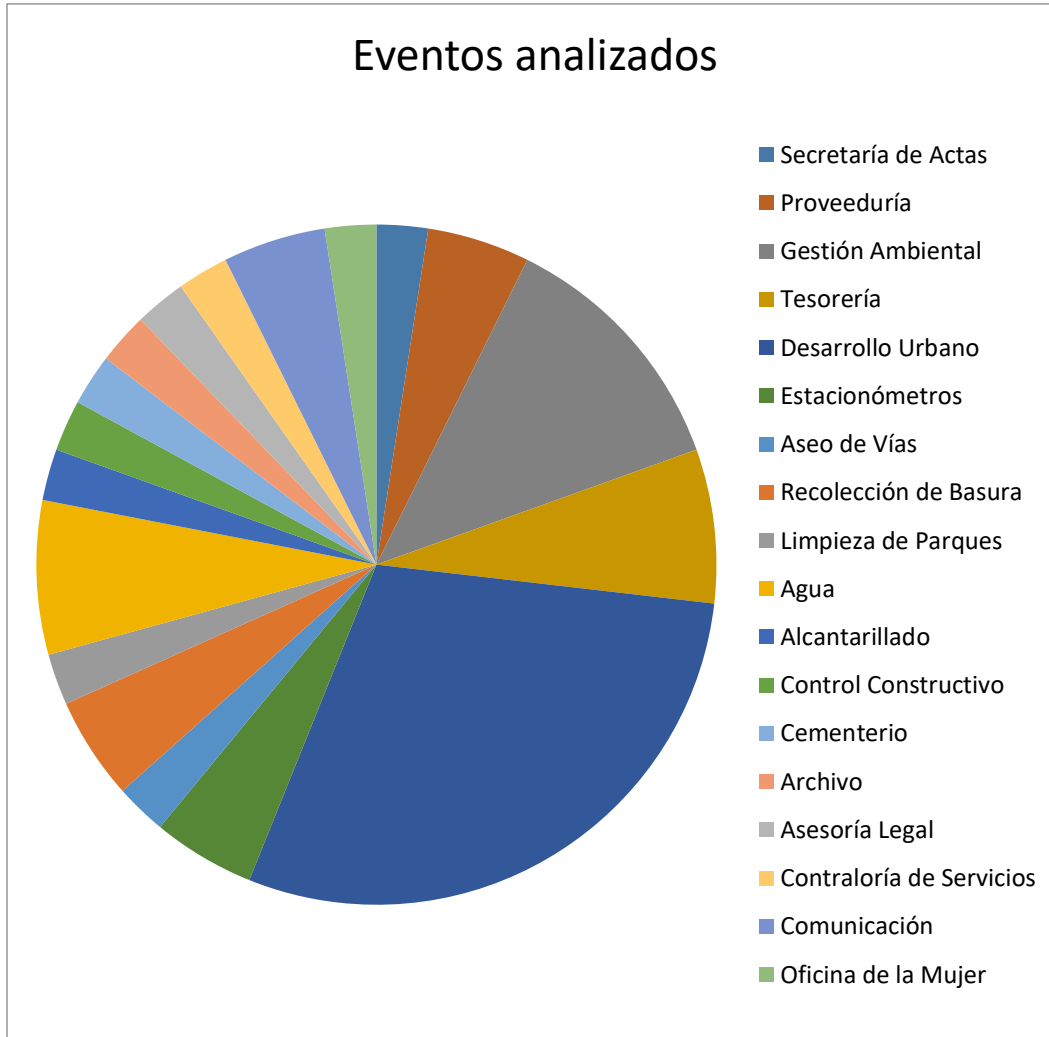
En los siguientes apartados del informe se expondrá información sobre los eventos de riesgo analizados, el mapa de riesgos institucional que derivó de la gestión realizada y las medidas de mitigación que se plantean para mejorar.

Los resultados obtenidos si bien es cierto resultan mejorables desde la perspectiva de la rigurosidad técnica de la gestión de riesgos muestran que al funcionario el instrumento desarrollado si le resultó útil y valioso, por lo que es posible pronosticar que si la Alcaldía Municipal mantiene el apoyo a los procesos que se ha tenido durante la consultoría es factible que la Institución tenga una mejora sensible en la aplicación de este importante instrumento del Sistema de Control Interno.

Eventos de riesgo analizados

El siguiente es el desglose de los eventos identificados y analizados por cada una de las dependencias que participaron en la aplicación de los formularios del SEVRI.

Dependencia	Eventos
Secretaría de Actas	1
Proveeduría	2
Gestión Ambiental	5
Tesorería	3
Desarrollo Urbano	12
Estacionómetros	2
Aseo de Vías	1
Recolección de Basura	2
Limpieza de Parques	1
Agua	3
Alcantarillado	1
Control Constructivo	1
Cementerio	1
Archivo	1
Asesoría Legal	1
Contraloría de Servicios	1
Comunicación	2
Oficina de la Mujer	1



Mapa de Riesgos Institucional

El procesamiento de los eventos analizados y evaluados por los funcionarios de la Municipalidad de Turrialba permitió construir los siguientes mapas de riesgo que reflejan el nivel de riesgo inherente, riesgo residual y riesgo residual proyectado que posee la institución.

Mapa de riesgo inherente de los eventos identificados

La siguiente figura muestra en términos absolutos (número de eventos) el mapa de riesgo inherente que se obtuvo al consolidar los resultados de la valoración de riesgo realizada por las dependencias de la Municipalidad de Turrialba.

Mapa de riesgo basado en riesgo inherente evaluado (eventos)

	Muy baja	Baja	Moderada	Alta	Muy Alta
Improbable	1	4			
Poco probable				1	
Probable			11	1	
Bastante probable			2	9	1
Muy probable				4	7

Como puede observarse, a nivel de riesgo inherente la valoración realizada muestra que los eventos identificados son de niveles MUY BAJO, MODERADO, ALTO o MUY ALTO de riesgo lo cual evidencia la necesidad de implementar controles que sirvan para mitigarlos y dar seguridad razonable del cumplimiento de los objetivos.

Al generar datos porcentuales de los eventos analizados se puede observar en la siguiente figura que para un 29.3% de los eventos el nivel de riesgo que se tiene de conformidad con los criterios institucionales definidos es MUY ALTO, por otra parte un 24.4% de ellos muestra un nivel de riesgo ALTO, un 34.1% muestra un nivel de riesgo MODERADO y solamente un 12.2% tiene niveles de riesgo MUY BAJO.

Mapa de riesgo basado en riesgo inherente evaluado (relativo)					
	Muy baja	Baja	Moderada	Alta	Muy Alta
Improbable	2.4%	9.8%			
Poco probable				2.4%	
Probable			26.8%	2.4%	
Bastante probable			4.9%	22.0%	2.4%
Muy probable				9.8%	17.1%

Esto permite establecer que los eventos identificados son relevantes y su análisis es importante para procurar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Ahora bien, dado que el riesgo inherente se define como aquel que se mide sin considerar los mecanismos de control que posee la entidad, la relevancia inicial que tienen estos primeros datos es que evidencia la necesidad que tiene la Municipalidad de Turrialba de implementar acciones de mitigación porque la actividad que desarrolla así lo demanda.

Mapa de riesgo residual de los eventos identificados

Dado que el riesgo propio de las actividades que realiza FONABE puede derivar en dificultades para el cumplimiento de los objetivos que tiene asignados, las medidas de control que se tengan implementadas deben permitir que el riesgo residual existente permita que la entidad posea niveles de riesgo bajos.

La siguiente figura muestra los resultados obtenidos de la consolidación de las valoraciones de riesgo residual de los eventos identificados.

Mapa de riesgo basado en riesgo residual evaluado (eventos)
--

	Muy baja	Baja	Moderada	Alta	Muy Alta
Improbable	11	4			
Poco probable	1			1	
Probable			2	1	
Bastante probable				9	1
Muy probable				4	7

Como puede observarse en la figura que muestra estos datos en términos porcentuales un 39.0% de los eventos posee un nivel de riesgo MUY BAJO, un 7.3% alcanza un nivel MODERADO, un 24.4% tienen un nivel de riesgo ALTO y un 29.3% fueron valorados con nivel de riesgo ALTO.

Mapa de riesgo basado en riesgo residual evaluado (eventos)					
	Muy baja	Baja	Moderada	Alta	Muy Alta
Improbable	26.80%	9.80%			
Poco probable	2.40%			2.40%	
Probable			4.90%	2.40%	
Bastante probable				22.0%	2.40%
Muy probable				9.80%	17.10%

Nótese que un 61.0% de los eventos analizados exceden el apetito a riesgo definido en el marco orientador del SEVRI, lo cual refleja que los mecanismos de control interno implementados hasta la fecha no resultan suficientes para mitigar los eventos de riesgo.

Además, esta información muestra que la entidad está expuesta a que se materialicen situaciones que pueden derivar en incumplimiento de las metas trazadas, en aumento en los costos operativos y en bajo cumplimiento de las metas operativas.

La relevancia que tiene este mapa de riesgos institucional es que sirve de punto de partida para medir si las acciones que se realizarán a partir de acá favorecen el cumplimiento de objetivos.

Debido a lo anterior, los(as) funcionarios(as) a cargo de las unidades de Tesorería, Desarrollo Urbano, Estacionómetros, Control Constructivo, Cementerio, Archivo y Asesoría Legal tomaron la decisión de “Evitar el Riesgo” y por consiguiente eliminar del Plan de Gestión la meta evaluada, siendo que en la mayoría de los casos (6) dicha decisión obedece a no contar con los recursos financieros requeridos y en un caso debido a la indefinición del marco jurídico.

Al respecto es importante señalar que debido a lo señalado en el párrafo anterior, en el siguiente apartado se mostrará la proyección del mapa de riesgos que se podría alcanzar si se implementan las medidas de mitigación que proponen los funcionarios, para las 34 eventos de riesgos en los que se tomó la decisión de aceptar, reducir o transferir el riesgo.

Adicionalmente, es necesario señalar que para ello la Institución deberá revisar los costos que se logren estimar para las diferentes medidas propuestas ya que en la mayoría de los casos no fueron incorporados en los formularios datos aproximados de los costos de implementación de las medidas de administración propuestas, así como la calendarización de actividades por llevar a cabo.

Mapa de riesgos residual proyectado para los eventos identificados

En la siguiente imagen se muestra el mapa de riesgos que esperaríamos alcanzar con las medidas de mitigación que se propone implementar.

Mapa de riesgo basado en riesgo residual proyectado (eventos)					
	Muy baja	Baja	Moderada	Alta	Muy Alta
Improbable	14	6	1		
Poco probable	4	4	4		
Probable					
Bastante probable				1	
Muy probable					

En términos porcentuales el mapa de riesgos que se obtendría sería el siguiente:

Mapa de riesgo basado en riesgo residual proyectado (relativo)					
	Muy baja	Baja	Moderada	Alta	Muy Alta
Improbable	41.19%	17.65%	2.94%		
Poco probable	11.76%	11.76%	11.76%		
Probable					
Bastante probable				2.94%	
Muy probable					

Como puede verse, el proceso de valoración y administración de riesgo que llevaron a cabo los(as) funcionarios(as) de la Municipalidad de Turrialba procura una mejora importante en el mapa de riesgo institucional.

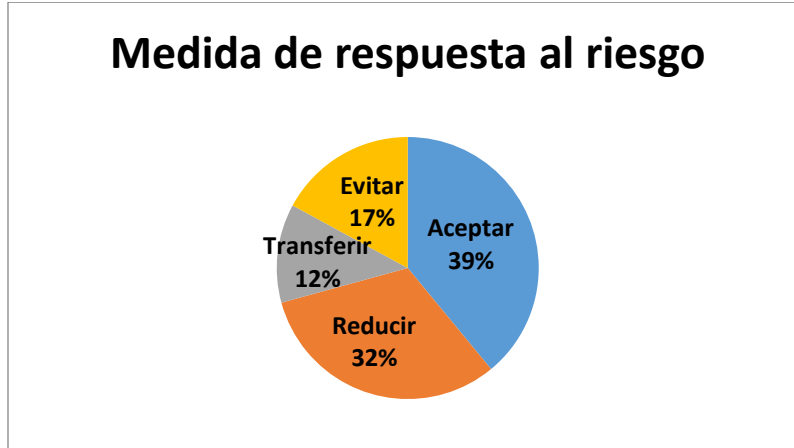
Con la implementación de las medidas de mitigación propuestas se estima entonces que los eventos de riesgos con un nivel de riesgo MUY BAJO pasaron de un 12.2% a un 70.6%, los eventos con un nivel de riesgo MODERADO pasaron de un 34.1% a un 26.46%, los eventos de riesgo con un nivel de riesgo ALTO pasaron de un 24.4% a un 2.94% y finalmente los eventos de riesgo con un nivel de riesgo MUY ALTO pasaron de un 29.3% a un 0%.

No obstante esto, la propuesta de medidas de mitigación deja un total de 9 eventos en riesgo MODERADO y 1 evento en riesgo ALTO, lo cual de conformidad con las directrices emanadas no es consistente con los criterios de aceptación y ameritarían medidas de administración complementarias.

Conceptualmente la aplicación del instrumento de valoración de riesgo que se hizo cumple con su propósito porque logra que los(as) funcionarios(as) ante situaciones de riesgo ALTO busquen

medidas para lograr que el nivel de riesgo se reduzca, o bien que en caso de que no existan posibilidades de reducirlo tomen la decisión de evitar el riesgo.

La propuesta de mitigación que se hace pretende que un alto porcentaje de medidas se realice con recursos internos en razón del tipo de respuesta al riesgo.



Debe reiterarse la importancia de que los(as) funcionarios(as) completen las propuestas de mitigación que realizaron incluyendo estimaciones de costos de las diferentes medidas , ya que de lo contrario no se cumpliría con normas de control interno que establecen que la implementación de actividades de control debe estar sustentada en análisis de costo-beneficio.

Eventos de riesgo identificados

El siguiente cuadro detalla los eventos de riesgo identificados con su respectiva valoración de riesgo inherente, riesgo residual y riesgo residual proyectado.

Proceso Operativo	Meta	Evento analizado	Riesgo Inherente	Riesgo Residual	Tipo de respuesta	Riesgo residual proyectado
Secretaría de Actas	Implementar la divulgación de las actas y acuerdos del Concejo mediante la publicación en la página web	El que las actas y acuerdos del Concejo no se divulguen oportunamente	Moderado	Moderado	Reducir el riesgo	Muy Bajo
Proveeduría	Realizar tres actividades de capacitación en Contratación Administrativa	No ejecutar las actividades de capacitación	Muy Bajo	Muy Bajo	Aceptar el riesgo	Muy Bajo
	Realizar inventario físico de los activos institucionales	Ausencia de planificación de las unidades para ejecución de sus tareas	Alto	Alto	Reducir el riesgo	Muy Bajo
Gestión Ambiental	Cumplir con el Plan de Gestión Ambiental Institucional (PGAI) y con el de Bandera Azul categoría Municipalidades	La jefatura se acoge a la pensión a partir del año 2016	Alto	Alto	Reducir el riesgo	Bajo
Gestión Ambiental	Elaborar y Aprobar el Reglamento del Plan GIRS	Falta de tiempo para elaborar el reglamento	Alto	Alto	Reducir el riesgo	Muy Bajo
Gestión Ambiental	Continuar programa de reforestación	Poca participación de centros educativos en campañas de reforestación	Moderado	Muy Bajo	Aceptar el riesgo	Muy Bajo

Informe sobre metas formuladas por jefaturas Municipalidad de Turrialba

Gestión Ambiental		No atención y cuidado del vivero	Muy Alto	Muy Alto	Reducir el riesgo	Muy Bajo
Gestión Ambiental	Efectuar pruebas de calidad del agua	Falta de contenido presupuestario para realizar pruebas	Muy Alto	Muy Alto	Reducir el riesgo	Muy Bajo
Tesorería	Delimitar el acceso al área de tesorería	No contar con el diseño de los cambios por realizar	Moderado	Moderado	Reducir el riesgo	Bajo
Tesorería		No contar con los recursos financieros para delimitar el acceso a Tesorería	Alto	Alto	Reducir el riesgo	Bajo
Tesorería	Contratación de agente de seguridad (guarda)	No contar con los recursos financieros	Muy Alto	Muy Alto	Evitar el riesgo	
Desarrollo Urbano	En el plazo de un año elaborar junto con el consultor el plan regulador	Indefinición del marco jurídico a aplicar en la definición del plan regulador	Muy Alto	Muy Alto	Evitar el riesgo	
Desarrollo Urbano	Comprar e instalar 3 play ground en el Canton de Turrialba	No contar con los recursos económicos de manera oportuna para realizar la compra	Moderado	Muy Bajo	Aceptar el riesgo	Muy Bajo
Desarrollo Urbano	Construir al 8 rampas en Barrio San Cayetano	No contar con los recursos económicos de manera oportuna para realizar la compra	Moderado	Muy Bajo	Aceptar el riesgo	Muy Bajo
Desarrollo Urbano	Instalar 60 metros de malla ciclon en la plaza de futbol de El Sauce	No contar con los recursos económicos de manera oportuna para realizar la compra	Moderado	Muy Bajo	Aceptar el riesgo	Muy Bajo
Desarrollo Urbano	Instalar 25 metros de malla ciclon en la plaza de futbol de Oriente	No contar con los recursos económicos de manera oportuna para realizar la compra	Moderado	Muy Bajo	Aceptar el riesgo	Muy Bajo
Desarrollo Urbano	Comprar material para iniciar la primera etapa del Salon Comunal de Torrealba (nivelar, zangear y chorrea de cimientos en una area de 250 mts cuadrados)	No contar con los recursos económicos de manera oportuna para realizar la compra	Moderado	Muy Bajo	Aceptar el riesgo	Muy Bajo
Desarrollo Urbano	Comprar e instalar 4 maquinas para realizar ejercicios al aire libre para el Distrito de Santa Rosa ADI	No contar con los recursos económicos de manera oportuna para realizar la compra	Moderado	Muy Bajo	Aceptar el riesgo	Muy Bajo
Desarrollo Urbano	Construir 180 metros lineales de aceras en los cuadrantes de la Escuela y la plaza de futbol de La Suiza	No contar con los recursos económicos de manera oportuna para realizar la compra	Moderado	Muy Bajo	Aceptar el riesgo	Muy Bajo
Desarrollo Urbano	Comprar y colocar 330 metros lineales de cunetas en el centro de La Suiza	No contar con los recursos económicos de manera oportuna para realizar la compra	Moderado	Muy Bajo	Aceptar el riesgo	Muy Bajo
Desarrollo Urbano	Complemento del pago Albergue Indigena	No contar con los recursos para completar el pago	Muy Bajo	Muy Bajo	Aceptar el riesgo	Muy Bajo
Desarrollo Urbano	Construir al menos 150 metros lineales de aceras con un ancho de 1.20 metros en el Distrito Central Turrialba en cumplimiento con la Ley 7600	No contar con los recursos económicos de manera oportuna para realizar la compra	Moderado	Muy Bajo	Aceptar el riesgo	Muy Bajo
Desarrollo Urbano	Mejoras en el Parquesito del Barrio Clorito Picado	No contar con los recursos económicos de manera oportuna para realizar la compra	Moderado	Muy Bajo	Aceptar el riesgo	Muy Bajo
Estacionómetros	Actualizar las tarifas de los estacionómetros	Que el Director de Hacienda no haga la solicitud al Concejo	Muy Alto	Muy Alto	Reducir el riesgo	Bajo
Estacionómetros	Permitir el uso de la tecnología en el cobro de estacionómetros	Que el costo del software y el equipo sea muy elevado	Muy Alto	Muy Alto	Evitar el riesgo	
Aseo de Vías	Contar con estudios tarifarios actualizados en Aseo de Vías	Que la Dirección de Hacienda no realice los estudios tarifarios	Alto	Alto	Transferir el riesgo	Muy Bajo
Recolección de Basura	Contar con estudios tarifarios actualizados en Recolección de Basura	Que la Dirección de Hacienda no realice los estudios tarifarios	Alto	Alto	Transferir el riesgo	Muy Bajo
Recolección de Basura	Legalizar la operación de recolectores privados de desechos sólidos	No identificar a los recolectores privados de desechos	Muy Alto	Muy Alto	Reducir el riesgo	Alto
Limpieza de Parques	Contar con estudios tarifarios actualizados de limpieza de parques	Que la Dirección de Hacienda no realice los estudios tarifarios	Alto	Alto	Transferir el riesgo	Muy Bajo
Agua	Efectuar la contratación de la compra e instalación de micromedidores	Retrasos en la aprobación de préstamos por el IFAM	Moderado	Moderado	Reducir el riesgo	Bajo
Agua	Efectuar la contratación de la compra e instalación de micromedidores	Objeciones sobre cartel y/o apelaciones a la contratación	Alto	Alto	Reducir el riesgo	Bajo
Agua	Efectuar la contratación de los estudios para el diseño de los sistemas de agua potable municipales	Objeciones sobre cartel y/o apelaciones a la contratación	Alto	Alto	Reducir el riesgo	Bajo
Alcantarillado	Efectuar la contratación de los estudios para el diseño del sistema de alcantarillado	Objeciones sobre cartel y/o apelaciones a la contratación	Alto	Alto	Reducir el riesgo	Bajo
Control Constructivo	Adquirir un equipo de posicionamiento global	No contar con los recursos para realizar la compra	Muy Alto	Muy Alto	Evitar el riesgo	
Cementerio	Hacer muros de contención en el cementerio	No contar con los recursos financieros requeridos	Muy Alto	Muy Alto	Evitar el riesgo	
Archivo	Preservar la información y brindar un servicio eficaz al usuario	No contar con los recursos financieros requeridos	Muy Alto	Muy Alto	Evitar el riesgo	
Asesoría Legal	Contratación de un abogado	No contar con los recursos para realizar la contratación	Muy Alto	Muy Alto	Evitar el riesgo	
Contraloría de Servicios	Elaboración y publicación del Reglamento de Contraloría de servicios	Que la Comisión Jurídica no avale el Reglamento	Muy Bajo	Muy Bajo	Aceptar el riesgo	Muy Bajo
Comunicación	Elaboración de 60 boletines al año	Ausencia por enfermedad de la comunicadora	Muy Bajo	Muy Bajo	Aceptar el riesgo	Muy Bajo
Comunicación	Realizar 48 programas radiales en el año	Que Radio Cultural cancele el programa	Muy Bajo	Muy Bajo	Aceptar el riesgo	Muy Bajo
Oficina de la Mujer	Aprobación de la Política de Equidad de Género	La inacción de las oficinas participantes en la formulación de la política	Muy Alto	Muy Alto	Reducir el riesgo	Bajo

Medidas de respuesta propuestas

El proceso de valoración de riesgo de los eventos identificados derivó en la propuesta de medidas de mitigación, la cual si bien es cierto cumple con algunos de los requerimientos que define la metodología, en varios de las propuestas no se completó la información sobre datos de fechas, de costos y responsables, los cuales son relevantes para medir si son eficientes y oportunas las propuestas que se hicieron.

El detalle de la información relacionada con el evento de riesgo identificado, las causas que podrían provocar que el evento se materialice, la medida al riesgo seleccionada, la descripción de la medida de administración de riesgo, el tipo de mitigación esperado, las fechas de inicio y final se puede observar en el formulario de valoración de riesgo confeccionado para los 41 eventos analizados, los cuales fueron remitidos de manera electrónica a la oficina de Planificación Institucional.

Metas a eliminar del Plan de Gestión Anual 2016

Tal y como se comentó anteriormente, el proceso de valoración de riesgos realizado permitió establecer que para 7 eventos de riesgo analizados se tomó por parte de los funcionarios(as) de la municipalidad la decisión de “evitar el riesgo”, lo que presupone salir de la actividad que genera el riesgo, razón por la cual se detalla a continuación las metas que deben ser eliminadas del Plan de Gestión Anual 2016:

Unidad	Meta
Tesorería	Contratación de agente de seguridad (guarda)
Desarrollo Urbano	En el plazo de un año elaborar junto con el consultor el Plan Regulador
Estacionómetros	Permitir el uso de la tecnología en el cobro de los estacionómetros
Control Constructivo	Adquirir un equipo de posicionamiento global
Cementerio	Hacer muros de contención en el cementerio
Archivo	Preservar la información y brindar un servicio eficaz al usuario
Asesoría Legal	Contratación de un abogado

Conclusiones

La realización del proceso de planificación de manera participativa a efectos de formular un plan de gestión para el año 2016 y la aplicación del SEVRI sobre las metas formuladas, procesos en los que se recibió el acompañamiento de la consultoría, representa un avance importante para la Municipalidad de Turrialba en aras del mejoramiento de su sistema de control interno.

El análisis del proceso ejecutado sirve para reseñar algunos factores adicionales que la entidad debe considerar para lograr el mejoramiento continuo de los procesos realizados.

Proceso de formulación de planes y presupuestos

Este año no fue posible lograr que los procesos de formulación del plan de gestión y de gestión de riesgos se llevaran a cabo en forma previa a la formulación del plan operativo anual a presentar ante la Contraloría General de la República, sin embargo, debe establecerse como un objetivo a alcanzar por parte de la Municipalidad de Turrialba en el 2016.

Participación integral de todas las dependencias

Para lograr una correcta planificación de la gestión municipal y de la valoración de riesgos es fundamental que todas las áreas participen en esos procesos, por tanto es un espacio de mejoramiento que debe procurar alcanzarse para el 2016. De igual forma es necesario que la Oficina de Planificación realice un trabajo con las dependencias con las que no se pudo llevar a cabo la valoración de riesgos a efectos de que una vez aplicada esta, se pueda contar de manera definitiva con el Plan de Gestión Anual para el año 2016.

Incorporación de plazos y costos

Las metas formuladas así como las medidas de mitigación de riesgo propuestas por los(as) funcionarios(as) no incorporaron en la mayoría de los casos estimaciones del costo de estas y tampoco se logró detallar la información de los plazos establecidos para llevarlas a cabo, por tanto en los procesos de inducción que se apliquen para el 2016 se deben reforzar en estos conceptos. Labor en la que la Oficina de Planificación deberá de realizar una revisión de los formularios que le fueron entregados a fin de completar dicha información.

Definición de los periodos de seguimiento

Las herramientas electrónicas diseñadas para la formulación del plan y para la valoración de riesgos tienen previsto que se den procesos de seguimiento al cumplimiento de las metas y a la implementación de las medidas de mitigación, por lo que es necesario considerar el reforzar a la Oficina de Planificación Institucional con más personal, a efectos de que pueda llevar a cabo esta labor e informar a la Alcaldía Municipal de manera oportuna acerca de su cumplimiento.

Cumplimiento de calendarización de actividades

Es necesario que para el proceso de formulación del Plan de Gestión para el año 2017 se respete la calendarización establecida en el Marco Conceptual de la Planificación, así como en las directrices emitidas por la Alcaldía Municipal, con el fin de que los procesos de formulación de planes y valoración de riesgos se conviertan en instrumentos útiles que permitan mejorar de manera efectiva la gestión municipal.

Corresponde ahora a la entidad empoderarse de los productos recibidos para aplicarlos consistentemente en la procura de dar seguridad razonable del cumplimiento de objetivos y metas.