



PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

Unidad de Control Interno

Informe de Autoevaluación 2021

Septiembre, 2021

Contenido

| | |
|--|-----------|
| Índice de Figuras | 3 |
| Índice de Gráficos | 3 |
| Índice de Tablas | 3 |
| Introducción..... | 4 |
| Desarrollo del proceso | 4 |
| Instrumentos utilizados: | 5 |
| a. Instrumento Gestión Financiera | 5 |
| b. Instrumento Gestión Operativa | 6 |
| c. Instrumento Gestión de Tecnologías de Información | 6 |
| d. Instrumento Gestión de Recursos Humanos | 7 |
| Inducción | 7 |
| I. Resultados del análisis de la calidad de las respuestas y evidencia documental | 8 |
| II. Resultados por nivel de cumplimiento o madurez | 11 |
| III. Resultados de cumplimiento por Componente de Control Interno | 13 |
| IV. Resultados por cuestionario..... | 15 |
| a. Resultados Generales | 15 |
| a. Resultados ámbito de Gestión Operativa | 16 |
| b. Resultados ámbito de Gestión Financiera | 18 |
| c. Resultados ámbito Gestión de Recursos Humanos | 19 |
| d. Resultados ámbito Gestión de las Tecnologías de Información | 21 |
| V. Temas en común | 23 |
| i. Resultados Ambiente de Control, tema Idoneidad del Personal | 25 |
| ii. Resultados Valoración de Riesgos, tema Identificar Riesgos para obtener objetivos | 26 |
| iii. Resultados Actividades de Control, tema Controles en políticas y procedimientos | 26 |
| iv. Resultados Sistemas de Información, tema Información de calidad para apoyar la gestión | 26 |
| v. Resultados Sistemas de Información, tema Comunicación de Objetivos y responsabilidades | 26 |
| vi. Resultados Sistemas de Información, tema Comunicación a lo externo de aspectos clave | 26 |
| vii. Resultados Sistemas de Información, tema Información oportuna para toma de decisiones | 27 |
| VI. Relación con la identificación de Riesgos Institucionales ante Emergencia Nacional COVID-19 para la Continuidad del Servicio..... | 27 |
| a) Análisis de los riesgos y controles asociados a la Gestión Operativa | 28 |
| b) Análisis de los riesgos y controles asociados a la Gestión Financiera | 29 |

| | |
|--|----|
| c) Análisis de los riesgos y controles asociados a la Gestión del Recurso Humano | 29 |
| d) Análisis de los riesgos y controles asociados a la Gestión de las Tecnologías de Información..... | 30 |
| VII. Planes de mejora | 31 |
| VIII. Conclusiones | 38 |
| IX. Recomendaciones | 39 |

Índice de Figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1 Factores de Gestión incorporados en los cuestionarios aplicados | 5 |
| Figura 2 Resultados por componente | 13 |
| Figura 3 Resultados generales | 15 |
| Figura 4 Evaluación de los temas Cuestionario Operativo | 16 |
| Figura 5 Evaluación de los temas Cuestionario Financiero | 18 |
| Figura 6 Evaluación de los temas cuestionario Recurso Humano | 20 |
| Figura 7 Evaluación de los temas Cuestionario Tecnologías de Información | 22 |
| Figura 8 Resultados de la evaluación para los temas en común por componente | 24 |
| Figura 9 Resultados para los temas en común entre cuestionarios | 25 |
| Figura 10 Detalle de los riesgos institucionales ante la emergencia sanitaria | 28 |

Índice de Gráficos

| | |
|--|----|
| Gráfico 1 Resultados de la Evaluación de la Madurez por criterio de evaluación | 12 |
| Gráfico 2 Resultados por Aspecto Evaluado | 13 |

Índice de Tablas

| | |
|--|----|
| Tabla 1 Criterios de Evaluación | 9 |
| Tabla 2 Cambios realizados a los niveles de cumplimiento | 9 |
| Tabla 3 Resultados cuestionario Operativo | 17 |
| Tabla 4 Resultados cuestionario Financiero | 19 |
| Tabla 5 Resultados cuestionario Recurso Humano | 21 |
| Tabla 6 Resultados cuestionario Tecnologías de Información | 23 |
| Tabla 7 Temas en común entre cuestionarios | 23 |

Introducción

El Sistema de Control Interno (SCI), incluye como características que debe ser completo, integrado y razonable, no sólo para ser mejorado de forma periódica mediante los resultados que devienen de su evaluación, sino que además para mostrar que se encuentra de acuerdo a las exigencias y los cambios que se suscitan del entorno para ajustarlo a las necesidades de la Organización y verificar que las mismas se encuentren de conformidad con la normativa aplicable.

La identificación de oportunidades de mejora de control interno, como parte del componente Supervisión y Seguimiento, se obtiene de los procesos de autoevaluación, razón por la cual el proceso correspondiente al año 2021 se asocia a los Riesgos Institucionales ante Emergencia Nacional COVID-19 para la Continuidad del Servicio.

La Autoevaluación permite obtener información sobre el estado del sistema de control interno al permitir medir el cumplimiento de aspectos que permean en el sector público que van desde lo general a lo más específico como lo es la Emergencia Nacional por COVID-19, tomando como punto de partida el cumplimiento de los objetivos de control interno:

- a) *Proteger y conservar el patrimonio público contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.*
- b) *Exigir confiabilidad y oportunidad de la información.*
- c) *Garantizar eficiencia y eficacia de las operaciones.*
- d) *Cumplir con el ordenamiento jurídico y técnico.*

El proceso realizado el presente año permite el análisis y revisión con una perspectiva interdisciplinaria y con criterio experto, mediante la cual se identifican y evidencian las fortalezas, y se da paso a la toma de decisiones para el establecimiento de acciones concretas para fortalecer la gestión institucional y la capacidad de respuesta ante situaciones de emergencia que amenacen con impedir el cumplimiento de las metas y objetivos definidos en el IMAS.

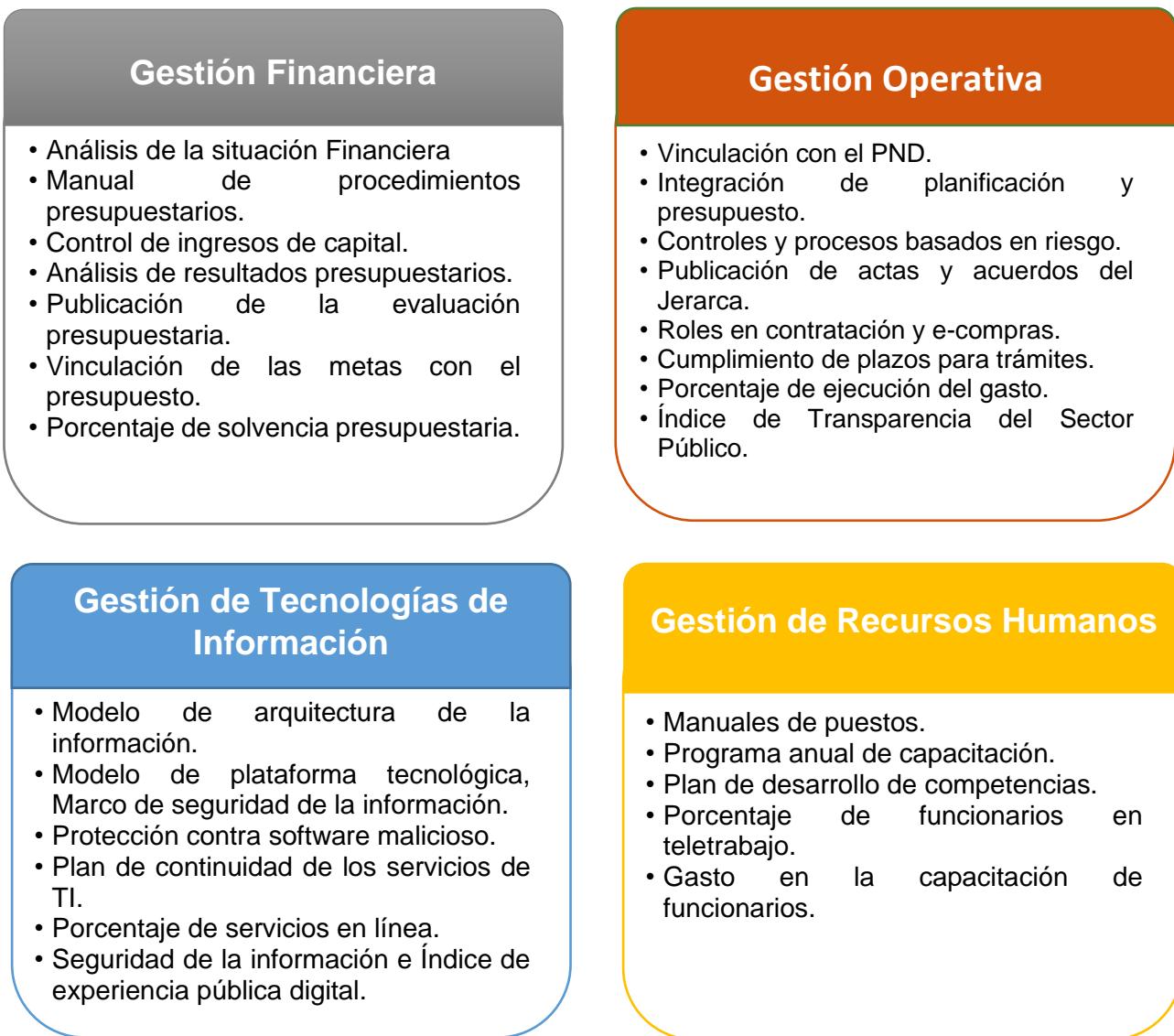
El proceso de Autoevaluación 2021 se realizó en relación con los resultados del nivel de riesgo institucional ante la emergencia sanitaria realizado en el año 2020 por la Contraloría General de la República, y que como principales resultados advierte la exigencia de tomar decisiones urgentes, ágiles, oportunas y estratégicas dado que la emergencia se incorpora nuevos riesgos o aumenta la probabilidad que se materialicen los existentes, para lo cual se requiere implementar acciones para contener la emergencia y fortalecer a la Institución a futuro.

Desarrollo del proceso

La actividad de la autoevaluación 2021 se llevó a cabo mediante la respuesta de cuatro cuestionarios tendientes a demostrar la madurez de los controles que existen determinados a partir de los cuatro “Aspectos Críticos de Gestión” que constituyen los factores de susceptibilidad que inciden en la gestión, evidenciados por el ente contralor donde se concentra mayor afectación para la continuidad del servicio

que brinda la Institución con respecto a las buenas prácticas en cada materia y el impacto que genera la situación de emergencia por COVID 19:

Figura 1 Factores de Gestión incorporados en los cuestionarios aplicados



Fuente: Elaboración propia con base en Informe sobre el nivel de riesgo institucional ante la emergencia sanitaria elaborado por la Contraloría General de la República

Instrumentos utilizados:

a. Instrumento Gestión Financiera

El instrumento se compone de nueve preguntas dirigidas a la evaluación de los controles que deben encontrarse fortalecidos al menos dentro del último año en virtud de la identificación de dos Riesgos definidos el año 2020 a raíz de una consulta de la Contraloría General de la República dirigida a las Instituciones y Órganos Públicos.

En el momento de análisis de los dos riesgos específicos para la Gestión Financiera, se determinó que incurrían en nivel de Exposición Alta, categoría conforme la cual se requiere adaptación inmediata y presenta una susceptibilidad a una alta probabilidad de ocurrencia, de ahí la necesidad de evaluar los controles desarrollados o fortalecidos en el último año para la atención de los riesgos identificados.

Las dependencias encargadas de brindar la respuesta a este instrumento con criterio experto fueron:

- ⇒ Subgerencia de Gestión de Recursos en conjunto con el Área de Captación de Recursos,
- ⇒ Empresas Comerciales,
- ⇒ Subgerencia de Soporte Administrativo en conjunto con el Área de Administración Financiera y
- ⇒ Subgerencia de Desarrollo Social

b. Instrumento Gestión Operativa

El instrumento dirigido a la evaluación de los controles para la Gestión Operativa comprende once preguntas dirigidas a la evaluación de los controles que deben encontrarse fortalecidos al menos dentro del último año en virtud de la identificación de tres Riesgos definidos el año 2020 a raíz de una consulta de la Contraloría General de la República dirigida a las Instituciones y Órganos Públicos.

En el momento de análisis de Los tres riesgos específicos para la Gestión Operativa, se determinó que incurren en nivel de Exposición Alta categoría conforme la cual se requiere adaptación inmediata y presentan una susceptibilidad a una alta probabilidad de ocurrencia, de ahí la necesidad de evaluar los controles desarrollados o fortalecidos en el último año para la atención de los riesgos identificados.

Las dependencias encargadas de brindar la respuesta a este instrumento con criterio experto fueron:

- ⇒ Presidencia Ejecutiva llevado a cabo por parte de Comunicación y Planificación Institucional.
- ⇒ Sub Gerencia de Desarrollo Social con las Áreas Acción Social y Administración de Instituciones, Desarrollo Socioeducativo, Desarrollo Socioprodutivo y Comunal, Atención Integral e Interinstitucional y Bienestar Familiar.

c. Instrumento Gestión de Tecnologías de Información

El instrumento se compone de ocho preguntas dirigidas a la evaluación de los controles que deben encontrarse fortalecidos al menos dentro del último año en virtud de la identificación de dos Riesgos definidos el año 2020 a raíz de una consulta de la Contraloría General de la República dirigida a las Instituciones y Órganos Públicos.

Los dos riesgos específicos para la Gestión de las Tecnologías de Información, se determinó que incurren en nivel de Exposición Alta categoría conforme la cual se requiere una necesidad de adaptación inmediata y presentan una susceptibilidad a una alta probabilidad de ocurrencia, de ahí la necesidad de evaluar los controles desarrollados o fortalecidos en el último año para la atención de los riesgos identificados.

Las dependencias encargadas de brindar la respuesta a este instrumento con criterio experto fueron:

- ⇒ Tecnologías de Información y Área de Sistemas de Información Social

d. Instrumento Gestión de Recursos Humanos

El instrumento dirigido a la evaluación de los controles para la Gestión de Recursos Humanos comprende 10 preguntas dirigidas a la evaluación de los controles que deben encontrarse fortalecidos al menos dentro del último año en virtud de la identificación de 4 Riesgos definidos el año 2020 a raíz de una consulta de la Contraloría General de la República dirigida a las Instituciones y Órganos Públicos.

Los 4 riesgos específicos para la Gestión de Recursos Humanos, en ese momento se determinó que incurren 2 de ellos en nivel de Exposición Alta categoría conforme la cual se requiere una necesidad de adaptación inmediata y los restantes 2 en nivel de Exposición Media categoría conforme la cual se requiere una necesidad de adaptación a corto plazo y presentan una susceptibilidad a una alta probabilidad de ocurrencia, de ahí la necesidad de evaluar los controles desarrollados o fortalecidos en el último año para la atención de los riesgos identificados.

Las dependencias encargadas de brindar la respuesta a este instrumento con criterio experto fueron:

- ⇒ Gerencia General y Desarrollo Humano
- ⇒ Subgerencia de Desarrollo Social
- ⇒ Subgerencia de Soporte Administrativo
- ⇒ Subgerencia de Gestión de Recursos Institucionales

Todos los instrumentos se completaron en el sistema web Synergy Suite.

Inducción

Se realizó una sesión virtual para la respuesta de los cuestionarios operativo y de tecnologías de información, dirigida a Desarrollo Socioproyectivo y Comunal, Bienestar Familiar, Desarrollo Socioeducativo, Área de Acción Social y Administración de Instituciones, Área de Sistemas de Información Social, Tecnologías de Información y Área de Atención Integral e Interinstitucional en la cual se brindó una capacitación para el uso de la nueva herramienta Synergy Suite, lo

cual se complementó con la remisión mediante correo electrónico del material que incluía un video tutorial para el ingreso y uso de la herramienta Synergy, un instructivo y un documento Word con el detalle de la autoevaluación.

A las personas que debían completar los restantes cuestionarios no se le brindó capacitación al respecto es debido a que ya en el 2020 la habían recibido.

Es importante comprender que las respuestas consignadas en la herramienta Synergy Suite, debían cumplir con la respectiva evidencia documental en el caso de escogencia los primeros dos criterios de evaluación y las restantes respuestas deben generar acciones de mejora; información que debe ser suficiente para poder ser verificada.

Por lo anterior en la información consignada en la respuesta de los instrumentos se verifica que incorpore, de conformidad con lo establecido en la metodología para realizar la Autoevaluación 2021 y la información del control respecto de su:

- Frecuencia de aplicación
- Cumplimiento de su aplicación (según lo dispuesto) formalidad
- Documentación
- Asignación de responsabilidad
- Evaluación de efectividad del control

I. Resultados del análisis de la calidad de las respuestas y evidencia documental

De seguido se presenta la valoración de la calidad del contenido, de conformidad con lo que se estableció en la propuesta de Autoevaluación para los medios de verificación; siendo que se establecía que para que el medio de verificación de la respuesta se tuviera como sólido y consistente debía comprender:

- ⇒ La definición de la frecuencia o periodicidad de su aplicación.
- ⇒ Descripción del cumplimiento de requisitos que le son inherentes al control o el seguimiento al cumplimiento que se brinde.
- ⇒ Documentación de respaldo.
- ⇒ Indicación de responsabilidades o responsables.
- ⇒ Una correcta aplicación de la evaluación de la madurez del control.

De conformidad con el análisis de estos elementos y lo señalado en cada observación, se determinaba si la respuesta se ajustaba al criterio de evaluación seleccionado o no, conforme lo cual se ajustaba de ser necesario las evaluaciones para que conforme el análisis

respondiese a las descripciones de cada criterio conforme se aprobó en la Propuesta de Autoevaluación.

Los criterios de evaluación utilizados fueron:

Tabla 1 Criterios de Evaluación

| Criterio de Evaluación | Representado con el color | Descripción del criterio |
|---|---------------------------|---|
| Administrado y medible | | La actividad es evaluada en su efectividad eficacia y cumplimiento, periódicamente revisado y se ejerce supervisión periódica documentada. Se encuentran automatizados y permiten la detección de problemas de control. Son objeto de mejoras producto de la revisión periódica, integrado como parte de la rendición de cuentas. |
| Definido | | La actividad de control está formalmente establecida y se describe la documentación soporte con la que se cuenta o se indica que es posible generarla. |
| Parcialmente (repetible pero intuitivo) | | La actividad se cumple, pero se explica que se tiene dificultad o no es factible generar la documentación soporte. Puede no estar formalmente establecida y documentada. No existe una regularidad en su aplicación |
| Incipiente o no existe | | La actividad no cumple y se requiere establecer las acciones de mejora correspondientes. |

Fuente: Elaboración propia con base en la propuesta de Autoevaluación 2021

Para cada una de las respuestas se realizó una verificación que cada uno de los requisitos se encontrara incorporado en las respuestas y que lo consignado fuera consecuente con el criterio de evaluación escogido. De esta revisión, se obtiene que para algunas de las respuestas el criterio no era coincidente, tanto que se consignaban criterios que eran inferiores al que se manifestaba de la respuesta, como algunos que se evaluaban Administrado medible o Definido, pero que de la respuesta los insumos no eran suficientes para justificar esa escogencia.

Por motivo de la revisión realizada se tuvo como resultado que se debió aplicar cambios en dichos niveles, los cuales se expresan en la siguiente tabla:

Tabla 2 Cambios realizados a los niveles de cumplimiento

| Dependencia | Pregunta | Evaluación original | Cambio aplicado |
|--|--|--------------------------|-----------------|
| Cuestionario Gestión del Recurso Humano | | | |
| Subgerencia de Gestión de Recursos | 1 y 2 Se cambia la evaluación a “Definido” ya que se mencionan actividades o controles que se realizan, pero no se muestra la ejecución ni la verificación de los controles. | Administrado medible | Definido |
| Subgerencia de Desarrollo Social | 1 y 8 Se realiza el cambio en la evaluación debido a que de la respuesta se evidencian controles formales, que requieren mejoras pero si cumplen con el criterio Definido. | Repetible pero intuitivo | Definido |

Cuestionario Gestión Financiera

| Dependencia | Pregunta | Evaluación original | Cambio aplicado |
|---------------------------------------|--|----------------------|-----------------|
| Subgerencia de Soporte Administrativo | 8 Se cambia la evaluación a “Definido” porque no se evidencia de la respuesta que haya una comprobación o medición enfocado a la continuidad del servicio. | Administrado medible | Definido |
| Subgerencia de Desarrollo Social | 6 Se cambia la evaluación a “Definido” porque no se establece la revisión y mejora de los controles manifestados en la respuesta. | Administrado medible | Definido |
| Área de Captación de Recursos | 8 Se cambia la evaluación a “Definido” porque no se demuestra la comunicación específica por motivo de la emergencia y cómo comunicar lo tributario y de donaciones ante COVID en la respuesta pero si en la documentación. | Administrado medible | Definido |
| Empresas Comerciales | 7 Se cambia la evaluación a “Definido” porque se hace referencia a la ejecución de los controles formales, pero que no se encuentran comprobados en su efectividad. | Administrado medible | Definido |

Cuestionario Gestión Operativa

| | | | |
|---|---|----------------------|--------------------------|
| Área de Desarrollo Socioeducativo | 1, 5 y 10 Se cambia la evaluación a “Repetible pero Intuitivo” debido a que no se hace referencia a los medios formales en los que se fundamenta las actividades a las que se refieren, no se pueden comprobar la formalidad de los controles y no se señala si se realiza el seguimiento que de manera formal o por determinarse que sea necesario sobre la marcha. | Administrado | Repetible pero intuitivo |
| | 3, 4, 6, 7 y 8 Se cambia la evaluación a “Definido” ya que no se indica el análisis, revisión y propuesta para la mejora. Solamente señala la existencia de controles, no la mejora de los mismos o su automatización. Tampoco muestra elementos que fortalezcan la continuidad del servicio. | Administrado | Definido |
| Planificación Institucional o | 9 De la respuesta se evidencia un monitoreo periódico de las necesidades, por lo que se cambia el estado a “Administrado Medible”, porque es el que promueve la mejora. | Definido | Administrado medible |
| Área de Desarrollo Socioproyectivo y Comunal | 1 Se cambia la evaluación debido a que no se señala la formalidad del seguimiento a que se refieren y si comunican los resultados de la verificación del cumplimiento de metas o cómo lo reportan. | Definido | Repetible pero intuitivo |
| Área de Acción Social y Administración de Instituciones | 2 y 10 Se cambia la evaluación de la respuesta porque no se evidencia que se evalúe el control y se promuevan mejoras. | Administrado medible | Definido |
| | 8 y 11 La evaluación es modificada a “Repetible pero Intuitivo” debido a que no se demuestra la formalidad de los controles. | Administrado medible | Repetible pero intuitivo |
| Área de Bienestar Familiar | 1, 5 Se modifica la evaluación al siguiente nivel de cumplimiento, por evidenciarse la funcionalidad del seguimiento, la frecuencia del mismo como apoyo para la toma de decisiones. | Definido | Administrado medible |
| | 2, 6, 7 y 8 | Definido | Repetible pero intuitivo |

| Dependencia | Pregunta | Evaluación original | Cambio aplicado |
|--|--|----------------------|--------------------------|
| | Se cambia la evaluación debido a que no se expresan acciones propias en la dependencia y no se hace referencia a la formalidad de los controles. | | |
| Área de Atención Integral e Interinstitucional | 1, 8 y 10 Se cambia la evaluación a “Repetible pero intuitivo” debido a que de la redacción no se evidencia que existan controles formales y las evidencias no son consecuentes a la respuesta. | Administrado medible | Repetible pero intuitivo |
| | 2 Se cambia la evaluación debido a que no se indica la frecuencia del seguimiento, solamente se señala la utilización del sistema SAPEF y la documentación no plasma la relación con ese sistema | Administrado medible | Definido |
| | 9 Se cambia la evaluación en virtud que no se adjunta evidencia y la respuesta no se refiere a cómo ejecutan el control, si corresponde a actividades formalizadas a lo interno de la dependencia. | Definido | Repetible pero intuitivo |
| Desarrollo de las Tecnologías de Información | | | |
| Área de Sistemas de Información y Tecnologías de Información | 1, 2, 4, 5, 6, 7 Se cambia a Definido porque no se demuestra la existencia de mediciones para la mejora constante, no se evidencia de las respuestas una periodicidad para realizar revisiones o si las realizan e informes de avance y cumplimiento para la toma de decisiones. | Administrado medible | Definido |
| | 3 y 8 No es administrado medible, las actividades que se señalan no se indica que correspondan a parte de la gestión que se realiza y no se encuentran mecanismos de mejora. | Administrado medible | Repetible pero intuitivo |

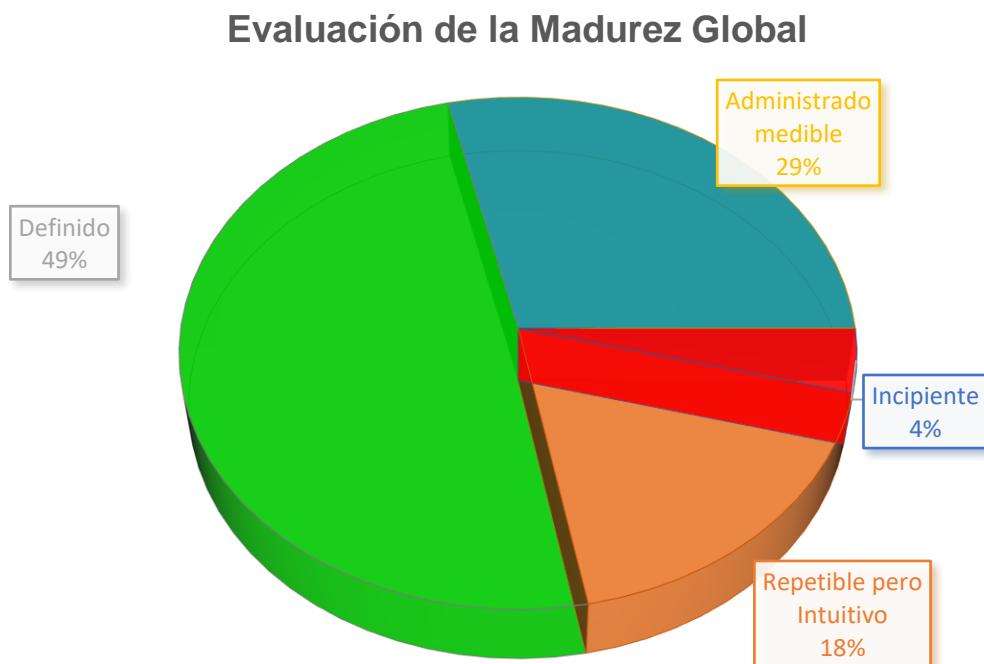
Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la Autoevaluación 2021

Los cambios señalados fueron aplicados en la herramienta Synergy Suite con el detalle del cambio aplicada mediante observaciones incluidas en el espacio de observaciones, lo anterior para poderse obtener de los reportes que genera dicha herramienta el panorama real producto del ejercicio de Autoevaluación con un enfoque en la continuidad del servicio.

II. Resultados por nivel de cumplimiento o madurez

Como corolario a la presentación de los resultados obtenidos del proceso de Autoevaluación, es necesario referirnos en primer lugar a la madurez que presentan los controles evaluados mediante los 4 formularios aplicados, por lo que se brinda el detalle de los porcentajes de los niveles de madurez que se desprenden de la comprobación de los criterios de evaluación.

Gráfico 1 Resultados de la Evaluación de la Madurez por criterio de evaluación



Fuente: Synegy Suite con base en los resultados de la Autoevaluación 2021

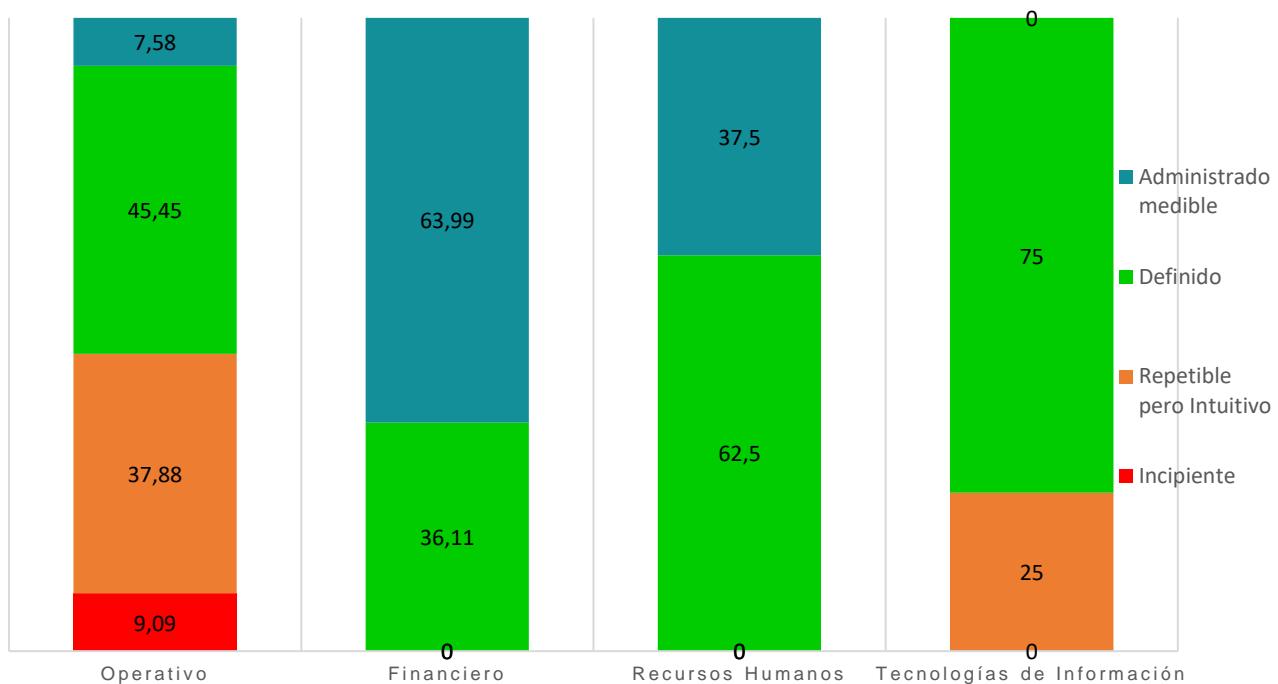
Como se aprecia del gráfico que precede, en los niveles de mayor madurez se concentra la mayoría de los porcentajes, siendo que se requiere del fortalecimiento de forma prioritaria en aquellos controles que se encuentran en niveles Incipiente (4%) y Repetible pero Intuitivo (18%).

De la lectura del gráfico, se comprende que al momento de realizar la Autoevaluación las dependencias evaluadoras evidencian la existencia de controles maduros para hacerle frente a riesgos que atente contra la continuidad del servicio. De la cantidad de controles, la existencia de 78% de los controles en niveles en Definido y Administrado medible ubica a la Institución en una mejor posición de la que se definió en el análisis de los riesgos solicitados por la Contraloría General de la República para medir la capacidad de respuesta de las Instituciones Públicas ante la emergencia generada por la COVID 19.

Para la identificación de las necesidades en cuanto a la madurez de los controles evaluados, se presentan los resultados de dónde es que se presentan los niveles que requieren mejorar, donde se aprecia que los ámbitos que incorporan niveles Incipiente y Repetible pero intuitivo son el Operativo y de Tecnologías de Información:

Gráfico 2 Resultados por Aspecto Evaluado

Niveles de Cumplimiento por Ámbito Evaluado



Fuente: Synegy Suite con base en los resultados de la Autoevaluación 2021

En el caso del ámbito operativo, evaluado por Planificación Institucional y las Áreas Acción Social y Administración de Instituciones, Desarrollo Socioeducativo, Desarrollo Socioprodutivo y Comunal, Atención Integral e Interinstitucional y Bienestar Familiar de la Subgerencia de Desarrollo Social, es necesario brindar mayor atención, en el entendido que la Gestión Operativa es importante desde el punto de vista que es la que incorpora los procesos por los cuales se orienta, se previene, se emplean los recursos y esfuerzos para llegar a una meta, un fin, un objetivo o a resultados de una organización, por lo cual los controles asociados a éste ámbito deberían ser los que se encuentren más fortalecidos, y como se aprecia de la verificación de los resultados es la que se encuentra con mayores necesidades.

III. Resultados de cumplimiento por Componente de Control Interno

Los resultados por componente evaluado nos brindan el panorama de las fortalezas con que se asocian los controles evaluados, siendo que como se aprecia de la figura que de seguido se presenta, las principales oportunidades de mejora se encuentran en los controles asociados a los Componentes Sistemas de Información y Seguimiento.

Figura 2 Resultados por componente



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la Autoevaluación 2021

En el caso del Componente Sistemas de Información, las necesidades para que la información y la comunicación den respuesta a riesgos que se puedan presentar, se requiere que las dependencias que identificaron necesidades y planes de mejora al respecto en primera instancia los cumplan y posteriormente midan el impacto de la implementación.

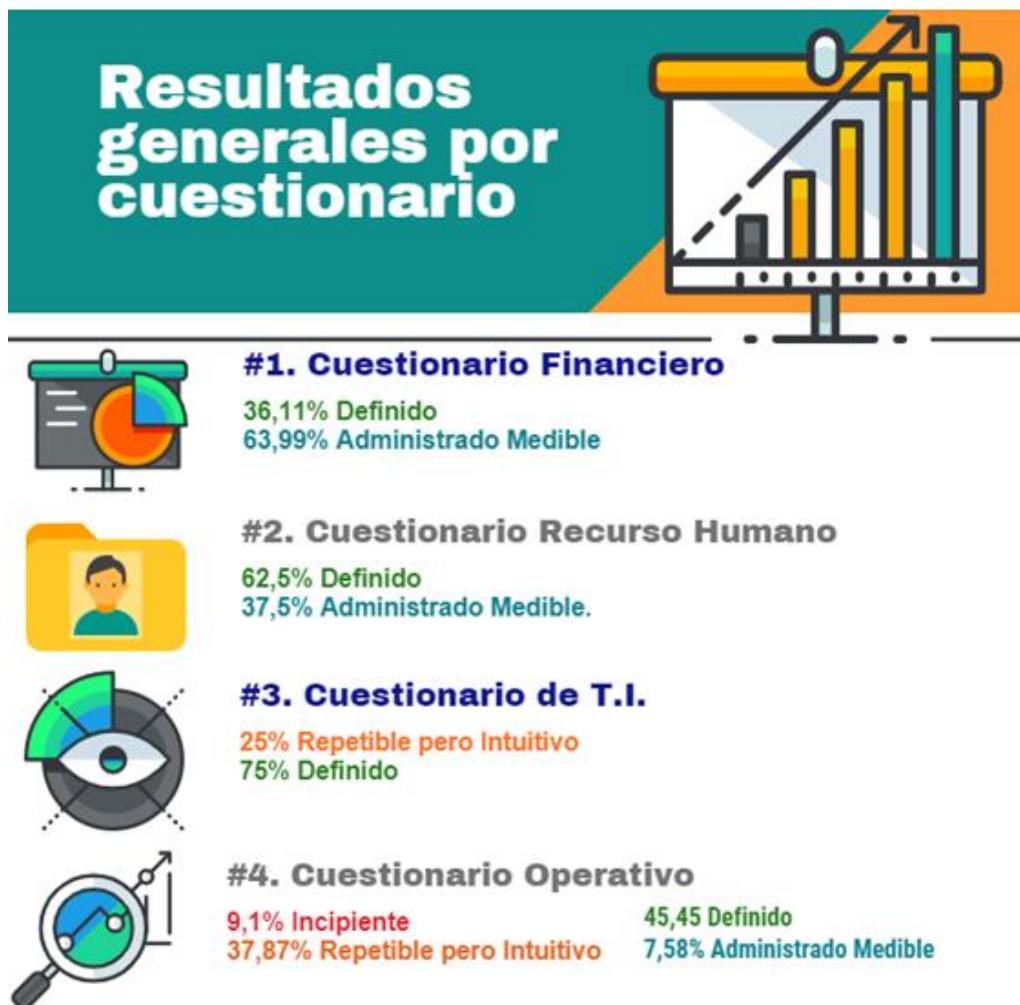
En el caso del componente Seguimiento como se desprende de la comparación de los porcentajes 2020, se evidencia que persisten necesidades en la mejora de las acciones que comprenden al seguimiento, ya que de la relación con el componente Actividades de Control se interpreta que se realizan acciones para controlar, pero que no se mide la efectividad de dichas acciones para la toma de decisiones.

IV. Resultados por cuestionario

Los resultados obtenidos por cada cuestionario se presentan de conformidad con la calidad de las respuestas y evidencias, ya que refieren los resultados del conjunto de evaluadores.

a. Resultados Generales

Figura 3 Resultados generales



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la Autoevaluación 2021

De los resultados se aprecia que la Gestión Financiera es la que refiere la mayor madurez para los controles que existan en cuanto a la continuidad del servicio, lo anterior se relaciona al seguimiento que existe para garantizar la existencia de recursos que sean suficientes para cubrir los compromisos de la Institución con un enfoque principalmente a la atención del cumplimiento de metas.

En el caso de la Gestión del Recurso Humano, se desprende el desarrollo de controles para garantizar la seguridad del personal.

En el caso del cuestionario Gestión de las Tecnologías de Información, se evidencia la existencia de controles, donde el 25% de los establecidos no se encuentran al menos formalizados.

Lo que corresponde a la Gestión Operativa, como se señaló previamente es el ámbito que incorpora los procesos por los cuales se orienta, se previene, se emplean los recursos y esfuerzos para llegar a una meta, un fin, un objetivo o a resultados de una organización, por lo que al encontrar de lo evaluado que persisten resultados en niveles como Incipiente o no existe y Repetible pero intuitivo, es en este ámbito donde se requiere implementar acciones de forma prioritaria e inmediatas.

a. Resultados ámbito de Gestión Operativa

Los resultados de la Gestión Operativa, como se indicó de forma previa, es donde se presentan controles que no alcanzan el nivel Definido, e incluso se presentan porcentajes con niveles Incipiente, según se muestra de seguido.

Figura 4 Evaluación de los temas Cuestionario Operativo



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la Autoevaluación 2021

Para la identificación de las principales necesidades, se presenta el detalle por cada control evaluado:

Tabla 3 Resultados cuestionario Operativo

| Gestión Operativo: cumplimiento de planes y metas | Incipiente | Repetible | Definido | Administrado |
|---|------------|-----------|----------|--------------|
| 1) Actividades de seguimiento para el ajuste con base en información del cumplimiento de objetivos y metas que permite brindar soluciones ante retrasos no previstos | 0% | 50% | 16,67% | 33,33% |
| 2) Acciones para la verificación de la eficiencia de los sistemas utilizados para revisar el desempeño o progreso en el cumplimiento de los objetivos. | 0% | 33,33% | 66,67% | 0% |
| 3) Administración de los riesgos que afectan el cumplimiento de las metas. | 0% | 50% | 50% | 0% |
| 4) Seguimiento del entorno y cambios que puedan generar riesgos que afecten los planes. | 16,67% | 16,67% | 66,67% | |
| 5) Medidas para mantener la capacidad operativa ante la emergencia por el COVID y se tomen acciones correctivas para el cumplimiento de los planes. | 0% | 50% | 33,33% | 16,67% |
| 6) Establecimiento de medidas para atender las necesidades de bienes no incluidos en el plan de compras, que se requieran para la continuidad del servicio por cambios que puedan surgir ante la emergencia nacional. | 33,33% | 16,67% | 50% | 0% |
| 7) Estrategia de comunicación interna para la atención de las necesidades respecto de la atención de usuarios, de los servicios que se brindan. | 0% | 50% | 50% | 0% |
| 8) Comunicación para mantener actualizado al personal respecto de sus responsabilidades por motivos de las necesidades que surgen ante la atención de la emergencia nacional. | 0% | 50% | 33,33% | 16,67% |
| 9) Información sobre medidas sanitarias comunicadas al público externo en medios accesibles (páginas web y redes sociales) para asegurar la calidad del servicio que se brinda. | 16,66% | 16,67% | 50% | 16,67% |
| 10) Información relevante de los requisitos del servicio que se brinda comunicada al público externo según las necesidades detectadas. | 0% | 50% | 50% | 0% |
| 11) Evaluaciones para determinar la necesidad de cambios en los procesos claves, ante la emergencia nacional, que aseguren la continuidad del servicio. | 33,33% | 33,33% | 33,34% | 0% |

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la Autoevaluación 2021

Conforme se aprecia, los porcentajes que se señalan en naranja más fuerte es a los cuales les corresponde la mayor carga para poder brindar respuestas a las necesidades que se suscitan desde el punto de vista de la continuidad del servicio y en un naranja menos intenso las prioridades a trabajar en un mediano plazo.

En la evaluación se aprecia que los temas con menor madurez se encuentran vinculados, ya que se refieren al seguimiento del entorno, el cual de encontrarse controlado y monitoreado llevaría a la determinación de evaluaciones para definir la necesidad de cambios y establecer medidas que permitan mantener la capacidad operativa, por lo que se requiere del fortalecimiento de la evaluación el entorno como presupone el Componente Valoración de Riesgos y fortalecer el seguimiento a través del cual se alimenta la información para la toma de decisiones.

b. Resultados ámbito de Gestión Financiera

Respecto al cuestionario de la Gestión Financiera, es el que presenta los porcentajes con mayor madurez para los controles evaluados en razón de la continuidad del servicio, que como se señaló previamente responde al seguimiento que existe para garantizar la existencia de recursos que sean suficientes para cubrir los compromisos de la Institución con un enfoque principalmente a la atención del cumplimiento de metas, además de las formalidades que revisten los controles financieros como lo son: informes de liquidación, de evaluación, de seguimiento, informes financieros, contables, controles para la ejecución de los recursos y de ingresos.

Figura 5 Evaluación de los temas Cuestionario Financiero



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la Autoevaluación 2021

Todo lo antes mencionado se plasma en los resultados, en los cuales se destacan dos de los controles evaluados al 100% en nivel Administrado Medible (22,22% de la evaluación), para la determinación de la respuesta ante riesgos generados de la emergencia sanitaria por COVID 19, donde se evidencia la existencia y revisión de la efectividad de controles dirigidos a la identificación de factores de riesgo que puedan afectar actividades clave y los proyectos, así como la valoración de los riesgos que puedan generarse a los ingresos y obtención de recursos

o recuperación de ingresos, seguidos de 3 controles en que se concentra el 75% en madurez Administrable (33,33%).

De estos resultados se obtiene que el 63,89% de los controles se encuentra en nivel Administrado medible y los temas que se demuestra deben comprobarse en su efectividad son las comunicaciones al público de la información relevante ante la emergencia (líneas de comunicación definidas y acciones para generar información), así como la definición de acciones correctivas para la generación de recursos adicionales y control de gastos ante la emergencia, por lo que en el detalle que se muestra en la siguiente tabla se destaca en color verde dos temas que comprenden la totalidad de las evaluaciones en Nivel Administrado Medible.

Tabla 4 Resultados cuestionario Financiero

| Gestión Financiera | Incipiente | Repetible | Definido | Administrado |
|---|------------|-----------|----------|--------------|
| 1) Identificación de los factores de riesgos que puedan afectar las actividades claves y proyectos para la continuidad del servicio | - | - | - | 100% |
| 2) Valoración de riesgos de posible afectación de ingresos y acciones para obtener recursos adicionales o recuperación de ingresos proyectados | - | - | - | 100% |
| 3) Toma de decisiones en atención a la información que se recibe derivada de los riesgos evaluados | - | - | 25% | 75% |
| 4) Elaborado un plan de contingencia para el cumplimiento de las metas definidas ante posibles situaciones que generen retrasos o desviación, así como en respuesta a los riesgos identificados | - | - | 25% | 75% |
| 5) Definidas las acciones correctivas para la generación de recursos adicionales y control de gastos ante situaciones generadas por la emergencia o factores económicos ajenos a la institución | - | - | 50% | 50% |
| 6) Acciones para generar información actualizada para revisar el desempeño o progreso en el cumplimiento de los objetivos, demostrar la productividad, e incorporan innovación | - | - | 50% | 50% |
| 7) Líneas de comunicación para mantener informado al personal respecto de sus responsabilidades ante necesidades que surgen para asegurar el servicio | - | - | 50% | 50% |
| 8) Comunicaciones al público interesado de información relevante según las necesidades detectadas para la continuidad del servicio ante la situación por la emergencia nacional | - | - | 100% | |
| 9) Medidas de supervisión antes, durante y después para garantizar la calidad del servicio que se brinda | - | - | 25% | 75% |

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la Autoevaluación 2021

c. Resultados ámbito Gestión de Recursos Humanos

Respecto al cuestionario de la Gestión del Recurso Humano, si bien al igual que en el caso de la Gestión Financiera comprende únicamente niveles de madurez Definido y Administrado medible, la distribución de los mismos denota el esfuerzo por el establecimiento de controles para atender los riesgos identificados que afectan la continuidad del servicio, mismos que han sido formalizados al menos.

Los resultados, por cada tema de control interno evaluado se muestra que existe un equilibrio en el desarrollo de los controles al efecto, donde algunos alcanzan a en la escala de su madurez un 50% en Administrado medible.

Figura 6 Evaluación de los temas cuestionario Recurso Humano

Resultados Gestión del Recurso Humano



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la Autoevaluación 2021

De acuerdo con los resultados de los temas evaluados con mayor madurez, se determina que la mitad de estos se encuentra en un grado de madurez de administrado medible con un máximo de 50%, por lo que se pueden mejorar aún más los mismos.

Tabla 5 Resultados cuestionario Recurso Humano

| Gestión del Recurso Humano | Incipiente | Repetible | Definido | Administrado |
|--|------------|-----------|----------|--------------|
| 1) Seguimiento de los controles implementados en el desarrollo de la modalidad de teletrabajo para el efectivo cumplimiento de tareas | - | - | 75% | 25% |
| 2) Acciones institucionales para la verificación del cumplimiento de los protocolos de limpieza e higiene en las distintas oficinas. | - | - | 75% | 25% |
| 3) Definición y comunicación de un plan de posible sustitución de puestos claves por situación de COVID, para la continuidad del servicio. | - | - | 50% | 50% |
| 4) Definición de acciones preventivas para las personas con factores de riesgos, sin afectar la continuidad del servicio | - | - | 50% | 50% |
| 5) Estrategias de comunicación sobre las acciones y medidas tomadas para la continuidad del servicio ante situación de emergencia para la continuidad del servicio | - | - | 50% | 50% |
| 6) Estrategias para el manejo de los posibles riesgos del personal que afecten la salud ante la pandemia. | - | - | 50% | 50% |
| 7) Plan para la continuidad del servicio por ausencia de personal por enfermedad del COVID. | - | - | 50% | 50% |
| 8) Registro de actividades de seguimiento sobre el desempeño o progreso en el cumplimiento de los objetivos, demostrar la productividad, ¿e incorporan innovación con las estrategias definidas para el personal por la emergencia nacional? | - | - | 75% | 25% |
| 9) Canales de información acordes con las necesidades internas y externas que promueven eficacia y utilidad para la toma de decisiones. | - | - | 75% | 25% |
| 10) Comunicación de la información que se requiere para apoyar el cumplimiento de los objetivos con las estrategias implementadas para la continuidad del servicio ante la emergencia nacional. | - | - | 75% | 25% |

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la Autoevaluación 2021

La totalidad de los controles evaluados tienen un enfoque directo a las actividades que se requiere desarrollar en la institución para asegurar que se continúe con el servicio en las diferentes instancias, por lo que se destaca los controles que presentan un 50% en Administrado medible son producto de acciones implementadas a raíz de la emergencia, donde se cuenta con actividades formales para garantizar conocer los mecanismos y medios idóneos para hacer frente a situaciones que se puedan presentar por motivo de la emergencia o la enfermedad COVID 19.

Estos resultados señalan un esfuerzo que se ha realizado en procura de la protección del personal, y la seguridad en el ejercicio de las labores institucionales.

d. Resultados ámbito Gestión de las Tecnologías de Información

En el caso de las evaluaciones de la Gestión de las Tecnologías de Información, las respuestas se encontraban evaluadas como Administrado medible, sin embargo, de la revisión y las evidencias presentadas, se cambian las evaluaciones como de seguido se presenta:

Figura 7 Evaluación de los temas Cuestionario Tecnologías de Información



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la Autoevaluación 2021

De la evaluación, se debe destacar el empeño por establecer y adecuar los medios de comunicación digital para ayudar a asegurar la calidad del servicio ante la situación de la emergencia nacional, donde se destaca la necesidad de implementar medios virtuales para suplir la presencialidad, lo cual se dirigió a la formalización de medios para mantener actualizado al personal respecto del uso y manejo de las Tecnologías.

Adicionalmente, se evidencia que se ha formalizado acciones para la verificación de la eficiencia de los sistemas utilizados y con esto promover seguridad en la continuidad del

funcionamiento de los sistemas y las plataformas de acuerdo con las necesidades ante los cambios en el entorno.

Tabla 6 Resultados cuestionario Tecnologías de Información

| Desarrollo de las Tecnologías de Información | Incipiente | Repetible | Definido | Administrado |
|---|------------|-----------|----------|--------------|
| 1) Establecido un plan de capacitación para el aprovechamiento de las TI que contribuya con el cumplimiento de los objetivos mediante el TT y los cambios requeridos que aseguren el servicio. | - | - | 100% | - |
| 2) Acciones para la verificación de la eficiencia de los sistemas utilizados para revisar el desempeño o progreso en el cumplimiento de los objetivos. | - | - | 100% | - |
| 3) Acciones de monitoreo y alertas para la detección de actividades anormales en equipos tecnológicos (ataques cibernéticos o fallas en el funcionamiento) | - | 100% | - | - |
| 4) Acciones para garantizar la capacidad de las plataformas tecnológicas y sistemas de acuerdo con las necesidades ante los cambios en el entorno para la continuidad del servicio. | - | - | 100% | - |
| 5) Aplicación de mecanismos para la evaluación de los servicios digitales dirigidos a los usuarios internos y externos. | - | - | 100% | - |
| 6) Establecimiento de medios de comunicación digital para ayudar a asegurar la calidad del servicio ante la situación de la emergencia nacional. | - | - | 100% | - |
| 7) Definidas las líneas de comunicación para mantener actualizado al personal respecto de sus responsabilidades para el uso y manejo de las TI. | - | - | 100% | - |
| 8) Herramientas para la evaluación de la calidad del servicio, mediante las tecnologías de información ante la emergencia para determinar la satisfacción de los usuarios por los servicios digitales | - | 100% | - | - |

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la Autoevaluación 2021

V. Temas en común

Es importante, desde la óptica del Sistema de Control Interno, respecto de controles evaluados que se brinde el resultado por aquellos temas en común según el cuestionario que se trate.

Por lo anterior, se señala la relación de los temas y su incorporación en cada cuestionario, donde un mismo tema fue evaluado en 2 o 3 cuestionarios, de manera que con la relación que existe se puede comprobar la madurez de esos temas con el resultado de la evaluación obtenida por los diferentes cuestionarios aplicados.

En este sentido, podemos obtener un parámetro de madurez para los siguientes temas:

Tabla 7 Temas en común entre cuestionarios

| Tema evaluado | Componente |
|---|-------------------------|
| Idoneidad del personal | Ambiente de Control |
| Identificación de riesgos vinculados a planes | Valoración de Riesgos |
| Controles en políticas y procedimientos | Actividades de Control |
| Información de calidad para apoyar la gestión | Sistemas de Información |
| Comunicación de objetivos y responsabilidades | |
| Comunicación a lo externo de aspectos clave | |
| Información Oportuna para la toma de decisiones | |

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la Autoevaluación 2021

A manera de identificar el valor agregado desde la perspectiva de control interno se evidencia de manera general por cada componente, aquellos en los cuales se presenta mayor madurez, siendo que las evaluaciones se encuentran con niveles Definido y Administrado Medible, y aquellos componentes por cada ámbito evaluado en que se evidencian oportunidades de mejora desde la perspectiva de acciones que se puedan desarrollar en común por los temas y componentes de control interno evaluados.

Figura 8 Resultados de la evaluación para los temas en común por componente



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la Autoevaluación 2021

En cuanto a la relación de los temas evaluados entre cuestionarios, se brinda el detalle en la siguiente figura, donde se aprecia el enfoque conforme el ámbito de evaluación hacia el tema de control interno que se evaluó, mismo que incorpora el consecuente cumplimiento normativo y la madurez institucional.

Figura 9 Resultados para los temas en común entre cuestionarios



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la Autoevaluación 2021

i. Resultados Ambiente de Control, tema Idoneidad del Personal

Como se indicó, para identificar el valor agregado desde la perspectiva de control interno, se señala que ante la evaluación de manera general de este tema Idoneidad del personal, el mismo fue evaluado en los cuestionarios Gestión del Recurso Humano y Gestión de las Tecnologías de Información, donde los porcentajes se ubican en los niveles de madurez Definido y Administrado medible, con una relación del 70% Definido y 30% Administrado medible, refiriéndose a que el personal cuenta con las competencias de conformidad con la

normativa interna, lo cual se dirige al logro de los objetivos institucionales con una madurez suficiente a las necesidades.

ii. Resultados Valoración de Riesgos, tema Identificar Riesgos para obtener objetivos

Lo relacionado con el tema en que se mide si los objetivos se encuentran vinculados a la planificación institucional se presentan porcentajes en repetible pero intuitivo e incipiente, donde las dependencias indican que se cumple de manera parcial la administración de los riesgos que afectan el cumplimiento de metas y se requiere fortalecer el seguimiento del entorno ante cambios que puedan generar riesgos.

iii. Resultados Actividades de Control, tema Controles en políticas y procedimientos

La evaluación de la incorporación formal de los controles en políticas y procedimientos es un tema que se manifiesta muy fortalecido, donde el 58% de las evaluaciones en nivel Administrado Medible muestran que existe la revisión y mejora de la normativa interna por parte de las autoridades que corresponde y el restante 42% en nivel Definido nos señalan la incorporación de controles adecuados en la normativa aplicable.

iv. Resultados Sistemas de Información, tema Información de calidad para apoyar la gestión

Respecto al tema que medía la calidad de la información en la que se apoya las decisiones en la Institución, las dependencias que evaluaron los ámbitos Operativo, Financiero y de Recurso Humano, señalan que si se cuenta al menos en la mitad de los casos con controles formales y el restante 50% señala que las actividades en que se basa la toma de decisiones corresponde a un sustento de calidad con nivel de Administrado Medible.

v. Resultados Sistemas de Información, tema Comunicación de Objetivos y responsabilidades

Para este tema se presentan porcentajes en Incipiente o Repetible pero intuitivo, debido a que lo logran evidenciar que existe un proceso concreto que defina cómo se deben realizar las comunicaciones en la Institución, donde se señala comunicaciones internas y la existencia del protocolo pero sin señalar la formalidad del mismo adicional a que de lo expuesto no se evidencia que dicho protocolo sea que comprenda la dirección de la comunicación de forma amplia.

vi. Resultados Sistemas de Información, tema Comunicación a lo externo de aspectos clave

De la evaluación del presente tema se obtiene un porcentaje del 66% de las respuestas en niveles Inicial y Repetible pero intuitivo, donde las dependencias no brindan aspectos de peso para evidenciar que se hayan desarrollado las comunicaciones a la población objetivo de manera formal, en cuanto a las medidas sanitarias en los medios accesibles (página Web y redes sociales) de manera oportuna, así como que en esos mismos medios y otros se garantice que se encuentra a disposición en forma amplia y oportuna la información de los requisitos del servicio que se brinda conforme los cambios que se van realizando por motivo de la emergencia sanitaria .

vii. Resultados Sistemas de Información, tema Información oportuna para toma de decisiones

Para este tema de las respuestas brindadas, se requiere del fortalecimiento y definición de formalidades en cuanto a la verificación de la eficiencia de los sistemas con los que cuenta la Institución para revisar el desempeño o progresos en el cumplimiento, donde se torna de suma importancia ante los cambios que ha provocado la emergencia sanitaria, poder contar con información oportuna, de calidad y actualizada para la toma de decisiones.

VI. Relación con la identificación de Riesgos Institucionales ante Emergencia Nacional COVID-19 para la Continuidad del Servicio

Como se señaló previamente, el proceso de Autoevaluación se encuentra dirigido a evidenciar los progresos en la Institución en cuanto a cambios y ajustes que se ha realizado para garantizar una respuesta oportuna basada en datos que posibiliten la gestión eficiente de los riesgos de la pandemia y sus efectos con un enfoque dirigido a la continuidad del servicio.

Los riesgos identificados se derivan del análisis de factores de vulnerabilidad, conforme lo señalado por la Contraloría General de la República, los cuales se basan en definir la vulnerabilidad institucional respecto de:

- Exposición, la cual consiste en definir la condición de desventaja a que se enfrenta en cada caso y ante los eventos de riesgo, por las características de la institución.
- Susceptibilidad, la cual se refiere al grado de fragilidad interna para poder brindar respuesta a las amenazas y el posible impacto de estas que inciden en la gestión.
- Capacidad de adaptación, la cual radica en la capacidad que tiene la institución ante la emergencia para resistir, absorber, ajustarse o recuperarse de los efectos que produce la emergencia sanitaria, dirigido al uso de datos que apoyan la toma de decisiones, capacidad de adaptación financiera, operativa mediante la difusión y comunicación de los bienes y servicios que se brinda y la capacidad de adaptación en recursos humanos con la implementación de lineamientos de teletrabajo, protocolos de limpieza e higiene, personas con factores de riesgo, comunicación de las medidas adoptadas durante la emergencia entre otros.

De los resultados expresados para la evaluación de los controles de manera general, se demuestra del análisis de las respuestas y los documentos de respaldo que se cuenta con un 78% de los controles entre los niveles Definido y Administrado medible, los cuales apuntan al diseño de acciones tendientes a apoyar a la Institución con mecanismos idóneos para hacer frente a las exigencias derivadas de incorporar al quehacer de la institución los medios o modificaciones que se requiera para asegurar el cumplimiento de las obligaciones institucionales.

El análisis de los niveles de riesgo para la gestión del IMAS se dirigió a las vulnerabilidades y amenazas derivadas de la emergencia sanitaria por COVID 19, siendo que para el IMAS y encaminado a la toma de decisiones para ubicar a la Institución en un nivel de riesgo aceptable, el IMAS identificó y evaluó 11 riesgos, de los cuales 9 de ellos comprendían una exposición

Alta (color rojo) con necesidad de una adaptación inmediata y 2 una exposición media (color naranja) que requieren de una adaptación en el corto plazo.

De manera específica, la distribución de los riesgos se encontraba de la siguiente manera:

Figura 10 Detalle de los riesgos institucionales ante la emergencia sanitaria



Fuente: Elaboración propia con base en Informe Valoración de Riesgos Relacionados con la Continuidad del Servicio ante la Emergencia Nacional COVID-19 de la Unidad de Control Interno

a) Análisis de los riesgos y controles asociados a la Gestión Operativa

En el caso del ámbito Gestión Operativa, conforme los resultados de la evaluación debe considerarse el prioritario de atención ya que al mismo se le identificaron 3 riesgos en nivel de exposición alta y presentan una susceptibilidad a una alta probabilidad de ocurrencia, de ahí la necesidad que los controles desarrollados o fortalecidos en el último año para la atención de los riesgos identificados, se verifique que responden adecuadamente a la mitigación de los riesgos y de los resultados se aprecia la obligación del diseño en un 9% (incipiente o no existe) o formalidad de controles en un 38% (evaluaciones Repetible pero Intuitivo).

Como se indicó de previo, el énfasis debe darse en aquellos temas que señalan porcentajes en incipiente y porcentajes que sean iguales o superen el 50% en niveles incipiente y repetible pero intuitivo.

La importancia de lo anterior radica en que se fortalezcan los controles que sirvan de forma eficiente a responder, previo a que se puedan presentar riesgos que afecten el cumplimiento

de planes y proyectos, modificaciones que impacten de forma negativa el cumplimiento de metas por falta de recursos o la capacidad de brindar respuesta oportuna.

b) Análisis de los riesgos y controles asociados a la Gestión Financiera

Los 2 riesgos para la Gestión Financiera incurren en nivel de Exposición Alta, categoría conforme la cual se requiere una necesidad de adaptación inmediata y presenta una susceptibilidad a una alta probabilidad de ocurrencia.

Los resultados en este aspecto presentan la existencia de controles con el mayor nivel de madurez, los cuales, vinculados con la continuidad del servicio, evidencian que la gestión que se ha realizado se encuentra dirigida al seguimiento, garantizar la existencia de recursos suficientes para cubrir los compromisos de la Institución y el cumplimiento de metas.

Todo lo antes mencionado se muestra en un 63,89% de la totalidad de las evaluaciones en nivel Administrado Medible, lo cual corresponde a la existencia y revisión de la efectividad de controles dirigidos a la identificación de factores de riesgo que puedan afectar actividades clave y los proyectos, así como la valoración de los riesgos que puedan generarse a los ingresos y obtención de recursos o recuperación de ingresos.

Por otra parte, los temas que se demuestra requerir un impulso para alcanzar este nivel de Madurez son las comunicaciones al público de la información relevante ante la emergencia (líneas de comunicación definidas y acciones para generar información), así como la definición de acciones correctivas para la generación de recursos adicionales y control de gastos ante la emergencia.

c) Análisis de los riesgos y controles asociados a la Gestión del Recurso Humano

Para la Gestión de Recursos Humanos, se identificaron un total de 4 riesgos, de los cuales 2 comprenden un nivel de Exposición Alta, categoría conforme la cual se requiere una necesidad de adaptación inmediata y los restantes 2 nivel de Exposición Media, categoría conforme la cual se requiere una necesidad de adaptación a corto plazo. Lo anterior señala que los riesgos para la Gestión del Recurso Humano presentan una susceptibilidad a una alta probabilidad de ocurrencia, por lo cual se requirió el desarrollo de controles específicos en el último año para la atención de los riesgos y contribuir con esfuerzos dirigidos específicamente a fortalecer la continuidad del servicio.

Es por lo previamente señalado que, de manera específica, se evidenció de la evaluación practicada la respuesta al fortalecimiento requerido al ubicar los controles que comprendía el cuestionario del ámbito de recursos humanos en niveles de madurez Definido y Administrado medible.

Los resultados obtenidos, pasado el análisis de la calidad de las respuestas y la coherencia con los criterios de evaluación, evidencia el esmero por incorporar a la gestión los controles indispensables para atender los riesgos identificados, ya que la totalidad de las preguntas realizadas se destinaron a evaluar la existencia y madurez de los controles existentes requeridos para hacer frente a situaciones que se puedan presentar por motivo de la

emergencia o la enfermedad COVID 19 y a través de los cuales se logre la continuidad del servicio.

Por este motivo, al igual que en el caso de los controles para la gestión financiera, se destaca los progresos logrados producto de acciones implementadas a raíz de la emergencia, por contar con actividades formales significativas que responden en procura de mantener el servicio oportuno y eficiente, así como la salud del personal en un contexto de control.

d) Análisis de los riesgos y controles asociados a la Gestión de las Tecnologías de Información

Los riesgos para la Gestión de las Tecnologías de Información se encuentran en un nivel de Exposición Alta, para lo cual se definió un cuestionario de 8 preguntas enfocadas a medir la madurez y adecuada respuesta ante los riesgos que se generan como consecuencia de la emergencia sanitaria.

Las respuestas señaladas previo al análisis de los criterios de evaluación escogidos, se encontraban en su totalidad en Nivel Administrado Medible, sin embargo, posterior a dicho análisis se encuentra la madurez de los controles en un 75% Definido y 25% en Repetible pero Intuitivo, donde se requieren de acciones para el fortalecimiento de los temas en Repetible pero Intuitivo.

Por otro lado, se destaca el establecimiento y adecuación a medios de comunicación digital para ayudar a asegurar la calidad del servicio ante la situación de la emergencia nacional, mediante la implementación de medios virtuales para suplir la presencialidad y formalización de medios para mantener actualizado al personal respecto del uso y manejo de las Tecnologías.

Igualmente, dentro de las fortalezas se cuenta con verificaciones a la eficiencia de los sistemas que se utiliza y la seguridad en su funcionamiento, así como que las plataformas se encuentren conforme ante los cambios en el entorno.

VII. Planes de mejora

A continuación, se presentan las acciones de mejora diseñadas por las dependencias evaluadas, para cada uno de los temas que obtuvieron un grado de madurez Parcialmente (repetible pero intuitivo) e Incipiente, para el fortalecimiento de los temas de Control Interno.

| Dependencia | Componente | Tema | Estado Cumplimiento | Acciones | Tareas |
|-----------------------------------|---------------------|-----------------------------------|---|--|---|
| Área de Desarrollo Socioeducativo | Ambiente de Control | Supervisión del desempeño del SCI | Parcialmente (repetible pero intuitivo) | Documentar las actividades de seguimiento. | Documentar las actividades de seguimiento. |
| Área de Desarrollo Socioeducativo | Seguimiento | Evaluar el funcionamiento del SCI | Incipiente o no existe | Evaluar el cumplimiento de la meta física y presupuestaria ante la situación de contingencia, implementando estrategias de ejecución de los beneficios para identificar las situaciones presentadas. | Elaborar un árbol de problemas, árbol de objetivos y matriz de marco lógico |
| Planificación Intitucional | Seguimiento | Evaluar el funcionamiento del SCI | Parcialmente (repetible pero intuitivo) | Producto de los resultados de la evaluación de la calidad del servicio se tomarán acciones que se sistematizarán para mejorar la calidad del servicio ante futuras emergencias. | Aplicación de la evaluación de la calidad de servicio |

| Dependencia | Componente | Tema | Estado Cumplimiento | Acciones | Tareas |
|---|-------------------------|---|---|---|--|
| Planificación Intitucional | Seguimiento | Evaluar el funcionamiento del SCI | Parcialmente (repetible pero intuitivo) | Producto de los resultados de la evaluación de la calidad del servicio se tomarán acciones que se sistematizarán para mejorar la calidad del servicio ante futuras emergencias. | Sistematización de resultados |
| Planificación Intitucional | Seguimiento | Evaluar el funcionamiento del SCI | Parcialmente (repetible pero intuitivo) | Producto de los resultados de la evaluación de la calidad del servicio se tomarán acciones que se sistematizarán para mejorar la calidad del servicio ante futuras emergencias. | Ánalysis de resultados |
| Planificación Intitucional | Seguimiento | Evaluar el funcionamiento del SCI | Parcialmente (repetible pero intuitivo) | Producto de los resultados de la evaluación de la calidad del servicio se tomarán acciones que se sistematizarán para mejorar la calidad del servicio ante futuras emergencias. | Establecimiento de acciones |
| Área de Atención Integral e Interinstitucional | Seguimiento | Evaluar el funcionamiento del SCI | Incipiente o no existe | Se analizará con la SGDS las medidas necesarias para el cumplimiento de este logro. | Reuniones con la SGDS y Control Interno |
| Área de Acción Social y Administración de Instituciones | Sistemas de Información | Información de calidad para apoyar la gestión | Parcialmente (repetible pero intuitivo) | Presentación y aprobación por parte de subgerencia de desarrollo social y AASAI del segundo informe de avance con propuesta de digitalización y simplificación de procesos. | Realimentación del segundo informe para presentación en consejo directivo. |

| Dependencia | Componente | Tema | Estado Cumplimiento | Acciones | Tareas |
|---|-------------------------|---|---|---|--|
| Área de Acción Social y Administración de Instituciones | Sistemas de Información | Comunicación de Objetivos y responsabilidades | Parcialmente (repetible pero intuitivo) | Convocatorias de reunión mediante correo electrónico y realizar las minutos respectivas, donde conste la asistencia y acuerdos. Lo anterior será comunicado al personal de AASAI. | Convocatorias de reunión mediante correo electrónico y realizar las minutos respectivas, donde conste la asistencia y acuerdos y comunicarlos personal de AASAI. |
| Área de Desarrollo Socioeducativo | Sistemas de Información | Información oportuna para toma de decisiones | Parcialmente (repetible pero intuitivo) | Realizar sesiones de análisis de la información que se genera de los sistemas para verificar que la misma sea oportuna y necesaria y documentarlo | Realizar sesiones de análisis de la información que se genera de los sistemas para verificar que la misma sea oportuna y necesaria y documentarlo |
| Área de Desarrollo Socioproyectivo y Comunal | Sistemas de Información | Comunicación a lo externo de aspectos clave | Incipiente o no existe | Incorporar en los espacios de los beneficios que asesora el área en las páginas web respectivas aspectos relacionados a medidas sanitarias | Incluir en la propuesta de modificación de la información de los beneficios que asesora el área en la página web del ítems que se mando al equipo de datos abiertos de la institución aspectos relacionados a medidas sanitarias |
| Área de Desarrollo Socioproyectivo y Comunal | Sistemas de Información | Comunicación a lo externo de aspectos clave | Parcialmente (repetible pero intuitivo) | Establecer la actividad de revisión y actualización de la información de los beneficios que asesora el área en la página web formalmente así como su regularidad | Establecer fechas para su realización |

| Dependencia | Componente | Tema | Estado Cumplimiento | Acciones | Tareas |
|----------------------------|-------------------------|---|---|--|---|
| Planificación Intitucional | Sistemas de Información | Información de calidad para apoyar la gestión | Parcialmente (repetible pero intuitivo) | Actividad establecida por el equipo de Comunicación de la PE: Construcción de una estrategia de comunicación interna a cargo del Equipo de Comunicación adscrito a la PE | Dirigir la solicitud de la Construcción de una estrategia de comunicación |
| Planificación Intitucional | Sistemas de Información | Información de calidad para apoyar la gestión | Parcialmente (repetible pero intuitivo) | Actividad establecida por el equipo de Comunicación de la PE: Construcción de una estrategia de comunicación interna a cargo del Equipo de Comunicación adscrito a la PE | Primer Seguimiento a la construcción de la estrategia por parte de Comunicación institucional |
| Planificación Intitucional | Sistemas de Información | Información de calidad para apoyar la gestión | Parcialmente (repetible pero intuitivo) | Actividad establecida por el equipo de Comunicación de la PE: Construcción de una estrategia de comunicación interna a cargo del Equipo de Comunicación adscrito a la PE | Segundo Seguimiento a la construcción de la estrategia por parte de Comunicación institucional |
| Planificación Intitucional | Sistemas de Información | Información de calidad para apoyar la gestión | Parcialmente (repetible pero intuitivo) | Actividad establecida por el equipo de Comunicación de la PE: Construcción de una estrategia de comunicación interna a cargo del Equipo de Comunicación adscrito a la PE | Documentación y comunicación a la comunidad institucional de la estrategia. Planificación en conjunto con PE y comunicación |
| Planificación Intitucional | Sistemas de Información | Información de calidad para apoyar la gestión | Parcialmente (repetible pero intuitivo) | Actividad establecida por el equipo de Comunicación de la PE: Construcción de una estrategia de comunicación interna a cargo del Equipo de Comunicación adscrito a la PE | Ampliación de plazo Segundo Seguimiento a la construcción de la estrategia por parte de Comunicación institucional y Presidencia Ejecutiva |

| Dependencia | Componente | Tema | Estado Cumplimiento | Acciones | Tareas |
|---|-------------------------|---|---|---|---|
| Área de Bienestar Familiar | Sistemas de Información | Información oportuna para toma de decisiones | Parcialmente (repetible pero intuitivo) | Se propone mantener el archivo con la base de datos generada para elaborar escenarios como parte de los documentos digitales del área, como prueba documental de los datos generados a partir del sistema | Se propone mantener el archivo con la base de datos generada para elaborar escenarios como parte de los documentos digitales del área, como prueba documental de los datos generados a partir del sistema |
| Área de Bienestar Familiar | Valoración de Riesgos | Desarrollo de controles para mitigar riesgos | Parcialmente (repetible pero intuitivo) | Realizar sesiones de análisis (documentadas) de las realizar un inventario de necesidades para incluir en el plan de compras propias para el personal del área. | Realizar sesiones de análisis (documentadas) de las realizar un inventario de necesidades para incluir en el plan de compras propias para el personal del área. |
| Área de Acción Social y Administración de Instituciones | Valoración de Riesgos | Identificación de Riesgos vinculados a planes | Parcialmente (repetible pero intuitivo) | Ejecución de propuesta de priorización de proyectos definida que tome en cuenta las situaciones excepcionales (riesgos) | Propuesta de priorización de proyectos definida que tome en cuenta las situaciones excepcionales (riesgos) |
| Área de Acción Social y Administración de Instituciones | Valoración de Riesgos | Identificación de Riesgos vinculados a planes | Parcialmente (repetible pero intuitivo) | Fortalecer el seguimiento a las IBS así como la coordinación interinstitucional con mayor periodicidad e intencionalidad | Dirección técnica, supervisión, fiscalización económica y articulación interinstitucional a fin de dar seguimiento a acciones de previsión ante posibles riesgos. |

| Dependencia | Componente | Tema | Estado Cumplimiento | Acciones | Tareas |
|---|-----------------------|---|---|--|---|
| Área de Acción Social y Administración de Instituciones | Valoración de Riesgos | Desarrollo de controles para mitigar riesgos | Parcialmente (repetible pero intuitivo) | Operacionalización de medidas que permiten el control y la prevención ante eventuales riesgos | Correos y oficios dirigidos a las organizaciones, matrices de control y seguimiento |
| Área de Desarrollo Socioeducativo | Valoración de Riesgos | Desarrollo de controles para mitigar riesgos | Parcialmente (repetible pero intuitivo) | Documentar el seguimiento de los acuerdo | Documentar el seguimiento de los acuerdo |
| Área de Desarrollo Socioproyectivo y Comunal | Valoración de Riesgos | Identificación de Riesgos vinculados a planes | Parcialmente (repetible pero intuitivo) | Mejorar el registro de las acciones de asesoría y articulación | Creación de mecanismo para el registro de acciones de asesoría y articulación |
| Área de Desarrollo Socioproyectivo y Comunal | Valoración de Riesgos | Desarrollo de controles para mitigar riesgos | Parcialmente (repetible pero intuitivo) | Mejorar el registro de las acciones de asesoría que se brindan bajo la modalidad virtual | Implementación de mecanismo para mejorar el registro de las acciones |
| Área de Desarrollo Socioproyectivo y Comunal | Valoración de Riesgos | Desarrollo de controles para mitigar riesgos | Incipiente o no existe | Valorar si existen necesidades de bienes no incluidos en el plan de compras para darle continuidad al servicio ante la emergencia nacional | Valorar las necesidades en las reuniones de equipo de ADSPC |
| Área de Atención Integral e Interinstitucional | Valoración de Riesgos | Identificación de Riesgos vinculados a planes | Parcialmente (repetible pero intuitivo) | Elaboración de un plan de trabajo y herramientas necesarias para administrar los riesgo de forma efectiva. | construcción de herramientas y planes de trabajo |
| Área de Atención Integral e Interinstitucional | Valoración de Riesgos | Identificación de Riesgos vinculados a planes | Incipiente o no existe | Iniciar las coordinaciones para construcción de ruta de trabajo | Coordinar con control interno la creación de guías y matrices para el cumplimiento de este indicador. |

| Dependencia | Componente | Tema | Estado Cumplimiento | Acciones | Tareas |
|--|-----------------------|--|----------------------------|---|---|
| Área de Atención Integral e Interinstitucional | Valoración de Riesgos | Desarrollo de controles para mitigar riesgos | Incipiente o no existe | construcción de una matriz de requerimientos de insumos adecuados para la virtualidad a la SGSA | construcción de una matriz de requerimientos. |

VIII. Conclusiones

Para esta evaluación es relevante destacar que se evidencia un avance en la cultura por parte de las dependencias de brindar la información de cumplimiento de manera proactiva. Las dependencias han realizado avances a sus planes de mejora en forma oportuna. Así mismo durante el periodo de evaluación mostraron interés por completar los cuestionarios a los que se encontraban vinculados.

De los resultados globales del conjunto de evaluaciones aplicadas o llevadas a cabo un 78% de la totalidad de los controles se mostraron en niveles de madurez definido (49%) y un 29% en administrado medible, específicos muchos de estos de necesidades que se generaran en el año 2020 por motivo del análisis de la afectación a la institución por la emergencia sanitaria, la cual fue el punto de partida para realizar la autoevaluación 2021.

Dentro de la evaluación se encontró que al componente seguimiento es el que comprende mayores oportunidades de mejora, lo cual si se relaciona con que el componente actividades de control es el que presenta mayores fortalezas, coloca en una situación de desventaja a la institución evidenciando un afán por actuar y cumplir en diferentes ámbitos pero, con la debilidad que sin un adecuado seguimiento (no formal) no se puede comprobar los efectos, la eficacia o eventuales necesidades que se estén presentando.

Durante el año 2020, las instituciones junto con otras instituciones públicas se vieron en la necesidad de hacer una identificación de riesgos específicos relacionados a los efectos de la emergencia sanitaria, donde se establecieron 11 riesgos de los cuales 9 comprendían una exposición Alta, los cuales implican una necesidad de adaptación inmediata en los ámbitos financiero, Operativo, Tecnologías de información y Gestión del Recurso Humano producto de la valoración de esos riesgos, el IMAS concluyó que la prioridad se dirigía al ámbito operativo (con 3 riesgos altos), seguido del ámbito de Recurso Humano en el que se vincularon 4 riesgos y Tecnologías de Información y Gestión Financiera con 2 riesgos altos cada uno.

Se evidenció de los resultados acciones comprobadas para el control y mitigación de los efectos producidos por la emergencia sanitaria en el ámbito financiero, donde la evaluación comprende un amplio porcentaje de controles demostrados con una madurez de administrado medible para hacerle frente a esos riesgos que se refieren a la disminución en los ingresos.

Otra fortaleza se aprecia de los resultados de la evaluación es la gestión del recurso humano, donde la evaluación se encontraba dirigida de manera específica al desarrollo y comprobación de acciones tomadas para contrarrestar los efectos en ese ámbito de la emergencia sanitaria por Covid 19. Los controles del manejo y atención de las necesidades del recurso humano en la totalidad de la evaluación demuestran la celeridad en incorporar controles formales a las actividades que realiza la institución. Por otro lado, en el caso de los controles evaluados respecto del ámbito de tecnologías de información requieren una mayor atención ya que si bien se han definido mejoras enfocadas a la actividad de manera virtual, es necesario que los mismos sean revisados y mejorados de forma oportuna ya que esto no se evidenció de las respuestas recibidas.

Con respecto al ámbito operativo, en la evaluación sobre sale la necesidad de enfocar esfuerzos para lograr mejorar en aspectos tales como el seguimiento del entorno, determinación de evaluaciones para definir necesidades de cambio y mantener una adecuada capacidad operativa requieren una mayor disposición a la evaluación de riesgos y seguimiento que alimentarían la información para la toma de decisiones.

IX. Recomendaciones

Respecto el contenido de las respuestas y los medios que soportaban las mismas, al realizarse la verificación de los requisitos, en algunas respuestas no se encontraban los elementos necesarios, por lo que para algunas de las respuestas el criterio no era coincidente, tanto que se consignaban criterios que eran inferiores al que se manifestaba de la respuesta, como algunos que se evaluaban Administrado medible o Definido, pero que de la respuesta los insumos no eran suficientes para justificar esa escogencia. Por este motivo se debió realizar modificaciones, por lo que es necesario reforzar el cumplimiento de los requisitos que se señalan para fundamentar las evaluaciones o por el contrario que las dependencias reflexionen en forma más concreta sobre las oportunidades de mejora.

Por último, es importante reforzar el oportuno cumplimiento de los planes de mejora indicados en el presente informe.