



Instituto Mixto de Ayuda Social

Planificación Institucional

**Informe de resultados de la
aplicación del Modelo de Madurez
del SEVRI 2021**

Marzo 2022

Índice de contenido

1. Introducción.....	1
2. Fundamento y justificación	2
3. Desarrollo.....	2
4. Resultados	4
5. Fortalezas.....	6
6. Debilidades detectadas	8
7. Actividades de mejora	10
8. Conclusiones.....	11
Anexo 1	13

Índice de tablas

Tabla 1. Detalle de asistentes por sesión.....	2
Tabla 2. Cambios en los niveles de evaluación por elemento del SEVRI.....	6
Tabla 3. Enunciados que bajaron de nivel	7

Índice de gráficos

Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Niveles Modelo de Madurez SEVRI	5
--	---

1. Introducción

En el Instituto Mixto de Ayuda Social se lleva a cabo un proceso continuo de gestión de riesgos Institucional, basado en las directrices emitidas por la Contraloría General de República y lo definido en la Ley General de Control Interno, según lo cual se deben desarrollar y madurar esfuerzos que tiendan a proteger los recursos de la Institución frente a posibles eventos que los pudieran poner en riesgo el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Conforme lo establece la Ley 8292, las Directrices Generales para el Establecimiento y Funcionamiento del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI) y el Marco Orientador del IMAS, incorporan la responsabilidad de evaluarlo y brindarle seguimiento para verificar su eficacia y eficiencia en relación con el objetivo del SEVRI. Para concretar la ejecución de la evaluación se utiliza el “Modelo de Madurez del SEVRI” que elaboró la Contraloría General de la República, al que para el ejercicio de valoración del periodo al año 2021 la Unidad de Control Interno tomó como base, se realiza en el mes de febrero 2022 debido a atrasos por la supresión de la Unidad de Control Interno. La importancia de este ejercicio consiste en poder contar con un Grado de Madurez del funcionamiento del Sistema a nivel institucional y en especial identificar qué aspectos son los que hay que fortalecer para poder avanzar de nivel.

El presente informe contiene los resultados de la aplicación del “Modelo de Madurez del SEVRI” correspondiente al año 2022, en el cual participaron personas funcionarias que han trabajado con las distintas actividades del Sistema Específico de Valoración de Riesgos y de distintos niveles jerárquicos de la Institución.

2. Fundamento y justificación

Dentro de las acciones para la evaluación del SEVRI en nuestro Marco Orientador se encuentra definido hacer uso de la herramienta “Madurez del SEVRI” con los usuarios del SEVRI, como mínimo cada 3 años para obtener la percepción de la utilidad y facilidad del funcionamiento del Sistema.

Corresponde por lo anterior a la aplicación de dicho instrumento al ejercicio del periodo al 2021.

3. Desarrollo

Se programó para el mes de febrero 2022 realizar tres sesiones con una representación institucional que permitiera conocer la percepción de la Madurez del SEVRI, se invitó a participar a las siguientes personas por sus reconocidos aportes en los procesos de Valoración de Riesgos y la experiencia adquirida con los años:

Tabla 1. Detalle de asistentes por sesión

Funcionario	Calidad	Dependencia	Participación
<i>Aspectos Generales del SEVRI</i>			
Hellen Somarribas Segura	Jefatura	Subgerencia de Soporte Administrativo	Si

Ennia Patricia Alvarez Rizzatti	Jefatura	Unidad de Donaciones	Si
Jose Daniel Blanco Conejo	Enlace	Desarrollo Humano	Si
Tatiana Rodriguez Martinez	Enlace	Unidad de Administración Tributaria	Si
Odilie Vargas Montoya	Enlace	Área de Acción Social y Administración de Instituciones	Si
Jéssica Chacón	Enlace	Área de Acción Social y Administración de Instituciones	Si
<i>Establecimiento del SEVRI</i>			
Karla Perez Fonseca	Enlace	Área de Desarrollo Socio Productivo y Comunal	Si
Sandy Gordon Camacho	Enlace	Bienestar Familiar	Si
Javier Vives Blen	Jefatura	Subgerencia Gestión Recursos	Si
Sonia Sanchez Vargas	Enlace	Área de Proveduría Institucional	No, se dispensó pues le coincidía la sesión con su periodo de vacaciones
<i>Funcionamiento del SEVRI</i>			
Javier Antonio Castillo Chen	Enlace	Área de Desarrollo Socio Productivo y Comunal	Si
Grettel Lopez Rodriguez	Enlace	Desarrollo Socioeducativo	Si
Ivonne Villalta Aguilar	Enlace	Subgerencia Gestión Recursos	Si
Anabelle Hernandez Cañas	Jefatura	Área de Acción Social y Administración de Instituciones	Si

Elaboración: Propia a partir de la sesión Modelo de Madurez 2022

Las sesiones se realizaron los días 16, 17 y 23 de febrero respectivamente y su duración fue de entre 1 o 2 horas, en las cuales se realizó una inducción con presentación de Power Point de los principales objetivos y descripción del proceso, se respondió al instrumento y se validaron los resultados con las personas presentes.

El instrumento Modelo de Madurez comprende un total de 33 preguntas con 4 elementos de respuesta cada una. Los elementos de respuesta corresponden a Novato, Competente, Diestro y Experto cada uno con una descripción relacionada a cada uno de los criterios a evaluar.

La evaluación se dividió en 3 grandes grupos, que a su vez comprendían los siguientes criterios o atributos:

1. Aspectos generales del SEVRI:

Objetivos, productos, insumos, responsabilidades

2. Establecimiento del SEVRI:

Marco Orientador, Ambiente de apoyo, Recursos del SEVRI, Sujetos interesados y Herramienta para la administración de la información

3. Funcionamiento del SEVRI:

Identificación, Análisis, Evaluación, Administración, Revisión, Documentación de Riesgos

Las personas asistentes se dividieron en 3 grupos y procedió cada grupo a la evaluación de un tema. Una vez realizado el análisis y teniendo cada grupo los resultados, se expusieron dichos resultados, se compartieron y validaron con los asistentes de la sesión.

4. Resultados

Es importante brindar los principales resultados a la Administración, con el fin que se facilite la toma de decisiones y se generen insumos relevantes respecto al estado del SEVRI.

Los resultados de la aplicación del Modelo de Madurez son comparables con la aplicación del instrumento que comprende la misma distribución de los temas en el año 2018, en que el nivel institucional fue “Diestro”.

Los resultados de la evaluación 2018, suponían una expectativa de mejora para la siguiente aplicación del instrumento, entendiéndose que se cumpliría dicha expectativa en el tanto se lograra pasar la mayor cantidad de elementos de evaluación a un nivel superior de calificación (escala de menor a mayor Novato-Competente-Diestro-Experto)

El resultado final de la aplicación del Instrumento Modelo de Madurez del SEVRI al período 2021, se determina que es “**Diestro**”, al igual que en el año 2018, cabe destacar que el instrumento permite pasar a Nivel Experto solamente si los 33 rubros (completos) a calificar son clasificados en ese mismo nivel; definiéndose el

Nivel Experto como máxima calificación y en el cual los procesos se han pulido hasta un nivel de mejores prácticas, implicando iniciativas innovadoras e integradas de manera natural con las operaciones para mejorar la calidad y la efectividad.

El trabajo realizado para fortalecer el SEVRI según las debilidades detectadas en 2018 y las acciones a partir de esa identificación han generado un efecto positivo en las 6 valoraciones que estaban en nivel “Novato” las cuales en el 2021 subieron a niveles Competente, Diestro y Experto en temas como:

- Nivel de apoyo del jerarca y titulares subordinados a la valoración de riesgo.
- El jerarca y titulares subordinados rinden cuentas en relación con el SEVRI.
- Cumplimiento de las responsabilidades relacionadas con el SEVRI.
- Capacitación y conocimiento en valoración de riesgos.
- Participación de los sujetos interesados en el SEVRI.
- Integralidad en la identificación de riesgos.

Ilustración 1. Niveles Modelo de Madurez SEVRI



Fuente: Informe de Modelo de Madurez 2018

La evaluación final se obtiene del ingreso de las respuestas en el instrumento en formato Excel que conlleva una serie de fórmulas al efecto de obtener un resultado real y objetivo y que fue probado de manera previa a ser contestado, siendo que el porcentaje total es verificable que se llega a ubicar en dicho Nivel, con un Índice General de Madurez del SEVRI de 84.17 de los 100 puntos totales.

5. Fortalezas

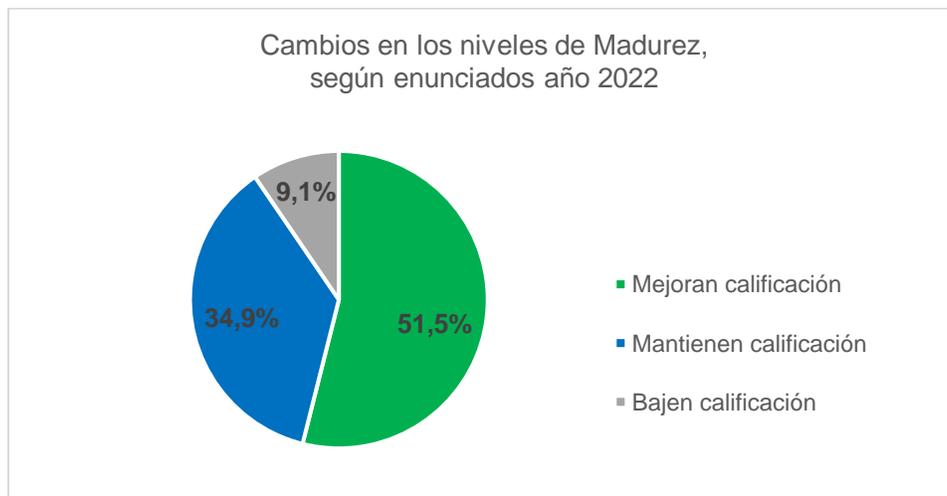
En primera instancia es importante resaltar que 17 de los 33 aspectos evaluados cambian sus resultados ubicándose en un nivel superior al anterior (mejoran), 13 obtiene el mismo resultado de madurez y 3 bajan en su evaluación. Porcentualmente, se expresa: 51.5% mejora, 39.4% se evalúan igual que en la anterior aplicación del instrumento y 9.1% bajan de calificación.

Tabla 2. Cambios en los niveles de evaluación por elemento del SEVRI año 2018 versus 2021

Sección evaluada	Cantidad enunciados evaluados	Aumentan de nivel de madurez	Se mantienen	Bajan de nivel
Aspectos Generales	6	4	2	0
Establecimiento de SEVRI	12	8	4	0
Funcionamiento	15	5	7	3
Total	33	17	13	3
Porcentaje		51,5%	39,4%	9,1%

Elaboración: Propia a partir de la sesión Modelo de Madurez 2022

Gráfico 1. Cambios en los niveles de evaluación año 2021



Elaboración: Propia a partir de la sesión Modelo de Madurez 2022

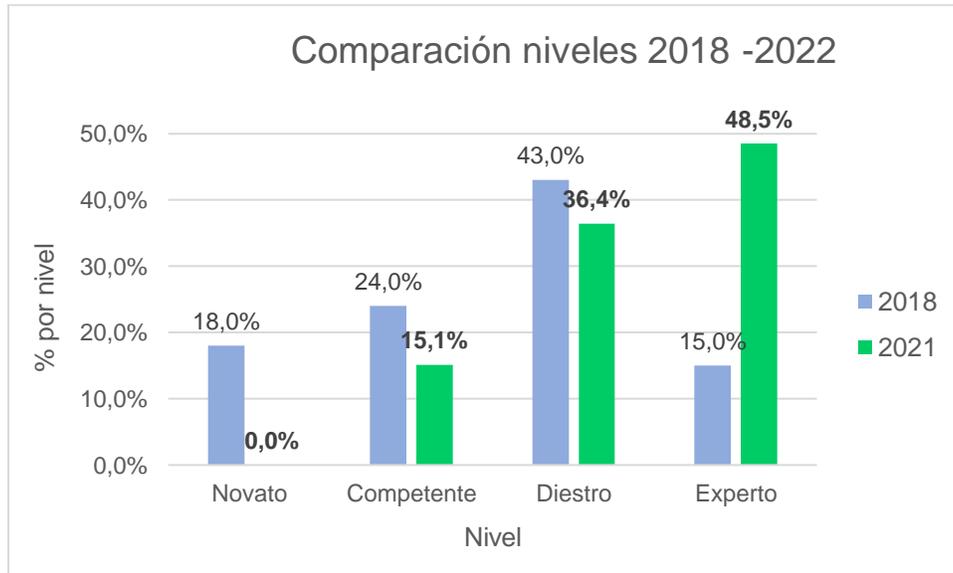
En los apartados tanto de Aspectos Generales como de Establecimiento del SEVRI se presenta el mismo comportamiento, el 67% de los enunciados mejoró y el 33% mantuvo idéntico nivel.

En la sección de Funcionamiento del SEVRI 33% de los enunciados mejoraron de nivel, 47% se mantuvieron y un 20% bajaron.

Funcionamiento del SEVRI es la única sección en la cual tres de los enunciados bajaron su nivel de evaluación del ejercicio del año 2018 al periodo del 2021, en todos los casos bajaron del nivel Experto al Nivel Diestro.

En el siguiente gráfico podemos observar cómo desaparece el nivel de evaluación Novato para el 2021 y se trasladan a niveles superiores, indicando así la mejora en la madurez del SEVRI:

Gráfico 2. Comparación niveles 2018 - 2021



Elaboración: Propia a partir de la sesión Modelo de Madurez 2022

Para el periodo al 2021 solamente un 20% baja de calificación respecto al ejercicio del año 2018.

Para la comparación del instrumento completo favor ver Anexo 1.

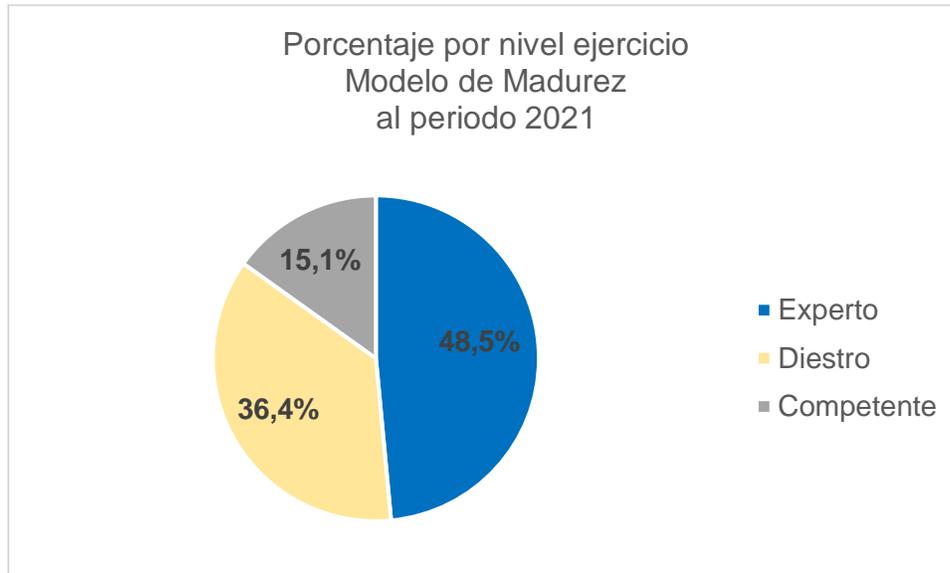
Esta tabla muestra el detalle de los enunciados:

Tabla 3. Enunciados que bajaron de nivel

# de enunciado	Descripción del enunciado
3.2.2.	Integralidad y tipo de análisis de riesgo
3.2.3.	Escenarios considerados en el análisis de riesgos.
3.7.1.	Formalidad de ejecución de la comunicación de riesgos.

Otro elemento para resaltar positivo de los resultados de la aplicación del Modelo de Madurez del SEVRI es que la cantidad de elementos evaluados en niveles “Diestro” y “Experto” representan el 85% de los enunciados y el 15% está en nivel “Competente”. No hay ningún enunciado que por su valoración requiera de una acción correctiva prioritaria.

Gráfico 3. Porcentaje por nivel Modelo de Madurez SEVRI al periodo 2021



Elaboración: Propia a partir de la sesión Modelo de Madurez 2022

6. Debilidades detectadas

Conforme los resultados obtenidos, se debe enfocar acciones en los temas que durante las sesiones de trabajo se recibió retroalimentación en relación con necesidades de mejora, por ejemplo:

- Suficiencia de la información sobre el entorno (interno y externo) para la valoración de riesgos en la organización (1.2.1): para la mejora es necesario la fluidez de la información de valoración de riesgos hacia todas las personas funcionarias, se indica que además de los enlaces y jefaturas involucradas

en el proceso del SEVRI no siempre y no todas las áreas comparten la información de manera abierta con el resto del equipo de trabajo, lo cual sería un gran insumo de trabajo.

- Uniformidad en el significado del concepto de riesgo (2.2.2): si bien es cierto resaltan que en comparación con los primeros ejercicios se ha mejorado mucho y este rubro está en un nivel Competente en el cual el concepto es uniforme en toda la institución, no es ampliamente compartido. Relacionado con el punto anterior se requiere que se involucre a todos los niveles de las diferentes áreas compartiendo los informes y seguimientos en cada dependencia.
- Capacitación y conocimiento en valoración de riesgos (2.3.1): generar espacios para mejorar y de ser necesario se capacite a la comunidad institucional con el curso de Control Interno que existe en la plataforma virtual, ya sea que estén involucrados directamente en el proceso de SEVRI o no.
- Dotación de los recursos necesarios para la estrategia del SEVRI y para implementar las medidas de administración de riesgos (2.3.2, 2.3.3): es necesario que se incorporen los recursos en los presupuestos pertinentes y posterior se evalúe la eficacia y eficiencia en el uso de esos recursos. Es importante notar que en la etapa de priorización de riesgos ya se evalúa el costo-beneficio y se determinan los requerimientos, por ello es importante tomarlos en cuenta en los presupuestos para que la falta de insumos no sea un impedimento para hacer realidad las medidas de administración planteadas por los equipos.
- Integración de las medidas de administración de riesgos a los planes institucionales (3.4.3): si bien es cierto las medidas se incluyen y ejecutan de acuerdo con lo establecido en los planes institucionales, para llegar a nivel Experto es necesario revisar periódicamente que los planes operativos contengan las medidas actualizadas.
- En lo referente a requerimientos, utilización y disposición de la información de valoración de riesgos (3.7.3, 3.5.2, 3.7.2): para llegar a un nivel Experto se requiere que sin excepción se evalúe que se use para los temas previstos y se ajuste periódicamente a requerimientos según los interesados.

7. Actividades de mejora

Es necesario iniciar por las oportunidades de mejora respecto de los ítems que bajan en su evaluación en el año 2021, debido a que la evaluación inferior de un año a otro nos sugiere un debilitamiento respecto de cada tema evaluado.

- Integralidad y tipo de análisis de riesgo (3.2.2): si bien es cierto los participantes en la sesión de trabajo indican que se han definido las técnicas de análisis de riesgo para una adecuada priorización y su definición se basa en un análisis costo beneficio, para mejorar el nivel se deben realizar mejoras continuamente, es esa constancia lo que hace falta para posicionarse en un nivel Experto.
- Escenarios considerados en el análisis de riesgos (3.2.3): durante la aplicación del instrumento se indicó que, sí se analizan escenarios puros y simples y también escenarios bajo controles, la mejora hacia el nivel Experto en este enunciado consistiría según el equipo en que se pueda establecer la eficiencia de esas medidas de control en todos los escenarios.
- Formalidad de ejecución de la comunicación de riesgos (3.7.1): actualmente se ejecuta de acuerdo con lo establecido en la normativa interna de comunicación de riesgos en todas las áreas de forma continua, para llegar a un nivel Experto el equipo espera que se cuente con disposiciones específicas de archivo en cada área, de manera que genere valor a la institución.

8. Conclusiones

- La participación del personal seleccionado para la aplicación del modelo de madurez para el ejercicio del período 2021 denota un compromiso en cuanto a mejorar cada año el conocimiento sobre los temas del SEVRI, se ve un avance en el manejo del tema y en la perspectiva que se tiene de los beneficios del análisis de riesgos y medidas de administración en el trabajo de las diferentes áreas.
- Como se indicará en el año 2018, si bien es cierto la Contraloría General de la República no ha definido un parámetro mínimo de madurez para las instituciones, para el IMAS se debe considerar que lo deseable es que los diferentes aspectos y temas que son evaluados al menos se ubiquen en un nivel “Competente”, en este último año se llegó a esa meta, eliminando calificaciones en el nivel “Novato”, todos los enunciados tienen un nivel de “Competente” o mayor.
- Es necesario valorar la necesidad de una instrucción que venga de parte del nivel superior que indique a las diferentes áreas la obligatoriedad de compartir los hallazgos de SEVRI dentro cada equipo de trabajo al menos de manera semestral y que no se quede solo a nivel de enlaces SEVRI y jefaturas, así como cumplir con las fechas establecidas en cada tarea necesaria para el desarrollo de las medidas de administración.
- Por parte de Control Interno se coordinará con Desarrollo Humano para capacitar paulatinamente al personal de la institución en el curso del SEVRI.
- Dentro de lo expresado en las sesiones estuvo la necesidad de comunicar el cambio organizacional de Control Interno hacia Planificación Institucional, indicando las variaciones operativas e incidencias que este proceso tenga en el SEVRI, si es que las hay; algunas personas funcionarias de los equipos

contactados para las sesiones de trabajo tienen la creencia que esta nueva organización debilitará el trabajo que ha venido realizándose desde la antigua Unidad de Control Interno.

Anexo 1

COMPARACIÓN RESULTADOS 2018 - 2021			
		Mejoran su nivel	
		Mantienen su nivel	
		Bajan su nivel	
Aspectos Generales		2021	2018
1.1.1.	La existencia y uso de la información sobre los riesgos institucionales en la toma de decisiones. La incorporación y necesidad de utilizar la información de riesgos para la toma de decisiones	Experto	Competente
1.1.2	Grado en que la valoración del riesgo permite ubicar a la Institución bajo un nivel de riesgo aceptable. Conciencia de cumplimiento de planes de administración para llevar el nivel de riesgo a los niveles de aceptabilidad establecidos en la Institución	Experto	Diestro
1.1.3	Grado en que la Valoración de Riesgos contribuye al logro de los objetivos institucionales Vinculación de la valoración de riesgos con los objetivos establecidos en los planes	Diestro	Diestro
1.2.1.	Suficiencia de la información sobre el entorno (interno y externo) para la valoración de riesgos en la organización	Diestro	Diestro
1.3.1.	Nivel de apoyo del jerarca y titulares subordinados a la valoración de riesgo.	Diestro	Novato
1.3.2	El jerarca y titulares subordinados rinden cuentas en relación con el SEVRI. Comunicación de lo que se hace a partir de la información de riesgos.	Experto	Novato
Establecimiento del SEVRI			
2.1.1.	Disposición de una política de valoración de riesgos	Experto	Competente
2.1.2.	Disposición de estrategia de valoración del riesgo	Experto	Diestro
2.1.3.	Disposición de un Marco Orientador con la normativa para la valoración del riesgo.	Experto	Diestro
2.2.1.	Nivel de convencimiento sobre la importancia de la valoración del riesgo en la organización.	Experto	Diestro
2.2.2.	Uniformidad en el significado del concepto de riesgo	Competente	Competente
2.2.3.	Cumplimiento de las responsabilidades relacionadas con el SEVRI.	Experto	Novato
2.2.4.	Consolidación de mecanismos de coordinación y comunicación relacionados con el SEVRI	Experto	Competente
2.3.1.	Capacitación y conocimiento en valoración de riesgos	Competente	Novato
2.3.2.	Dotación de los recursos necesarios para la estrategia del SEVRI	Competente	Competente
2.3.3.	Dotación de los recursos necesarios para implementar las medidas de administración de riesgos.	Competente	Competente
2.4.1.	Participación de los sujetos interesados en el SEVRI	Experto	Novato
2.5.1.	Establecimiento y alcances de la herramienta para la administración de la información del SEVRI	Experto	Experto
Funcionamiento del SEVRI			
3.1.1.	Integralidad en la identificación de riesgos.	Experto	Novato
3.1.2.	Utilización de la información del monitoreo del entorno y la evaluación institucional en la identificación de riesgos.	Diestro	Diestro
3.2.1.	Formalidad de ejecución de la actividad de análisis de riesgos	Experto	Diestro
3.2.2.	Integralidad y tipo de análisis de riesgo	Diestro	Experto
3.2.3.	Escenarios considerados en el análisis de riesgos.	Diestro	Experto
3.3.1.	Formalidad de ejecución de la evaluación de riesgos	Experto	Diestro
3.3.2.	Utilización de criterios de priorización y parámetros de aceptabilidad de riesgos	Experto	Experto
3.4.1.	Opciones de administración de riesgos.	Experto	Diestro
3.4.2.	Criterios de evaluación de las medidas de administración de riesgos.	Diestro	Diestro
3.4.3.	Integración de las medidas de administración de riesgos a los planes institucionales.	Diestro	Diestro
3.5.1.	Integralidad de la revisión de riesgos	Diestro	Competente
3.5.2.	Utilización de la información que se genera en la revisión de riesgos	Competente	Competente
3.7.1.	Formalidad de ejecución de la comunicación de de riesgos.	Diestro	Experto
3.7.2.	Disposición de la información documentada	Diestro	Diestro
3.7.3.	Requerimientos de información para los reportes	Diestro	Diestro

Elaboración: Propia a partir de la sesión Modelo de Madurez 2022