



Informe de seguimiento del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI) 2017

<i>Elaborado por:</i>		<i>Revisado por:</i>		<i>Validado por:</i>		<i>Aprobado por:</i>	
<i>Walter Chanto Herrera, Profesional de la Unidad de Planificación Institucional</i>		<i>Olga Mora Prado, Coordinadora Unidad de Planificación Institucional</i>		<i>Despacho gerencial</i>		<i>Consejo Directivo, acuerdo número 5, sesión ordinaria número 02-2018</i>	
<i>Fecha:</i>	<i>20/12/2017</i>	<i>Fecha:</i>	<i>22/12/2017</i>	<i>Fecha:</i>	<i>11/01/2018</i>	<i>Fecha:</i>	<i>16/01/2018</i>

Diciembre, 2017

Contenido

I. Aplicación de la Metodología del SEVRI.....	3
II. Planes de acción	4
III. Cumplimiento de las acciones	14
IV. Consideraciones finales	15
V. Recomendaciones	16

I. Aplicación de la Metodología del SEVRI

La metodología del SEVRI se aplicó por primera vez en el INEC en el último trimestre del año 2014, a través de un plan piloto que abarcó siete procesos institucionales. Posteriormente, durante los años 2015 y 2016, su alcance se extendió a una mayor cantidad de procesos, cuarenta y cinco en total. Ello representa para estos tres momentos, haber cubierto el 27% (52 procesos de los 192 procesos de nivel 2 identificados).

Como es sabido, la aplicación de la metodología SEVRI incluye la identificación y la valoración de los riesgos presentes en los procesos. Dicha valoración, en determinadas circunstancias, puede a su vez conllevar la aplicación de planes de acción para reducir el nivel de los riesgos en aquellos casos en los que, según la metodología, tales riesgos se ubiquen en las categorías de “medio-no aceptable”, “considerable” o “alto”.

En el período citado (2014 a 2016), se registran catorce procesos (de los 52 mencionados) a los cuales se les identificaron riesgos que requerían ser tratados. Para tal efecto se formularon 24 planes de acción.

El detalle de los procesos de nivel 2 que elaboraron un plan de acción, se presenta en el cuadro 1:

Cuadro 1: Procesos que disponen de un plan de acción por año

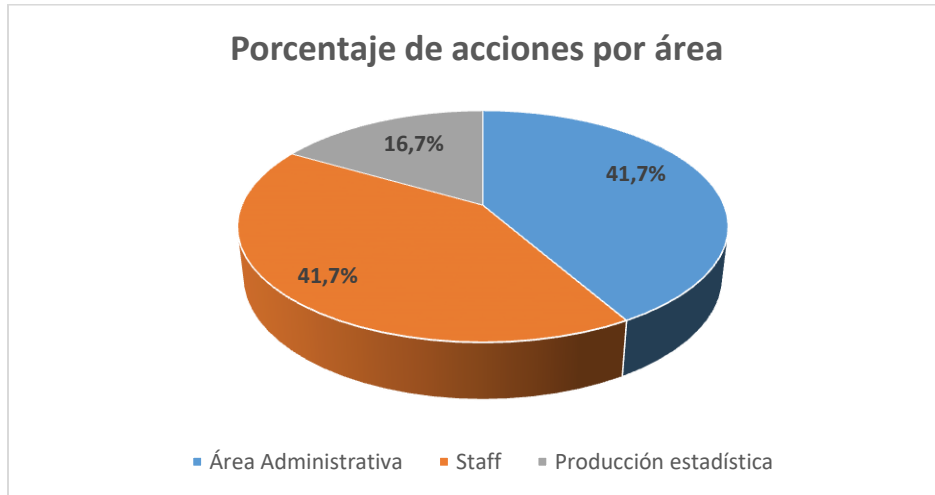
Año	Proceso Nivel 0	Proceso Nivel 1	Proceso Nivel 2
2014	Gestión de tecnologías de información	Desarrollo y administración de sistemas	Análisis
			Programación y pruebas
2014	Gestión financiero contable	Presupuesto	Formulación del presupuesto ordinario
2014	Gestión de adquisiciones y contrataciones	Adquisición de bienes y servicios	Adquisición de bienes y servicios
2015	Gestión de servicios institucionales	Trámites administrativos de transportes	Gestión de vehículos y choferes
2015	Gestión de servicios institucionales	Administración de transportes	Asignación de vehículos
2015	Gestión de archivo	Archivo central	Gestión externa
2016	Gestión de la producción estadística	Muestreo	Construcción de marcos de muestreo
			Administración y mantenimiento de muestras
2016	Gestión financiero contable	Contabilidad	Ciclo contable
2016	Gestión de servicios institucionales	Mantenimiento de vehículos	Mantenimiento correctivo
2016	Gestión de la producción estadística	Cartografía	Impresión cartográfica
2016	Gestión de archivo	Archivo central	Gestión del Archivo Central
2016	Gestión de tecnologías de información	Desarrollo y administración de sistemas	Diseño

Fuente: Unidad de Planificación, 2017.

II. Planes de acción

Como se indicó anteriormente, los 24 planes de acción están distribuidas según el detalle del gráfico 1.

Gráfico 1: Porcentaje de acciones por área.



Fuente: Unidad de Planificación, 2017.

Con base en los resultados obtenidos, se puede observar que el Área Administrativa Financiera y las unidades *staff*, concentran en conjunto el 83,4% del total de las acciones planteadas; en tanto, el área de producción estadística representa el restante 16,6% de las acciones. En concreto, se propusieron diez acciones para el Área Administrativa, diez para las *staff*, y cuatro para la producción estadística. Para conocer el detalle del estado de cumplimiento de las acciones por proceso, ver cuadro 2:

Cuadro 2: Estado de los planes de acción para el tratamiento de riesgos por proceso

Proceso Nivel 0	Proceso Nivel 1	Proceso Nivel 2	Riesgo	Planes de acción para tratar el riesgo	Estado de cumplimiento
Gestión de adquisiciones y contrataciones	Adquisición de bienes y servicios	Adquisición de bienes y servicios	La posibilidad de recibir solicitudes de compra incompletas, deficientes o en formato inadecuado.	<ul style="list-style-type: none"> * Reformular la Boleta de Solicitud de compra. * Brindar una charla sobre la elaboración de Estudios de mercado y el llenado de la Boleta de Solicitud de compra. * Diseñar e implementar la Boleta de devolución de solicitudes. * Diseñar e implementar indicadores para llevar la estadística de solicitudes procesadas y devueltas por objeto contractual. 	Ejecutada

Proceso Nivel 0	Proceso Nivel 1	Proceso Nivel 2	Riesgo	Planes de acción para tratar el riesgo	Estado de cumplimiento
Gestión de archivo	Archivo Central	Gestión del archivo central	La posibilidad de que la documentación archivada en el depósito principal o en los servidores de la Unidad Técnica de Servicios e Informática (UTSI) sufra daños o pérdida.	<p>* Incluir en el presupuesto 2017 los montos correspondientes para la compra de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aires acondicionados para los depósitos documentales (principal y oficina del Proceso) - Aspiradora industrial para la limpieza de cajas y estanterías <p>* Llevar a cabo un plan de revisión de las instalaciones, en conjunto con el Proceso de Servicios institucionales y las comisiones de salud ocupacional y medio ambiente, y emitir un informe de resultados a la CAAF, que incluya:</p> <ul style="list-style-type: none"> - valoración de los detectores de humo con que cuenta en la actualidad el depósito documental - revisión de las instalaciones eléctricas del depósito documental, realizada por un profesional que certifique los resultados - valoración del estado y material del cielo raso del depósito documental - valoración de la altura del cielo raso y techo del depósito documental - valoración de las paredes externas del depósito documental ante la pérdida del recubrimiento <p>* Coordinar con la CAAF y la Coordinación de la URH para designar a una única persona en la URH para el manejo de los expedientes de recursos humanos</p> <p>* Coordinar con la UTSI los criterios y acciones necesarias para la gestión, cuidado, respaldo y resguardo de los documentos electrónicos generados por la institución.</p>	Ejecutada

Proceso Nivel 0	Proceso Nivel 1	Proceso Nivel 2	Riesgo	Planes de acción para tratar el riesgo	Estado de cumplimiento
		Gestión externa	La posibilidad de que el Archivo Nacional no reciba la documentación de valor científico cultural de la institución por errores en su remisión.	* Implementación de registro de revisión de la documentación por remitir * Presentar al AN el procedimiento de remisión de la documentación para conocer si existen cambios recientes en la forma de enviar, cada vez que se deban remitir documentos	Ejecutada
Gestión de la producción estadística	Cartografía	Impresión cartográfica	Posibilidad no imprimir los mapas finales en el tiempo requerido.	* Presupuesto para mantenimiento y reparación de los plotters	Ejecutada
	Muestreo	Administración y mantenimiento de muestras	Posibilidad de transferencia incorrecta de la información entre cartografía y muestreo por una mala comunicación entre los dos edificios	* Comunicar el riesgo al Proceso de Infraestructura tecnológica	Ejecutada

Proceso Nivel 0	Proceso Nivel 1	Proceso Nivel 2	Riesgo	Planes de acción para tratar el riesgo	Estado de cumplimiento
		Construcción de marcos de muestreo	Posibilidad de que las unidades de marco no cumplan con los criterios para su construcción de acuerdo con la metodología definida.	* El Proceso de muestreo debe ser un miembro activo del Proceso de Diseño de los Censos, para proponer las variables necesarias para la construcción de las unidades de marco y satisfacer las necesidades futuras. * Reuniones periódicas con cartografía para verificar que las construcciones de las unidades de marco cumplen con los requerimientos.	Ejecutada
			Posibilidad de una incorrecta estratificación de las unidades de marco.	* El Proceso de muestreo debe ser un miembro activo del Proceso de Diseño de los Censos, para proponer las variables necesarias para la estratificación de las unidades de marco y satisfacer las necesidades futuras.	Ejecutada
Gestión de servicios institucionales	Administración de transportes	Asignación de vehículos	La posibilidad de no contar con el recurso móvil oportunamente para llevar a cabo la sustitución.	* Cumplir con el plan de mantenimiento preventivo para los vehículos institucionales que realizarán operativos de campo o que servirán como refuerzo en caso de eventualidades	No ejecutada

Proceso Nivel 0	Proceso Nivel 1	Proceso Nivel 2	Riesgo	Planes de acción para tratar el riesgo	Estado de cumplimiento
	Mantenimiento de vehículos	Mantenimiento correctivo	La posibilidad de que se interrumpan las labores al no contar con un taller contratado que brinde el mantenimiento vehicular requerido en el momento preciso	<ul style="list-style-type: none"> * Investigación en instituciones estatales, distintos sistemas de contratación de talleres para el mantenimiento de vehículos * Preclasificación de talleres que puedan ofrecer el servicio de mantenimiento * Definición de la forma de aplicar los servicios (determinar si se rotarán los talleres o si los mismos concursarán por criterios establecidos) 	No ejecutada
	Trámites administrativos de transportes	Gestión de vehículos y choferes	La posibilidad de que tras el reclutamiento no haya la cantidad suficiente de oferentes que cumplan con el perfil del puesto para cubrir la demanda de conductores para las operaciones estadísticas.	<ul style="list-style-type: none"> * Investigar con otras instituciones para replantear la prueba teórico-práctica para los nuevos oferentes * Idear una estrategia para aumentar el alcance de la oferta laboral para el reclutamiento de conductores ** Solicitar el reforzamiento del Proceso de Reclutamiento durante la selección de personal en los momentos del año que se consideren como "picos de trabajo" para la logística de las encuestas 	No ejecutada

Proceso Nivel 0	Proceso Nivel 1	Proceso Nivel 2	Riesgo	Planes de acción para tratar el riesgo	Estado de cumplimiento
Gestión de tecnologías de información	Desarrollo y administración de sistemas	Análisis	* Posibilidad de no determinar correctamente los requerimientos técnicos, de infraestructura, recurso humano y costos totales.	* Capacitación para 3 personas en Formulación de proyectos	No ejecutada
			* Posibilidad de no iniciar con el desarrollo del sistema a tiempo	* Implementar el procedimiento de análisis, en los proyectos que se encuentran en esta etapa	Ejecutada
			* Posibilidad de no recibir a tiempo los insumos técnicos para iniciar el análisis del sistema (documentación técnica).	* Implementar el procedimiento de análisis a los proyectos que se encuentran en esta etapa	Ejecutada
			* Posibilidad de que haya cambios en los requerimientos.	* Diseñar e implementar un formato para documentar y aprobar etapa de Análisis	Ejecutada

Proceso Nivel 0	Proceso Nivel 1	Proceso Nivel 2	Riesgo	Planes de acción para tratar el riesgo	Estado de cumplimiento
			* Posibilidad de seleccionar una mala alternativa de desarrollo.	* Pasantía para 1 persona en conocer experiencias de las distintas etapas que involucra un desarrollo o mejora de sistemas.	No ejecutada
			* Posibilidad de una mala planeación del proyecto	* Diseñar e implementar en los proyectos de TI metodología de formulación de proyectos.	En proceso
		Diseño	* Posibilidad de que haya cambios en el diseño.	* Diseñar e implementar un formato para documentar y aprobar etapa de Diseño	Ejecutada
		Programación y pruebas	* Posibilidad de que haya cambios en la programación.	* Diseñar e Implementar el Procedimiento de Mantenimiento y/o Mejoras a los sistemas.	Ejecutada
			* Posibilidad de un mal desarrollo del sistema.	* Implementar la metodología de desarrollo. * Capacitar al personal en herramientas de desarrollo. * Elaborar un ambiente de desarrollo.	En proceso
			* Posibilidad que no cumpla con la calidad esperada (funcionalidad, rendimiento, disponibilidad, concurrencia, entre otros).	* Elaborar una metodología de pruebas. * Elaborar un ambiente de pruebas.	En proceso

Proceso Nivel 0	Proceso Nivel 1	Proceso Nivel 2	Riesgo	Planes de acción para tratar el riesgo	Estado de cumplimiento
Gestión financiero contable	Contabilidad	Ciclo contable	La posibilidad de que las Unidades Primarias de Registro no registren alguna transacción o que no lo hagan en el momento en que se dio, afectando el devengo	<ul style="list-style-type: none"> * Brindar charlas al personal encargado de las UPR, con el fin de concientizar la importancia de registrar las transacciones de manera correcta y oportuna. * Revisión de procedimientos de las UPR para evaluar el cumplimiento de las NICSP y realizar los ajustes necesarios. * Solicitar a la CUF, capacitaciones personalizadas para las UPR en la temática relacionada con las transacciones contables que ellos afectan. 	En proceso

Proceso Nivel 0	Proceso Nivel 1	Proceso Nivel 2	Riesgo	Planes de acción para tratar el riesgo	Estado de cumplimiento
	Presupuesto	Formulación del presupuesto ordinario	* Posibilidad de error en los cálculos al aplicar mal las variables de estimación.	<ul style="list-style-type: none"> * Elaborar procedimientos para calcular las subpartidas específicas (Cartografía, Producción Gráfica, Correspondencia, Consultorio, Recursos Humanos, Transportes, Servicios y Mantenimiento, UTSI, Proveeduría y Finanzas). * Formulación de indicadores para el cálculo de subpartidas específicas. * Implementación de los procedimientos. 	En proceso
* Posibilidad de insuficiencia de recursos para cubrir las necesidades básicas del instituto.			<ul style="list-style-type: none"> * Estudio de los presupuestos de los últimos 5 años para analizar el déficit de la operación ordinaria. 	Ejecutada	
* Posibilidad de un presupuesto deficiente y no acorde con las necesidades reales.			<ul style="list-style-type: none"> * Capacitación a los formuladores y para Encargados(as) de subprograma (por separado). * Lineamientos para la actualización de inventarios y la lista de precios. * Lineamientos para la justificación de las subpartidas. * Prueba piloto del módulo de formulación. 	Ejecutada	

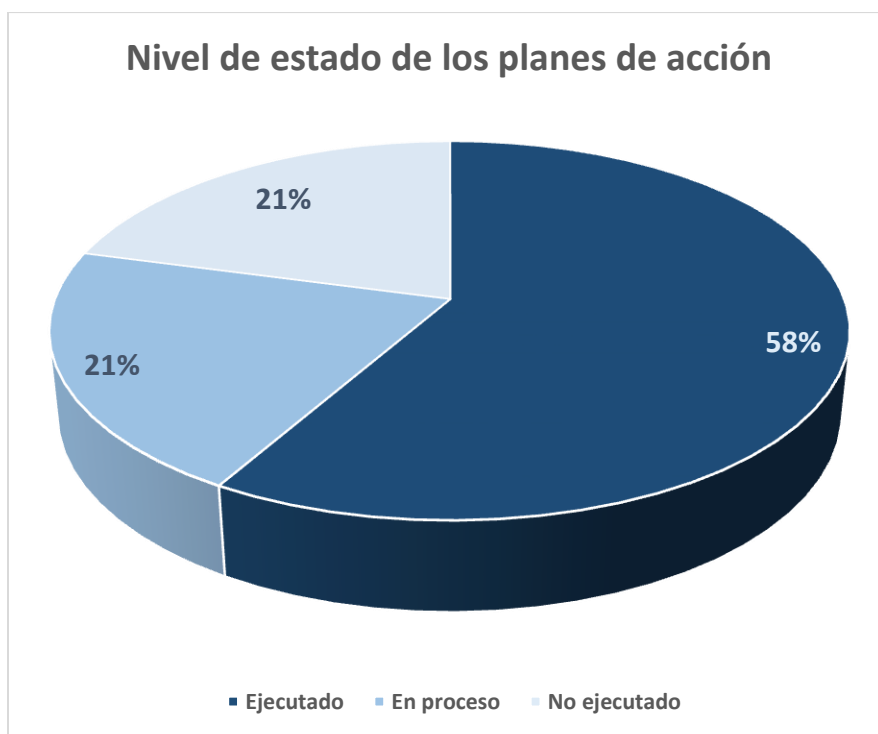
III. Cumplimiento de los planes de acción

Finalmente, en cuanto al cumplimiento de los planes de acción programados para la disminución de los riesgos identificados, los mismos se evalúan con base en su nivel de cumplimiento, según el nivel de estado, el que, como se muestra en el gráfico 2, puede ser “ejecutada”, “en proceso” o “no ejecutada”.

Al respecto, de los 24 planes de acción, cinco se encuentran en estado de “no ejecutado”, cinco “en proceso” y catorce “ejecutados”.

Los planes “no ejecutados” corresponden a los procesos de Gestión de Tecnologías de información (2) y Transportes (3).

Gráfico 2: Estado de cumplimiento de los planes de acción



Fuente: Unidad de Planificación, 2017.

IV. Consideraciones finales

Según los resultados obtenidos, de los catorce procesos que formularon planes de acción entre el periodo 2014-2016, la mitad los concluyó. Estos corresponden a los siguientes procesos:

- Administración y mantenimiento de muestras
- Adquisición de bienes y servicios
- Construcción de marcos de muestreo
- Diseño (de sistemas)
- Gestión del archivo central
- Gestión externa
- Impresión cartográfica

Por otro lado, el restante los procesos que presentan rezago en la ejecución de los planes de acción son los siguientes:

- Análisis (de sistemas)
- Asignación de vehículos
- Ciclo contable
- Formulación del presupuesto ordinario
- Gestión de vehículos y choferes
- Mantenimiento correctivo
- Programación y pruebas

En total, los anteriores procesos concentran diez planes de acción pendientes; situación que cuestiona el compromiso y la importancia mostrada por las personas encargadas de estos procesos y de quienes se establecieron como responsables de ejecutar las actividades; máxime si se toma en consideración que, de los diez planes aludidos, seis se plantearon en el año 2014. De los cuatro planes restantes, dos corresponden al año 2015 y dos al año 2016. Entre las distintas razones por el no cumplimiento, que las personas encargadas de los procesos reportaron están las siguientes:

- En el caso de los procesos de Análisis (de Sistemas) y Programación y pruebas, se aludió que, las valoraciones de los riesgos realizadas originalmente deben ser modificadas y por lo tanto, no era recomendable retomar las acciones pendientes.

- En el caso de los restantes procesos, la causa apunta a la falta de tiempo por parte de las personas encargadas de la implementación de las acciones.

El seguimiento a los planes propuestos permite contar con una idea de la exposición que enfrentan los procesos a los posibles impactos, en caso de materializarse los riesgos identificados. Ello debido a que el incumplimiento de los compromisos adquiridos en los planes de tratamiento, acrecienta la posibilidad de que los riesgos afecten la operación de los procesos, de ahí la importancia de implementar las acciones propuestas en los planes, así como realizar los seguimientos periódicos de verificación por parte de los responsables de la ejecución.

A pesar del seguimiento dado por la Unidad de Planificación, a lo largo del período de aplicación de la metodología, han quedado pendientes acciones por realizar en distintos momentos y para diferentes procesos; lo que evidencia la necesidad de concientizar más al personal sobre la relevancia de administrar los riesgos.

V. Recomendaciones

Tras el análisis presentado se recomienda la realización de las siguientes acciones.

- i. Con el fin de avanzar a una nueva etapa de la aplicación de la metodología de riesgos, resulta necesario emprender acciones que permitan determinar en qué medida, los procesos que ya aplicaron la metodología del SEVRI, han disminuido su nivel de riesgo o mejorado los controles reportados. Con este ejercicio se estaría cerrando el ciclo de la administración de riesgos para este grupo de procesos, y a la vez se haría posible la introducción de las mejoras y ajustes requeridos a la metodología.
- ii. Se recomienda a las personas encargadas de supervisar e implementar las acciones destinadas al tratamiento de los riesgos, revisar las acciones pendientes consignadas en los planes de acción, dado que, si no se implementaron oportunamente, se tiene el riesgo de que las tales actividades hayan perdido vigencia.

- iii. Si bien, para la aplicación de la metodología se cuenta con una herramienta desarrollada en Excel, esta presenta limitaciones por no ser la más adecuada para la administración de riesgos. Tal como en otros momentos esta Unidad ha mencionado, producto del creciente volumen de información, se hace necesario contar con un sistema automatizado mediante el cual sea posible integrar la información de todos los procesos, y así facilitar la elaboración de informes que contribuyan a dar un mejor seguimiento a los planes de acción; con ello, se daría un importante paso para garantizar el seguimiento y los controles de los riesgos identificados en cada período.

- iv. A la fecha de este informe, no se cuenta con la posibilidad de calcular la relación costo-beneficio de los riesgos por tratar, tal como se ha mencionado en informes previos. Por tanto, se recomienda analizar la posibilidad de disponer de un sistema de costeo institucional que facilite la realización este tipo de cálculos. Se hace hincapié en que la institución avance en la sistematización de estos costos. Con ello, se podrá contar con información más precisa respecto del impacto que los riesgos pudiesen acarrear para los procesos institucionales y valorar las inversiones realizadas para su mitigación, en relación con los resultados obtenidos y esperados.

Al día de hoy, no se hace posible trabajar bajo una metodología mixta que involucre aspectos cualitativos y cuantitativos, ya que la institución carece de un sistema de costeo por actividades, ni cuenta con indicadores de proceso que hagan posible el seguimiento a la gestión bajo estos términos.

- v. La Unidad de Planificación Institucional presentará ante la Gerencia, una nueva propuesta para mejorar la metodología del SEVRI; durante el primer trimestre del año 2018.