



Ministerio de Cultura y Juventud

Centro Nacional de la Música

**Informe de Resultados y Plan de
Mejora de la Autoevaluación de
Control Interno - 2020**

Elaborado por:

Karla Ugalde Watson

Visto bueno de:

Gabriel Goñi Dondi

Diciembre, 2020

San José, Costa Rica



Índice General

I. INTRODUCCIÓN.....	3
II. MARCO METODOLÓGICO	4
III. RESULTADOS DE LA ACI – 2020.....	6
IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS	17
V. PLAN DE MEJORA DE LA ACI – 2020	27



I. Introducción

En el año 2002, la Contraloría General de la República (CGR) emite la Ley General de Control Interno N° 8292. Posteriormente, durante el año 2009 ese Órgano emite las Normas de Control Interno para el Sector Público, herramientas que obligan a una gestión eficiente, fluida y sostenida de los asuntos públicos. Es así como la implementación de un Sistema de Control Interno permite lo siguiente:

- ✓ Alcanzar los objetivos y las metas institucionales.
- ✓ Minimizar y administrar los riesgos.
- ✓ Reducir los actos de corrupción y fraudes.
- ✓ Integrar los procesos institucionales con las tecnologías de información para la mejora de la gestión.
- ✓ Estimular un comportamiento ético en los funcionarios de la institución.
- ✓ Propiciar procesos de rendición de cuentas y transparencia en el actuar.

El Control Interno es la herramienta idónea para que se logren los objetivos y metas institucionales, con eficiencia y utilizando racionalmente los recursos del país. En esta línea, en el 2018 se realizó la primera aplicación de la Autoevaluación de Control Interno (ACI) en el Centro Nacional de la Música. Por medio de esta herramienta, se genera un diagnóstico del Sistema de Control Interno y se proponen medidas correctivas pertinentes. En relación a la aplicación de la herramienta para el 2020, se presenta el Marco Metodológico, los resultados y un análisis de los mismos, un resumen de medidas de Control Interno a ser aplicadas y un Plan de Mejora de la ACI.



II. Marco Metodológico

La ACI fue desarrollada por medio de un cuestionario que contiene un total de 30 preguntas de respuesta única abarcando los siguientes cinco componentes de Control Interno (Ley General de Control Interno):

- 1. Ambiente de control:** Se entiende como el conjunto de factores del ambiente organizacional que deben establecer y mantener el Jerarca, los titulares subordinados y demás funcionarios, para permitir el desarrollo de una actividad positiva y de apoyo para el control interno. El cuestionario contiene 11 preguntas para este componente.
Objetivo: Mejorar la cultura del control a través de las personas.
- 2. Valoración de riesgo:** Conlleva la identificación y análisis de los riesgos que enfrenta la institución, tanto de fuentes internas como externas relevantes para la consecución de los objetivos. El cuestionario contiene 6 preguntas para este componente.
Objetivo: Implementar el Sistema Específico de Valoración de Riesgos Institucional.
- 3. Actividades de control:** Políticas y procedimientos que permiten obtener la seguridad de que se llevan a cabo las disposiciones emitidas por la Contraloría General de la Republica, por los jercarcas y titulares subordinados para la consecución de los objetivos del Sistema de Control Interno. El cuestionario contiene 6 preguntas para este componente.
Objetivo: Introducir acciones preventivas, detectivas y correctivas.
- 4. Sistemas de información:** Son elementos y condiciones necesarias para que de manera organizada, uniforme, consistente y oportuna; se ejecuten las actividades de obtener, procesar, generar y comunicar la información de la gestión institucional y otra de interés para la consecución de los objetivos institucionales. El cuestionario contiene 4 preguntas para este componente.
Objetivo: Generar información confiable, oportuna y útil.
- 5. Seguimiento al sistema de control interno:** Comprende las actividades que se realizan para valorar la calidad del funcionamiento del sistema de control interno, a lo largo del tiempo; asimismo, para asegurar que los hallazgos de la auditoría y los resultados de otras revisiones se atiendan con prontitud. El cuestionario contiene 3 preguntas para este componente.
Objetivo: Contribuir a la mejora del sistema de control interno.

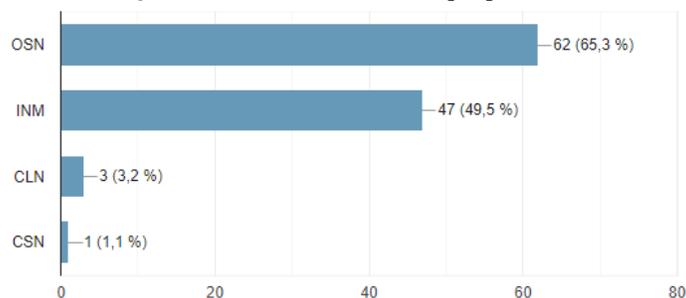
En la Autoevaluación de Control Interno del 2020, se contó con una participación de 72,52% de todo el personal, ya que 95 de los 131 funcionarios respondieron el cuestionario.



La distribución por unidad se presenta a continuación:

- ✓ 62 funcionarios de la Orquesta Sinfónica Nacional.
- ✓ 47 funcionarios del Instituto Nacional de la Música.
- ✓ 3 funcionarios de la Compañía Lírica Nacional.
- ✓ 1 funcionario del Coro Sinfónico Nacional.

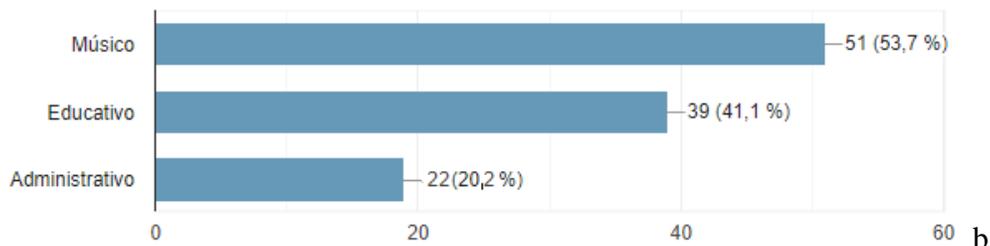
Figura 1. Unidad Técnica a la que pertenece



Fuente: Elaboración propia.

Por su parte, la distribución por tipo de labor es la siguiente:

Figura 2. Tipo de Labor



Fuente: Elaboración propia.

El cuestionario también cuenta con un espacio para observaciones ubicado al final del formulario. Este instrumento se montó en Google Forms y se remitió por medio de correo electrónico a los profesores, al personal administrativo y a los músicos.

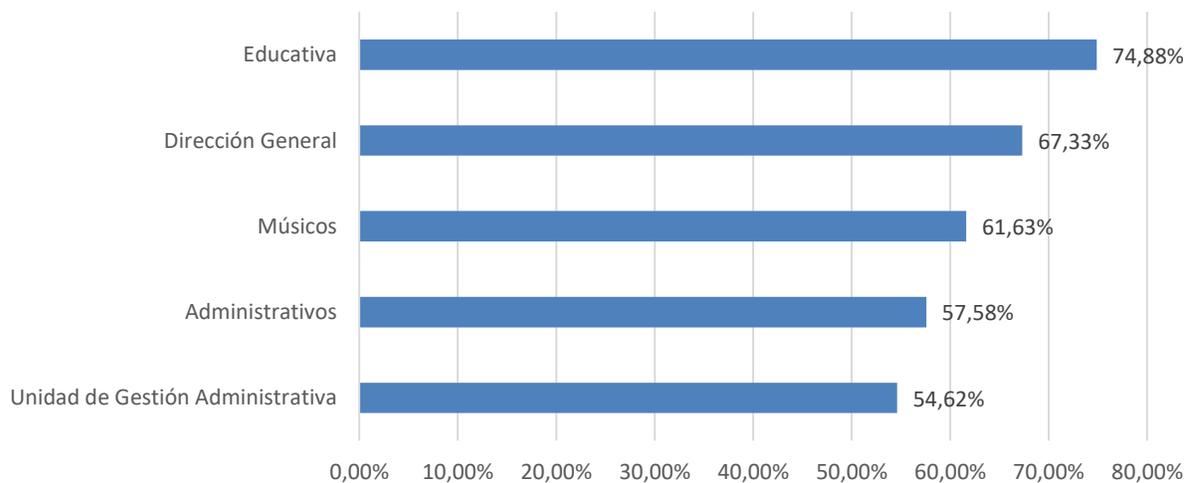


III. Resultados de la ACI – 2020

La calificación resultante de la aplicación del ACI en el 2020 es de un 63,72%, lo que representa una nota 19% más alta que la obtenida en la valoración del 2019 (44,7%). Esta calificación global de la Autoevaluación de Control Interno se obtiene calculando la media aritmética (promedio) de las calificaciones de todos los cuestionarios. La calificación en la ACI por tipo de labor es menor por parte de los funcionarios que se dedican a labores administrativas (57,58%) y mayor por parte del grupo de funcionarios que se dedican a la labor educativa (74,9%). Los músicos obtuvieron una calificación global de 61,63%.

Debido a que llama la atención que los funcionarios que realizan labores administrativas tengan la calificación más baja en la ACI, se procedió a comparar los resultados en funcionarios administrativos que son parte del equipo de la Dirección General y los funcionarios administrativos que son parte del equipo de la Unidad de Gestión Administrativa. Al respecto, se encontró que los funcionarios de la Dirección General tienen un mejor puntaje global en la herramienta ya que la calificación es de 67,33%, lo que representa más de un 10% mayor al puntaje de la Unidad de Gestión Administrativa que, por su parte, obtuvo una nota global de 54,62%.

Figura 3. Calificación Promedio por Tipo de Labor – 2020

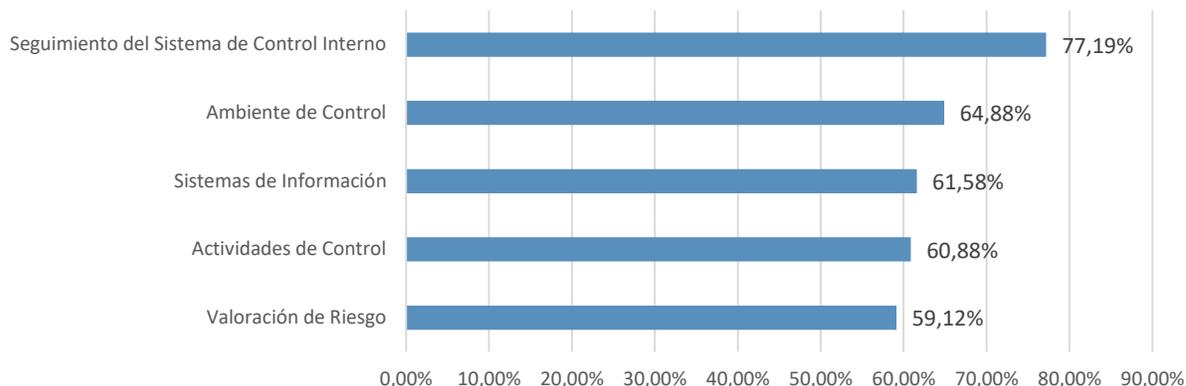


Fuente: Elaboración propia.

En relación a los resultados por componente, Seguimiento del Sistema de Control Interno es el componente del Sistema de Control Interno que obtiene mejor calificación (77,19%), mientras que el componente con la calificación más baja es Valoración de Riesgo. Esto implica que, para los funcionarios encuestados, la identificación y análisis de los riesgos que enfrenta la institución resulta en el aspecto con menor nota.



Figura 4. Calificación Promedio por Aspecto – 2020



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, un análisis por componente que nos permite evidenciar los aspectos que en la institución se perciben más fuertes, así como aquellos en que la percepción se debilita.

- 1. Ambiente de control:** El aspecto con una mayor calificación en relación a este componente es el conocimiento de la visión, misión y valores institucionales. El segundo aspecto con nota más alta es el conocimiento de la estructura de la organizativa y, en tercer lugar, el interés que muestra la jefatura en apoyar el tema de Control Interno.

Entre los aspectos con menor calificación se encuentran los relativos al conocimiento sobre aspectos de capacitación. Esto, resalta la necesidad de mejorar en relación a la práctica de consultar las necesidades de capacitación y crear un plan de capacitación para los músicos y los profesores. Por otra parte, hay un desconocimiento general sobre el Manual de Ética y Valores, a pesar, de los esfuerzos por parte de la Comisión de Ética de enviar información periódica al respecto a su contenido.



Tabla 1. Calificación - Ambiente de Control

Aspecto	Calificación
¿Conoce usted la visión, misión y valores del Centro Nacional de la Música?	92,63%
¿Conoce usted la estructura organizativa (organigrama) de su dependencia?	85,26%
¿Su jefatura muestra interés en apoyar al tema del Control Interno a través de medios electrónicos, documentos, reuniones, charlas u otros?	84,21%
¿Sabe usted si el Centro Nacional de la Música ha realizado actividades para la divulgación de la visión, misión, objetivos y valores institucionales?	80,00%
¿Conoce usted el Manual de Ética y Valores del Centro Nacional de la Música?	69,47%
¿Sabe usted si en el Centro Nacional de la Música se divulga información sobre medidas para la protección al denunciante cuando expone posibles incumplimientos a la ética?	61,05%
¿La evaluación de desempeño ha servido para mejorar las operaciones y las condiciones de su entorno laboral?	58,95%
¿Sabe usted si el Centro Nacional de la Música ha realizado actividades para la divulgación del Manual de Ética y Valores?	56,84%
¿Se le ha consultado sobre sus necesidades de capacitación?	52,63%
¿Conoce si en el Centro Nacional de la Música se aplican programas de inducción del personal sobre funciones y deberes de los puestos de trabajo?	38,95%
¿Sabe usted si existe un Plan Anual de Formación y Capacitación en el Centro Nacional de la Música?	33,68%
Promedio	64,88%

Fuente: Elaboración propia.

2. **Valoración de riesgo:** Los aspectos con una calificación mayor, son los relativos a la importancia que se da al cumplimiento de las estrategias y los objetivos institucionales y al compromiso de las jefaturas en la identificación y evaluación de riesgos. Por su parte, los aspectos de este componente con una menor calificación reflejan un desconocimiento de la aplicación del SEVRI, de las acciones mejora en materia de administración del riesgo y del documento POI.

Tabla 2. Calificación - Valoración de Riesgo

Aspecto	Calificación
¿La institución se esfuerza por disminuir los riesgos, en función del cumplimiento de las estrategias y los objetivos institucionales?	85,26%
¿Considera que su jefatura inmediata está comprometida con que se evalúen los riesgos que podrían perjudicar o impedir el logro de objetivos?	80,00%
¿Sabe usted si el Centro Nacional de la Música cumple con su obligación de identificar riesgos implicados en procesos institucionales?	55,79%
¿Conoce el Plan Operativo Institucional (POI) del Centro Nacional de la Música?	52,63%
¿Sabe usted si cada año la institución genera un Plan de Acciones de Mejora para atender riesgos que hayan sido identificados?	48,42%
¿Conoce si su institución realizó ejercicios de Valoración de Riesgo (SEVRI) en el año 2020?	32,63%
Promedio	59,12%

Fuente: Elaboración propia.



- 3. Actividades de control:** El aspecto con mayor puntaje refleja que los funcionarios conocen sobre las acciones realizadas con respecto a la administración y custodia de activos. No obstante, el resto de aspectos evaluados evidencian desconocimiento sobre temas tales como las evaluaciones de satisfacción del usuario en la institución, las medidas que aseguren la continuidad del servicio, la descripción de procedimientos, la evaluación periódica de los controles existentes y del salvaguardo de bienes a su cargo.

Tabla 3. Calificación - Actividades de Control

Aspecto	Calificación
¿Conoce si existen controles para la administración y custodia de los activos (bienes) de su institución?	82,11%
¿Considera usted que existen los espacios, medios y procesos necesarios para asegurar y salvaguardar los bienes institucionales puestos a su cargo (por ejemplo: efectivo, documentos, mobiliario, equipo, instrumentos, entre otros)?	69,47%
¿Conoce si se efectúa en su institución la revisión y evaluación de controles existentes?	60,00%
¿Sabe usted si su institución cuenta con una descripción formal de los procedimientos en que usted participa?	58,95%
¿Conoce si existen en su institución medidas que aseguren la continuidad del servicio en ausencia de funcionarios?	54,74%
¿Sabe si la institución aplica herramientas para valorar la satisfacción de los usuarios por servicios que se brindan?	40,00%
Promedio	60,88%

Fuente: Elaboración propia.

- 4. Sistemas de información:** El aspecto con nota más alta son la generación oportuna y confiable de información y de los mecanismos para recibir quejas y reclamos. Entre los aspectos con nota más baja se encuentran los sistemas de información de la institución y la definición de políticas, directrices o instrucciones.

Tabla 4. Calificación - Sistemas de Información

Aspecto	Calificación
¿Considera que la información generada por su institución, es oportuna y confiable, de tal manera que contribuye en la toma de decisiones?	65,26%
¿Conoce si se cuenta en el Centro Nacional de la Música con mecanismos para recibir y dar respuestas a las quejas y reclamos formuladas por los usuarios?	64,21%
¿Sabe si su institución tiene definidas políticas, directrices y/o instrucciones para el manejo y suministro de la información?	62,11%
¿Cree usted que los Sistemas de Información (Registros, formularios, procesos, sistemas informáticos, etc.) del Centro Nacional de la Música son de alta calidad, exactitud y oportunidad?	54,74%
Promedio	61,58%

Fuente: Elaboración propia.

- 5. Seguimiento al sistema de control interno:** Este es el componente con el puntaje general más alto. Las calificaciones específicas con puntaje más alto son las que evalúan el compromiso la actitud proactiva de las jefaturas en cuanto al Sistema de



Control Interno. Por su parte, la calificación menor de los ítems de este componente se relaciona con los mecanismos concretos que han instaurado las jefaturas inmediatas para fortalecer el Sistema de Control Interno y darle seguimiento.

Tabla 5. Calificación – Seguimiento

Aspecto	Calificación
¿Su jefe inmediato ha asumido un compromiso con el Control Interno, por medio de la revisión constante de los procesos a su cargo?	78,95%
¿Considera que su jefatura inmediata demuestra una actitud proactiva que facilita la implementación de mejoras en el Sistema de Control Interno?	78,95%
¿Su jefe inmediato ha instaurado mecanismos concretos para fortalecer el Sistema de Control Interno y le da seguimiento a las medidas definidas?	73,68%
Promedio	77,19%

Fuente: Elaboración propia.

La calificación de los componentes por tipo de labor, presenta algunas diferencias, especialmente entre los funcionarios que realizan labores administrativas y los funcionarios que realizan labores musicales y educativas. En la Tabla 6 se puede ver que los funcionarios administrativos califican con una nota más baja todos los componentes, en especial, al componente de valoración de riesgo. Las bajas calificaciones son más evidentes en la Unidad de Gestión Administrativa donde la mayor nota apenas sobrepasa el 60%, por consiguiente, esta unidad es la que contribuye a que haya un puntaje bajo general del área administrativa.

Tabla 6. Calificación de Componente por Labor

Componente del Sistema de Control Interno	Todos	Musical	Educativa	Administrativa	Dirección General	Unidad de Gestión Administrativa
Ambiente de Control	64,88%	64,53%	71,62%	61,98%	70,91%	60,61%
Valoración de Riesgo	59,12%	55,88%	72,76%	51,52%	60,00%	51,39%
Actividades de Control	60,88%	58,17%	73,17%	53,79%	63,33%	50,00%
Sistemas de Información	61,58%	61,76%	73,17%	52,27%	57,50%	50,00%
Seguimiento del Sistema de Control Interno	77,19%	69,28%	96,75%	68,18%	90,00%	54,55%
Promedio	63,71%	61,32%	74,88%	57,58%	67,33%	54,62%

Fuente: Elaboración propia.

Labor educativa

Los y las profesores (labor educativa), dan la mayor calificación al seguimiento del Sistema de Control (96,75%), lo que indica que consideran que su jefatura demuestra compromiso (97,56%) y una actitud proactiva al sistema de control interno (97,56%). La menor calificación se da al ambiente de control (71,62%), donde tenemos calificaciones muy altas en un extremo ya que el 95,12% de los funcionarios indican que conocen el marco filosófico institucional y ese mismo porcentaje de personas manifiesta que su jefatura muestra interés en apoyar el tema de control interno. Las calificaciones más bajas del ambiente de control refieren a que solo el 29,27% conoce sobre el Plan



Anual de Formación y Capacitación, mientras que solo el 46,34% conoce sobre los programas de inducción de la institución. Por su parte, el aspecto con mayor calificación de toda la herramienta es la proactividad hacia el Sistema de Control Interno por parte de la Jefatura inmediata (95,12%), mientras el ítem con menor calificación es sobre el conocimiento de un Plan Anual de Formación y Capacitación en el CNM (29,27%).

Tabla 7. Ítems con nota menor y mayor de cada componente – Labor Educativa

Componente	Aspecto	Calificación
Ambiente de Control 71,62%	¿Conoce usted la visión, misión y valores del Centro Nacional de la Música?	95,12%
	¿Su jefatura muestra interés en apoyar al tema del Control Interno a través de medios electrónicos, documentos, reuniones, charlas u otros?	95,12%
	¿Conoce si en el Centro Nacional de la Música se aplican programas de inducción del personal sobre funciones y deberes de los puestos de trabajo?	46,34%
	¿Sabe usted si existe un Plan Anual de Formación y Capacitación en el Centro Nacional de la Música?	29,27%
Valoración de Riesgo 72,76%	¿La institución se esfuerza por disminuir los riesgos, en función del cumplimiento de las estrategias y los objetivos institucionales?	95,12%
	¿Considera que su jefatura inmediata está comprometida con que se evalúen los riesgos que podrían perjudicar o impedir el logro de objetivos?	95,12%
	¿Conoce el Plan Operativo Institucional (POI) del Centro Nacional de la Música?	63,41%
	¿Conoce si su institución realizó ejercicios de Valoración de Riesgo (SEVRI) en el año 2020?	41,46%
Actividad de Control 73,17%	¿Conoce si existen controles para la administración y custodia de los activos (bienes) de su institución?	87,80%
	¿Considera usted que existen los espacios, medios y procesos necesarios para asegurar y salvaguardar los bienes institucionales puestos a su cargo (por ejemplo: efectivo, documentos, mobiliario, equipo, instrumentos, entre otros)?	80,49%
	¿Conoce si existen en su institución medidas que aseguren la continuidad del servicio en ausencia de funcionarios?	68,29%
	¿Sabe si la institución aplica herramientas para valorar la satisfacción de los usuarios por servicios que se brindan?	56,10%
Sistemas de Información 73,17%	¿Conoce si se cuenta en el Centro Nacional de la Música con mecanismos para recibir y dar respuestas a las quejas y reclamos formuladas por los usuarios?	80,49%
	¿Considera que la información generada por su institución, es oportuna y confiable, de tal manera que contribuye en la toma de decisiones?	80,49%
	¿Sabe si su institución tiene definidas políticas, directrices y/o instrucciones para el manejo y suministro de la información?	68,29%
	¿Cree usted que los Sistemas de Información (Registros, formularios, procesos, sistemas informáticos, etc.) del Centro Nacional de la Música son de alta calidad, exactitud y oportunidad?	63,41%
Seguimiento del Sistema de Control 96,75%	¿Su jefe inmediato ha asumido un compromiso con el Control Interno, por medio de la revisión constante de los procesos a su cargo?	97,56%
	¿Considera que su jefatura inmediata demuestra una actitud proactiva que facilita la implementación de mejoras en el Sistema de Control Interno?	97,56%
	¿Su jefe inmediato ha instaurado mecanismos concretos para fortalecer el Sistema de Control Interno y le da seguimiento a las medidas definidas?	95,12%

Fuente: Elaboración propia.



Labor musical

Los músicos dan la mayor nota al tema de seguimiento del Sistema de Control (69,28%), siendo el compromiso de la jefatura con el control interno el punto más alto (72,55%). La menor nota se asigna al componente de la Valoración de Riesgo (55,88%), donde solo un 31,37% conoce sobre el SEVRI, mientras que solo el 43,14% conoce sobre el plan de mejora para atender riesgos. Por su parte, los ítems más altos de toda la encuesta tienen que ver con el conocimiento del marco filosófico (92,16%) y de la estructura organizativa (88,24%). Los ítems con nota más baja en toda la encuesta son sobre el conocimiento del SEVRI (31,37%) y sobre Plan Anual de Formación y Capacitación (31,37%).

Tabla 8. Ítems con nota menor y mayor de cada componente – Músicos

Componente	Aspecto	Calificación
Ambiente de Control 64,53%	¿Conoce usted la visión, misión y valores del Centro Nacional de la Música?	92,16%
	¿Conoce usted la estructura organizativa (organigrama) de su dependencia?	88,24%
	¿Se le ha consultado sobre sus necesidades de capacitación?	39,22%
	¿Sabe usted si existe un Plan Anual de Formación y Capacitación en el Centro Nacional de la Música?	31,37%
Valoración de Riesgo 55,88%	¿La institución se esfuerza por disminuir los riesgos, en función del cumplimiento de las estrategias y los objetivos institucionales?	88,24%
	¿Considera que su jefatura inmediata está comprometida con que se evalúen los riesgos que podrían perjudicar o impedir el logro de objetivos?	72,55%
	¿Sabe usted si cada año la institución genera un Plan de Acciones de Mejora para atender riesgos que hayan sido identificados?	43,14%
	¿Conoce si su institución realizó ejercicios de Valoración de Riesgo (SEVRI) en el año 2020?	31,37%
Actividad de Control 58,17%	¿Conoce si existen controles para la administración y custodia de los activos (bienes) de su institución?	76,47%
	¿Considera usted que existen los espacios, medios y procesos necesarios para asegurar y salvaguardar los bienes institucionales puestos a su cargo (por ejemplo: efectivo, documentos, mobiliario, equipo, instrumentos, entre otros)?	66,67%
	¿Sabe usted si su institución cuenta con una descripción formal de los procedimientos en que usted participa?	54,90%
	¿Sabe si la institución aplica herramientas para valorar la satisfacción de los usuarios por servicios que se brindan?	37,25%
Sistemas de Información 61,76%	¿Considera que la información generada por su institución, es oportuna y confiable, de tal manera que contribuye en la toma de decisiones?	68,63%
	¿Sabe si su institución tiene definidas políticas, directrices y/o instrucciones para el manejo y suministro de la información?	64,71%
	¿Conoce si se cuenta en el Centro Nacional de la Música con mecanismos para recibir y dar respuestas a las quejas y reclamos formuladas por los usuarios?	58,82%
	¿Cree usted que los Sistemas de Información (Registros, formularios, procesos, sistemas informáticos, etc.) del Centro Nacional de la Música son de alta calidad, exactitud y oportunidad?	54,90%
Seguimiento del Sistema de Control 69,28%	¿Su jefe inmediato ha asumido un compromiso con el Control Interno, por medio de la revisión constante de los procesos a su cargo?	72,55%
	¿Considera que su jefatura inmediata demuestra una actitud proactiva que facilita la implementación de mejoras en el Sistema de Control Interno?	68,63%
	¿Su jefe inmediato ha instaurado mecanismos concretos para fortalecer el Sistema de Control Interno y le da seguimiento a las medidas definidas?	66,67%

Fuente: Elaboración propia.



Labor administrativa

Los administrativos dan la calificación más alta al Seguimiento del Sistema de Control, siendo la actitud proactiva de la jefatura el punto más alto de este componente (77,27%). Por su parte, el componente con la nota más baja es la Valoración del Riesgo en la que solamente el 27,27% de los funcionarios indican que conocen el SEVRI. A nivel global, los ítems con la calificación más alta tienen que ver con el conocimiento de la estructura organizativa (90,91%) y del Marco Filosófico (86,36%). Los ítems con nota más baja son el conocimiento de sobre los programas de inducción (22,73%) y del SEVRI (27,27%).

Tabla 9. Ítems con nota menor y mayor de cada componente – Labor Administrativa

Componente	Aspecto	Calificación
Ambiente de Control 61,98%	¿Conoce usted la estructura organizativa (organigrama) de su dependencia?	90,91%
	¿Conoce usted la visión, misión y valores del Centro Nacional de la Música?	86,36%
	¿La evaluación de desempeño ha servido para mejorar las operaciones y las condiciones de su entorno laboral?	36,36%
	¿Conoce si en el Centro Nacional de la Música se aplican programas de inducción del personal sobre funciones y deberes de los puestos de trabajo?	22,73%
Valoración de Riesgo 51,52%	¿Considera que su jefatura inmediata está comprometida con que se evalúen los riesgos que podrían perjudicar o impedir el logro de objetivos?	77,27%
	¿Conoce el Plan Operativo Institucional (POI) del Centro Nacional de la Música?	68,18%
	¿Sabe usted si cada año la institución genera un Plan de Acciones de Mejora para atender riesgos que hayan sido identificados?	31,82%
	¿Conoce si su institución realizó ejercicios de Valoración de Riesgo (SEVRI) en el año 2020?	27,27%
Actividad de Control 53,79%	¿Conoce si existen controles para la administración y custodia de los activos (bienes) de su institución?	81,82%
	¿Sabe usted si su institución cuenta con una descripción formal de los procedimientos en que usted participa?	59,09%
	¿Sabe si la institución aplica herramientas para valorar la satisfacción de los usuarios por servicios que se brindan?	36,36%
	¿Conoce si existen en su institución medidas que aseguren la continuidad del servicio en ausencia de funcionarios?	31,82%
Sistemas de Información 52,27%	¿Conoce si se cuenta en el Centro Nacional de la Música con mecanismos para recibir y dar respuestas a las quejas y reclamos formuladas por los usuarios?	59,09%
	¿Sabe si su institución tiene definidas políticas, directrices y/o instrucciones para el manejo y suministro de la información?	54,55%
	¿Considera que la información generada por su institución, es oportuna y confiable, de tal manera que contribuye en la toma de decisiones?	50,00%
	¿Cree usted que los Sistemas de Información (Registros, formularios, procesos, sistemas informáticos, etc.) del Centro Nacional de la Música son de alta calidad, exactitud y oportunidad?	45,45%
Seguimiento del Sistema de Control 68,18%	¿Considera que su jefatura inmediata demuestra una actitud proactiva que facilita la implementación de mejoras en el Sistema de Control Interno?	77,27%
	¿Su jefe inmediato ha asumido un compromiso con el Control Interno, por medio de la revisión constante de los procesos a su cargo?	68,18%
	¿Su jefe inmediato ha instaurado mecanismos concretos para fortalecer el Sistema de Control Interno y le da seguimiento a las medidas definidas?	59,09%

Fuente: Elaboración propia.



Administrativos de la Dirección General

En línea con la calificación general de la Autoevaluación, los Administrativos a cargo de la Dirección General y el personal de sus unidades a cargo califican con mejor nota el componente del Seguimiento del Sistema de Control Interno, donde se considera que la jefatura inmediata tiene una actitud proactiva que facilita la implementación de mejoras en el Sistema de Control Interno (100%) y que está comprometida con el Control Interno (90%).

Tabla 10. Ítems con nota menor y mayor de cada componente – Dirección General

Componente	Aspecto	Calificación
Ambiente de Control 70,91%	¿Conoce usted la visión, misión y valores del Centro Nacional de la Música?	100,00%
	¿Conoce usted la estructura organizativa (organigrama) de su dependencia?	100,00%
	¿Conoce si en el Centro Nacional de la Música se aplican programas de inducción del personal sobre funciones y deberes de los puestos de trabajo?	40,00%
	¿La evaluación de desempeño ha servido para mejorar las operaciones y las condiciones de su entorno laboral?	40,00%
Valoración de Riesgo 60,00%	¿Conoce el Plan Operativo Institucional (POI) del Centro Nacional de la Música?	80,00%
	¿Considera que su jefatura inmediata está comprometida con que se evalúen los riesgos que podrían perjudicar o impedir el logro de objetivos?	80,00%
	¿Conoce si su institución realizó ejercicios de Valoración de Riesgo (SEVRI) en el año 2020?	40,00%
	¿Sabe usted si cada año la institución genera un Plan de Acciones de Mejora para atender riesgos que hayan sido identificados?	40,00%
Actividad de Control 63,33%	¿Conoce si existen controles para la administración y custodia de los activos (bienes) de su institución?	100,00%
	¿Considera usted que existen los espacios, medios y procesos necesarios para asegurar y salvaguardar los bienes institucionales puestos a su cargo (por ejemplo: efectivo, documentos, mobiliario, equipo, instrumentos, entre otros)?	70,00%
	¿Sabe si la institución aplica herramientas para valorar la satisfacción de los usuarios por servicios que se brindan?	50,00%
	¿Conoce si existen en su institución medidas que aseguren la continuidad del servicio en ausencia de funcionarios?	40,00%
Sistemas de Información 57,50%	¿Conoce si se cuenta en el Centro Nacional de la Música con mecanismos para recibir y dar respuestas a las quejas y reclamos formuladas por los usuarios?	80,00%
	¿Sabe si su institución tiene definidas políticas, directrices y/o instrucciones para el manejo y suministro de la información?	70,00%
	¿Considera que la información generada por su institución, es oportuna y confiable, de tal manera que contribuye en la toma de decisiones?	40,00%
	¿Cree usted que los Sistemas de Información (Registros, formularios, procesos, sistemas informáticos, etc.) del Centro Nacional de la Música son de alta calidad, exactitud y oportunidad?	40,00%
Seguimiento del Sistema de Control 90,00%	¿Considera que su jefatura inmediata demuestra una actitud proactiva que facilita la implementación de mejoras en el Sistema de Control Interno?	100,00%
	¿Su jefe inmediato ha asumido un compromiso con el Control Interno, por medio de la revisión constante de los procesos a su cargo?	90,00%
	¿Su jefe inmediato ha instaurado mecanismos concretos para fortalecer el Sistema de Control Interno y le da seguimiento a las medidas definidas?	80,00%

Fuente: Elaboración propia.



El componente con la nota más baja son los sistemas de información donde solo el 40% considera que la que la información generada por la institución es oportuna y confiable, y que los sistemas de información son de alta calidad (registros, formularios, procesos, entre otros).

En toda la autoevaluación hay 4 ítems que los administrativos de la Dirección General y sus unidades califican con 100% los cuales son que se considera que la jefatura inmediata tiene una actitud proactiva que facilita la implementación de mejoras de Control Interno, el conocimiento sobre los controles de administración y custodia de bienes y el conocimiento del marco filosófico o la estructura organizativa. Las calificaciones más bajas de todo el instrumento son del 40% y tienen que ver con el estar enterados sobre los programas de inducción, los beneficios de la evaluación del desempeño, las medidas para asegurar la continuidad de los servicios y el conocimiento sobre el SEVRI con su Plan de Mejora.

Administrativos de la Unidad de Gestión Administrativa

El equipo de la Unidad de Gestión Administrativa presenta una calificación mayor con respecto al ambiente de control, donde el conocimiento de la estructura organizativa (91,67%) y el marco filosófico (83,33%) tienen los puntajes más altos en relación al resto de ítems. Los componentes con las notas más bajas de esta Unidad son la actividad de control y los sistemas de información, siendo la actividad de control el que tienen ítems con calificaciones menores en el conocimiento de las medidas que aseguren la continuidad del servicio en ausencia de funcionarios (25%) y sobre la aplicación de herramientas para valorar la satisfacción de los usuarios (25%). Por su parte, el ítem de toda la evaluación con la calificación promedio más baja es sobre el conocimiento de los programas de inducción y la nota más alta se centra en el conocimiento de la estructura organizativa.



Tabla 11. Ítems con nota menor y mayor de cada componente – Unidad de Gestión Administrativa

Componente	Aspecto	Calificación
Ambiente de Control 60,61%	¿Conoce usted la estructura organizativa (organigrama) de su dependencia?	91,67%
	¿Conoce usted la visión, misión y valores del Centro Nacional de la Música?	83,33%
	¿La evaluación de desempeño ha servido para mejorar las operaciones y las condiciones de su entorno laboral?	33,33%
	¿Conoce si en el Centro Nacional de la Música se aplican programas de inducción del personal sobre funciones y deberes de los puestos de trabajo?	16,67%
Valoración de Riesgo 51,39%	¿Considera que su jefatura inmediata está comprometida con que se evalúen los riesgos que podrían perjudicar o impedir el logro de objetivos?	75,00%
	¿Conoce el Plan Operativo Institucional (POI) del Centro Nacional de la Música?	66,67%
	¿Sabe usted si cada año la institución genera un Plan de Acciones de Mejora para atender riesgos que hayan sido identificados?	33,33%
	¿Conoce si su institución realizó ejercicios de Valoración de Riesgo (SEVRI) en el año 2020?	25,00%
Actividad de Control 50,00%	¿Conoce si existen controles para la administración y custodia de los activos (bienes) de su institución?	75,00%
	¿Sabe usted si su institución cuenta con una descripción formal de los procedimientos en que usted participa?	66,67%
	¿Conoce si existen en su institución medidas que aseguren la continuidad del servicio en ausencia de funcionarios?	25,00%
	¿Sabe si la institución aplica herramientas para valorar la satisfacción de los usuarios por servicios que se brindan?	25,00%
Sistemas de Información 50,00%	¿Considera que la información generada por su institución, es oportuna y confiable, de tal manera que contribuye en la toma de decisiones?	58,33%
	¿Conoce si se cuenta en el Centro Nacional de la Música con mecanismos para recibir y dar respuestas a las quejas y reclamos formuladas por los usuarios?	50,00%
	¿Cree usted que los Sistemas de Información (Registros, formularios, procesos, sistemas informáticos, etc.) del Centro Nacional de la Música son de alta calidad, exactitud y oportunidad?	50,00%
	¿Sabe si su institución tiene definidas políticas, directrices y/o instrucciones para el manejo y suministro de la información?	41,67%
Seguimiento del Sistema de Control 54,55%	¿Considera que su jefatura inmediata demuestra una actitud proactiva que facilita la implementación de mejoras en el Sistema de Control Interno?	63,64%
	¿Su jefe inmediato ha asumido un compromiso con el Control Interno, por medio de la revisión constante de los procesos a su cargo?	54,55%
	¿Su jefe inmediato ha instaurado mecanismos concretos para fortalecer el Sistema de Control Interno y le da seguimiento a las medidas definidas?	45,45%

Fuente: Elaboración propia.

De los resultados del ACI – 2020, se pueden vislumbrar ventanas de mejora en las diferentes áreas o unidades de la institución, esto, de acuerdo a los componentes de Control Interno que se evaluaron. En este sentido, la institución ha estado implementando acciones para mejorar la gestión en términos de los mencionados criterios de eficacia, transparencia o ética y prevención de la corrupción. En las siguientes secciones, se detalla un análisis de los resultados de la ACI y el Plan Mejora de la Autoevaluación de Control Interno.



IV. Análisis de Resultados

Para analizar cada uno de los componentes, se ha determinado un parámetro de referencia de 80% para identificar cuales componentes requieren mayor atención. La calificación global que se obtuvo mejoró considerablemente con respecto al año anterior, ya que fue de 63,72%, mientras que en el 2019 fue de 44,72%, lo que es una mejora de casi un 20%. El componente que tuvo el crecimiento más grande fue el seguimiento del sistema de control interno, que incrementó en un 27,11% (pasó de un 50,08% a un 77,19%). No obstante, a diferencia del año anterior, todos los componentes resultaron tener una calificación menor al parámetro elegido.

Figura 5. Comparativo de Resultados por Componente 2019 y 2020



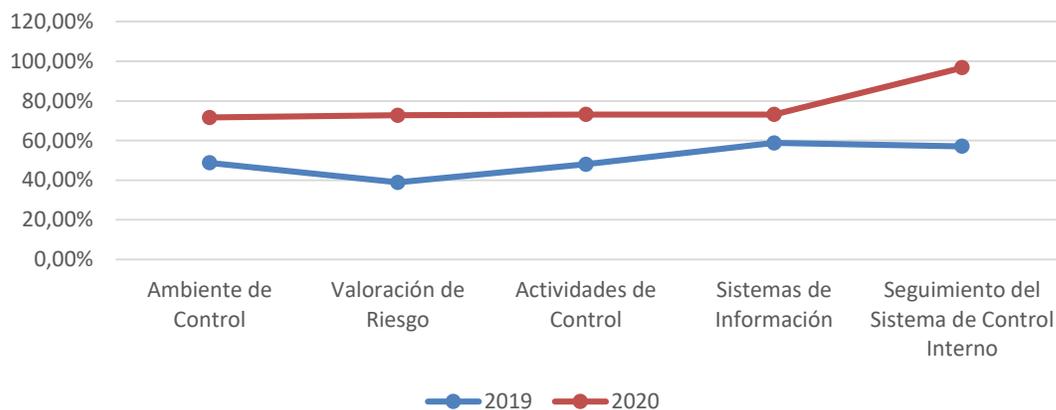
Fuente: Elaboración propia.

Al valorar los cambios en las calificaciones de acuerdo al tipo de labor, se puede observar que la mayor contribución en el aumento de la calificación la dan los funcionarios que se dedican al ámbito educativo, mientras que la menor contribución la dan los funcionarios administrativos, específicamente los de la Unidad de Gestión Administrativa, que más bien reducen la nota global al tener una nota menor al promedio de toda la encuesta (9,1% menor).

Los profesores aumentaron las calificaciones globales de los diferentes componentes en un promedio de 27,18%, siendo el seguimiento del sistema de control interno, el aspecto que más incrementó (en un 39,61%), ya que la nota en este rubro pasó de 57,14% a 96,75%. Este aumento se debe a que los profesores valoran con más de un 95% la labor de compromiso y proactividad de la jefatura inmediata para con el Control Interno. El segundo aspecto que más aumentó fue la Valoración del Riesgo (aumentó un 33,90%), que pasó de 38,86% a un 72,76%. Lo cual, se puede ligar a que este año se han enviado más comunicados con respecto

a la valoración del riesgo, ya que no solamente se pasó el SEVRI, sino que también se hizo un análisis de riesgos por COVID – 19, el cual se comunicó a todo el personal.

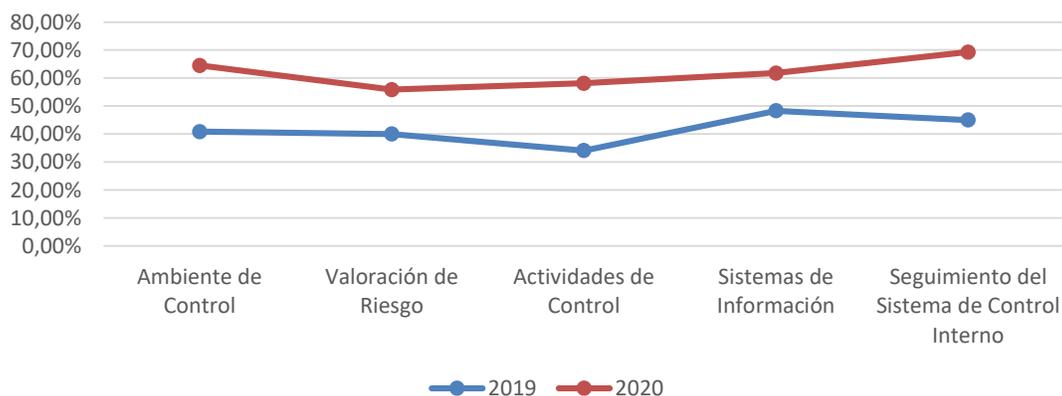
Figura 6. Comparativo de Resultados de la Labor Educativa



Fuente: Elaboración propia.

Los músicos aumentaron las calificaciones en todos los aspectos, especialmente en el tema de seguimiento del Sistema de Control (incremento de un 24,28%), lo que indica 69,28% de estos funcionarios consideran que su jefatura inmediata muestra una actitud proactiva y de compromiso hacia el Sistema de Control Interno. El segundo punto más alto es el ambiente de control, que aumentó un 23,67% (pasó de 40,86% a 64,53%), este aspecto es alto en vista de que tienen que ver con aspectos del marco filosófico y el organigrama que se han dado a conocer últimamente vía correo electrónico.

Figura 7. Comparativo de Resultados de los Músicos



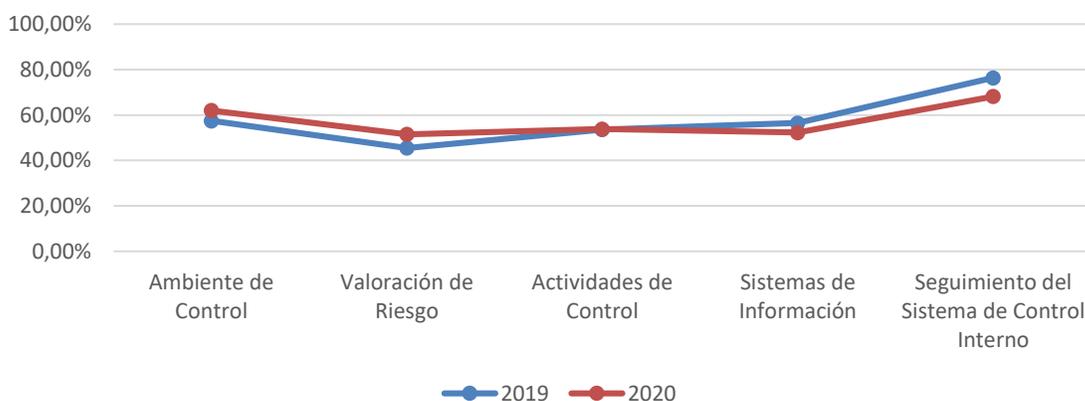
Fuente: Elaboración propia.

Los administrativos aumentaron sus calificaciones en pequeños porcentajes en temas de ambiente de control y valoración del riesgo. No obstante, a diferencia de las demás áreas, los



administrativos bajaron sus calificaciones en dos aspectos, sistemas de información y seguimiento del sistema de control interno. Al ser esta disminución en los componentes un aspecto excepcional con respecto a la muestra total (los músicos y docentes aumentaron las calificaciones en todos los componentes), se procederá a analizar los puntos con menor calificación. En el caso de Sistemas de Información esta baja indica que los funcionarios no conocen sobre políticas, directrices o instrucciones para el manejo y suministro de información (solo 41,67% reportan conocerlos), además de que, no conocen sobre los mecanismos para recibir quejas y reclamos (50%) y consideran que los sistemas de información no son de alta calidad, exactitud y oportunidad (50%).

Figura 8. Comparativo de Resultados de los Administrativos



Fuente: Elaboración propia.

En este punto, es valioso reconocer que no todos los funcionarios del equipo administrativo tienen la misma percepción. Por ejemplo, los funcionarios de la Dirección General tiene una calificación más alta que la media de toda la encuesta en el tema de Seguimiento del Sistema de Control Interno (un 90%, casi un 13% más alto que la media de toda la encuesta), ya que consideran que su jefe inmediato ha asumido un compromiso con el Control Interno (90%), demuestra una actitud proactiva que facilita la implementación de mejoras en el Sistema de Control Interno (100%) y ha instaurado mecanismos concretos para fortalecer el Sistema de Control Interno y le da seguimiento a las medidas definidas (80%). Por su parte, los funcionarios de la Unidad de Gestión Administrativa, tienen calificaciones mucho más bajas que la media de la encuesta de todos los ítems del Seguimiento del Sistema de Control Interno (un 54,55% casi un 22,65% más bajo que la media de toda la encuesta), ya que solamente el 45,45% de los funcionarios opinan que su jefatura inmediata ha instaurado mecanismos concretos para fortalecer el Sistema de Control Interno y le da seguimiento a las medidas definidas, solo el 54,55% manifiesta que su jefe inmediato ha asumido un compromiso con el Control Interno y solo el 63,65% indica que su jefatura inmediata demuestra una actitud proactiva que facilita la implementación de mejoras en el Sistema de Control Interno.



Esto quiere decir, que la mayor contribución al bajo puntaje al tema de Seguimiento del Sistema de Control Interno, la da la Unidad de Gestión Administrativa y sus funcionarios dan una calificación 35,45% menor a su jefatura inmediata en su rol de compromiso y proactividad hacia el Control Interno, que los funcionarios de la Dirección General. En la Tabla 12 se puede observar la comparación de estas dos unidades con respecto al componente que decayó más en el puntaje general de la encuesta de la labor administrativa:

Tabla 12. Comparación por Unidad del personal administrativo – Seguimiento del Sistema de Control Interno

Aspecto	Dirección General	Unidad de Gestión Administrativa	Diferencia
¿Considera que su jefatura inmediata demuestra una actitud proactiva que facilita la implementación de mejoras en el Sistema de Control Interno?	100,00%	63,64%	36,36%
¿Su jefe inmediato ha asumido un compromiso con el Control Interno, por medio de la revisión constante de los procesos a su cargo?	90,00%	54,55%	35,45%
¿Su jefe inmediato ha instaurado mecanismos concretos para fortalecer el Sistema de Control Interno y le da seguimiento a las medidas definidas?	80,00%	45,45%	34,55%
Promedio	90,00%	54,55%	35,45%

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, los resultados de cada uno de los componentes del Sistema de Control Interno se evalúan en detalle:

- 1. Seguimiento del Sistema de Control Interno:** Este aspecto tiene el puntaje general más alto de la herramienta. Si bien, este aspecto no alcanzó el parámetro deseado de 80%, si tuvo un crecimiento importante a nivel general, ya que incrementó en un 27,11% con respecto al 2019, lo que se evidencia en las respuestas de los funcionarios de casi todos los tipos de labor que incrementaron las calificaciones con respecto al año anterior. La Unidad de Gestión Administrativa fue la única en disminuir la calificación de este componente, ya que en el año 2019 había alcanzado una nota de 57,5%, lo que representa casi un 3% más que el 2020. La Unidad de Gestión Administrativa (54,55%) y la labor musical (69,28%) son las dos áreas que se califican con notas menores que el promedio. Por su parte, la labor educativa (96,75%) y la Dirección General (90%) tienen notas bastantes altas que son mayores al 80% y reflejan una mejor percepción del rol de la jefatura inmediata en relación a aspectos como el compromiso o la actitud proactiva hacia el Control Interno. En este sentido, la Unidad de Gestión Administrativa, no es solamente, la Unidad con la menor calificación de las labores valoradas, sino también, es la única agrupación que presenta una disminución en este componente. Esto preocupa porque los funcionarios administrativos son los que más fácil acceso a computadoras tienen para enterarse de los comunicados sobre avances institucionales de Control Interno y reunirse con sus jefaturas para discutir o gestionar temas relacionados. Por lo tanto,



las jefaturas de esta Unidad deberían alcanzar un mayor reconocimiento en su labor de impulso al Control Interno, ya que tienen los medios a su favor para hacerlo. Estas jefaturas tienen bajo su responsabilidad la coordinación y gestión de importantes labores operativas que exigen que su personal a cargo se encuentre bien orquestado en estos temas. Si los funcionarios de esta Unidad califican a sus jefaturas con bajas notas, ello es preocupante porque según los resultados estas notas indican que:

- Un 54,55% considera que su jefe inmediato no ha instaurado mecanismos concretos para fortalecer el Sistema de Control Interno ni les da seguimiento a las medidas definidas.
- Un 45,45% considera que su jefe inmediato no ha asumido un compromiso con el Control Interno, por medio de la revisión constante de los procesos a su cargo.
- Un 36,36% considera que su jefatura inmediata demuestra una actitud proactiva que facilita la implementación de mejoras en el Sistema de Control Interno.

Por consiguiente, se considera preponderante revisar el rol de estas jefaturas para que así pasen a ser percibidos por una mayor parte de sus funcionarios a cargo como personas que demuestran compromiso y apoyo al Sistema de Control Interno del Centro Nacional de la Música.

- 2. Ambiente de Control:** este aspecto incrementó en un 19,49% con respecto al año anterior, alcanzando el segundo mayor puntaje con un 64,88%. Así, todas las áreas presentan una mejor nota en este componente. La labor educativa y la labor musical fueron las que incrementaron más su calificación en este aspecto con respecto al año anterior, tuvieron un aumento del 22,84% y el 23,67%, respectivamente. La labor administrativa fue la que menos aumentó en este aspecto, con un incremento global de 4,51%. En ambiente de control, se evalúan aspectos como la existencia de los programas de inducción del personal y si la evaluación del desempeño ha permitido mejorar las operaciones, los cuales, son elementos que fueron calificados con notas menores al 40% en el promedio de toda la muestra. Por lo tanto, debe prestarse atención a estos dos aspectos últimos aspectos.

En el primer caso, es importante que la Gestión Auxiliar de Recursos Humanos puedan dar a conocer el programa de inducción para que todo el personal sepa que existe y se aplica en la institución. Actualmente, un documento de inducción se encuentre en revisión previa a la aprobación e implementación institucional, por lo que, cuando ello ocurra, se debe enviar un comunicado a todo el personal para publicar los avances en esta materia. Por otra parte, se debe ahondar en el tema de la evaluación del desempeño como medio para mejorar las operaciones, ya que esta herramienta cuenta con un espacio de recomendaciones de capacitación y otros, que podría utilizarse para conocer cómo se podrían mejorar las tareas a cargo de cada funcionario.



3. Sistemas de Información: Se le debe prestar atención a este componente porque la labor administrativa presenta una baja de 4,22% en su calificación, con respecto al año 2019. Lo anterior, tanto en la Dirección General (un puntaje 0,66% más bajo) y en la Unidad de Gestión Administrativa (3,57% más bajo). Esto indica que un mayor porcentaje de funcionarios de la labor administrativa consideran que:

- El 54,55% cree que los Sistemas de Información (Registros, formularios, procesos, sistemas informáticos, etc.) del Centro Nacional de la Música no son de alta calidad, exactitud y oportunidad.
- El 50% considera que la información generada por su institución, es oportuna y confiable, de tal manera que contribuye en la toma de decisiones.
- El 45,45% considera que la información generada por su institución, no es oportuna y confiable.
- El 40,91% no conoce si se cuenta en el Centro Nacional de la Música con mecanismos para recibir y dar respuestas a las quejas y reclamos formuladas por los usuarios.

El disminuir la nota en este campo puede deberse a muchos factores, por lo tanto, es importante ahondar en ellos por medio de otros instrumentos (encuestas o entrevistas) que permitan conocer a cabalidad como mejorar la calidad de la información para que esta sea oportuna y confiable.

4. Actividades de Control: Este es el penúltimo elemento con una calificación de 60,88%, cuya nota creció en la labor educativa, musical y administrativa (solamente en el caso de la Dirección General). Dentro de la Unidad de Gestión Administrativa, la calificación de este componente se mantuvo en un 50% (no creció ni decreció), lo que indica por ejemplo que:

- 75% de los funcionarios administrativos no sabe si la institución aplica herramientas para valorar la satisfacción de los usuarios por servicios que se brindan.
- 75% de los funcionarios no conoce si existen en su institución medidas que aseguren la continuidad del servicio en ausencia de funcionarios.
- 50% considera que no existen los espacios, medios y procesos necesarios para asegurar y salvaguardar los bienes institucionales puestos a su cargo.

De este modo, es preponderante que las jefaturas de esta área insten a los funcionarios a no hacer caso omiso de los correos que informan sobre la evaluación de la satisfacción de los usuarios o sobre las medidas para salvaguardar y asegurar los bienes institucionales puestos a cargo de cada uno de ellos. En el caso de las medias que aseguren la continuidad del servicio en ausencia de los funcionarios, el área de Recursos Humanos deberá trabajar en este insumo y darlo a conocer al personal.

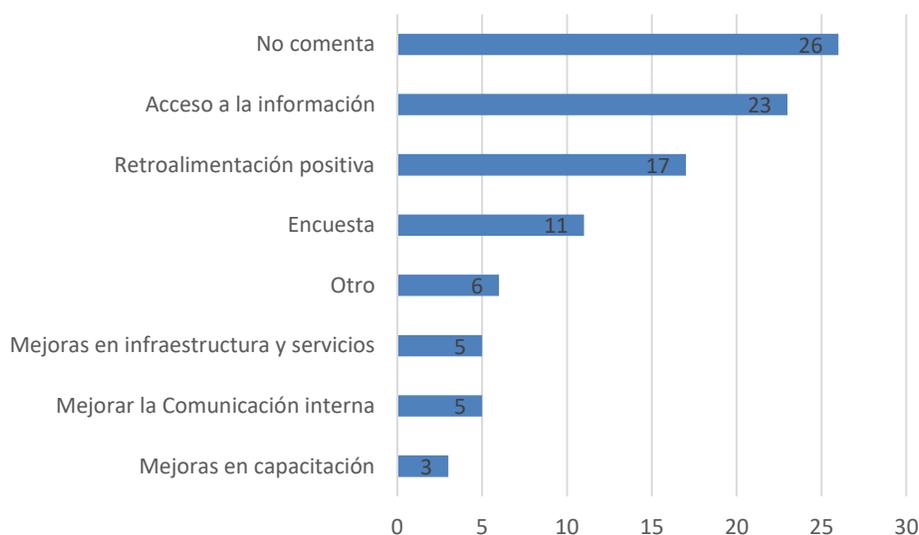
5. Valoración de Riesgo: En este componente se destaca el hecho de que todas las labores incrementaron la calificación. La labor educativa aumentó la nota en un 33,90% y, en segundo lugar, la labor musical incrementó la calificación en un 15,88%. A pesar de ser el componente con la nota más baja, estos aumentos en las calificaciones de las diferentes labores, pueden deberse a que este año se dieron a conocer dos informes sobre la valoración de riesgos, en lugar de solamente uno. Esto,



en vista de que además del informe SEVRI, también se realizó un reporte por riesgos ante la situación de la pandemia. No obstante, es de suma importancia que la labor administrativa que presenta una menor nota y un menor incremento en esta, puedan conocer mejor sobre este tema que es de suma importancia en las labores administrativas, estratégicas y operativas de la institución.

Al final de la encuesta hay un espacio que se agregó para que los funcionarios pudieran manifestar sus observaciones o comentarios. Los comentarios se pueden clasificar en las siguientes categorías:

Figura 9. Categorías de respuesta en el espacio de observaciones



Fuente: Elaboración propia.

Al complementar el análisis de los resultados con los comentarios obtenidos, el detalle de cada una de las categorías se presenta a continuación:

No comenta: 26 de los funcionarios encuestados (27,37%), no emite recomendaciones o comentarios en este apartado final de la encuesta. Lo cual, puede deberse a razones de diferente índole como la falta de información, desinterés o que simplemente no tengan sugerencias. Los funcionarios del área artística podrían no tener contacto constante con temas de Control Interno, por lo que, ello les podría llevar a reservarse el hacer comentarios al respecto. No obstante, cabe destacar que el porcentaje de personas que se abstiene a hacer comentarios es menor que el año anterior que fue de 39,25%.

Acceso a la información: 23 de los funcionarios (23,96%) comentan sobre la necesidad de contar con mayor acceso a la información sobre aspectos de control interno o de esta temática en general:



“Quizá hace falta reuniones con personal o capacitación para estar mejor enterados de cómo "remar" todos juntos hacia una mejor institución.”

Respuesta de funcionaria de la labor administrativa.

“deberían buscarse los medios adecuados para hacer llegar la información de control interno a docentes y músicos ya que al no ser funcionarios "de oficina" estos temas les son muy abstractos y al mismo tiempo poco interesantes de forma tal que los correos no los leen con detenimiento o ni siquiera los abren, así que la información no trasciende.”

Respuesta de funcionaria de la labor administrativa/educativa.

Esto coincide con el hecho de que el puntaje en el componente Sistemas de Información es el segundo más bajo. Es decir, aspectos como la calidad de la información, su manejo y carácter oportuno, deben mejorar para que así los funcionarios puedan tener mayor información sobre elementos del Control Interno y sobre la forma en como conocer respecto a estos les benefician directa e indirectamente. Para ello, es necesario implementar nuevas medidas que permitan divulgar la información, no solamente el envío de informes y otra documentación escrita. Para este año, se tenían planeadas varias capacitaciones en sobre estos temas, no obstante, en vista de la pandemia, estas charlas fueron canceladas.

Retroalimentación positiva sobre el control interno en la institución: 23 de los funcionarios encuestados 24,21% emiten comentarios positivos sobre el control interno en la institución:

“Creo que se ha manejado de la mejor forma posible, los documentos que se nos envía por el correo institucional nos permiten estar al tanto con todo lo relacionado al control interno y la comunicación por whatsapp que hay en el departamento de vientos es una herramienta que aunque no es oficial, ayuda en todos estos procesos”

Respuesta de funcionario de la labor educativa.

“Es muy evidente El Progreso de la institución a partir del comienzo de la aplicación del sistema de Control Interno, en lo particular me siento orgulloso de haber sido uno de los miembros de la OSN que insistió por años, sobre la necesidad y obligación para la aplicación del mismo, cómo un requerimiento de ley de la república.”

Respuesta de funcionario de la labor musical.

Estos comentarios van en el orden de que hasta hace poco tiempo no se emitían muchas de acciones para la mejora en temas de control interno, y mucho menos, se remitían informes u otra documentación a los profesores, músicos u otro personal artístico. Los funcionarios que no eran administrativos eran poco informados sobre estos temas y se asumía que no estarían interesados o que no requerían de esta información, cuando en realidad, todos los



funcionarios de la institución, independientemente de su labor, tienen el derecho y el deber de conocer de todos estos asuntos que le afectan de forma directa o indirecta.

Encuesta: 11 funcionarios (11,58%) hacen referencia al formato del cuestionario, el cual, consideran que debe contemplar diferentes opciones de respuesta. Dos ejemplos de estas inquietudes son:

“Debería de agregarse más opciones en las respuestas como NO SÉ o N.A. (no aplica). La opción NO SÉ no significa necesariamente un NO. También muchos de nosotros tenemos varios jefes por trabajar como músicos de la OSN y como profesores del INM, por lo cual se hace difícil responder a los criterios planteados. En mi caso mis jefe inmediatos son el principal de fila en la OSN y en el INM la jefe de cátedra y muchas veces la información sobre políticas, medidas y otros vienen de comunicados de la Dirección General o de la Directora Académica del INM y entónces queda interpretar que estos comunicados, políticas, etc... vienen del jefe inmediato.”

Respuesta de funcionario de las labores de músico / educativo.

“En realidad mi comentario es respecto a este formulario. Me parece que no da mucho rango de respuesta al ir directamente a un sí o un no. Se debió haber manejado como una escala de cero a 10, donde cero es no conoce lo que se le está consultando a 10 si está al tanto. Creo que las respuestas brindadas no reflejan exactamente lo que se requiere de las preguntas, dado que no hay más opción de respuesta.”

Respuesta de funcionaria de la labor educativa.

Es importante para la institución conocer si las personas están al tanto de estos temas de control interno o no. En relación a aspectos específicos en los que la institución quisiera hacer énfasis, no se descarta aplicar mediciones que ahonden o investiguen sobre el conocimiento a mayor profundidad que se espera que los funcionarios tengan. Asimismo, se considera que sería relevante generar algún material o charla que explique a grandes rangos cómo llenar la encuesta y el motivo de que las opciones de respuesta sean sí o no. Por su parte, también sería valioso explorar otras alternativas de encuesta.

Mejoras institucionales: 13 de los funcionarios (13,68%) hacen sugerencias sobre mejoras que deben implementarse en la comunicación interna, capacitación e infraestructura y servicios. Algunos ejemplos de comentarios de este tipo son:

“No estoy capacitada para emitir juicios , de algo que no conozco a fondo, pero me parece que fomentar el diálogo con los funcionarios mejorará mucho más la búsqueda de posibles soluciones para enfrentar los problemas que se presenten.”

Respuesta de funcionaria de la labor musical



“Se debe revisar las condiciones del entorno laboral. Hay aulas que no les funciona el pomo de la puerta y por ende no se pueden cerrar. Se debe fumigar las aulas, los alrededores, y revisar canoas y bajantes por la gran cantidad de zancudos. Estos temas se han hablado según la cadena de mando de cada departamento desde hace varios meses o años y no se le ha dado seguimiento.”

Respuesta de funcionario de la labor educativa

“Deberían ofrecer capacitaciones a corde a cada puesto de trabaja, buscar convenios con institutos que brindar ingles, estar pendiente del clima organizacional, realizar manual de cada puesto del CNM.”

Respuesta de funcionario de la labor administrativa

Estas mejoras que se proponen, van en el orden de promover un mejor ambiente para los funcionarios en aspectos de salud ocupacional, clima laboral y formación. Si bien la institución ha mejorado mucho en estos temas, siempre hay aspectos que dificultan el trabajo cotidiano en las instalaciones y el desempeño en las labores. Por lo tanto, conocer que muchas de estas necesidades no han sido resueltas y atenderlas, es menester para los responsables de hacerlo. En el caso de los aspectos de infraestructura, este año se realizó una contratación para el mantenimiento de las instalaciones para atender problemas en esta materia que venían presentándose desde hace muchos años. Por su parte, en el tema de capacitación, este año ha estado muy limitado porque se tuvieron que cancelar todas los cursos y charlas que el área de Gestión Auxiliar de Recursos Humanos buscaba desarrollar, además, de que el presupuesto para estas actividades ha sido fuertemente reducido durante el año.

A diferencia del 2019, cuando la nota de la autoevaluación decreció, es importante destacar que este año la nota global de la encuesta aumentó en todos los aspectos analizados. Por lo tanto, se continuará por enfocar esfuerzos a tener resultados más positivos y que en el mediano plazo se pueda alcanzar el parámetro de 80% establecido en más y más aspectos.



V. Plan de Mejora de la ACI – 2020

En vista de los resultados del ACI – 2020, y en concordancia con las acciones que la institución ha estado implementando para la mejora de la gestión, se ha creado la Matriz Plan de Mejora de la Autoevaluación de Control Interno, la cual, encierra las principales medidas planeadas para las diferentes áreas o unidades de la institución en relación con todos los componentes de Sistema de Control Interno; esto, debido a que hay componentes con calificaciones bajas o que han decrecido.

La encuesta permite evidenciar oportunidades de mejora en el Control Interno. Esto, ante el desconocimiento sobre diversos aspectos evaluados por parte de funcionarios, especialmente en la Unidad de Gestión Administrativa, donde las calificaciones han decrecido en lugar de aumentar. A pesar de que hay muchos temas que no se han abordado en la institución también hay muchos otros que, aunque se les está poniendo atención, los funcionarios indican que no tienen conocimiento de ellos. Así, se debe continuar con las iniciativas de reforzamiento de Control Interno en la institución, y en especial, se requiere seguir concientizando a los funcionarios y sus jefaturas sobre la importancia de participar activamente en las acciones y mejoras que se van implementando.

En el 2020, muchas de las mejoras planeadas para el año no han podido ser alcanzadas por la situación de la pandemia por COVID – 19. Así, se promueven las acciones estratégicas y operativas para continuar con la mejora del Sistema de Control Interno, entendiendo, que en el Control Interno siempre habrá espacio para alcanzar niveles más óptimos. Por ende, con este plan se pretende que, en las próximas evaluaciones, el conocimiento sobre temas de Control Interno sea mayor y ello incida de manera positiva en la calificación que se obtenga. Además, este plan cuenta con el visto bueno de la Dirección General.



Tabla 13. Matriz Plan de Mejora de la Autoevaluación de Control Interno

FACTOR DEL IGI	ACTIVIDADES A REALIZAR	FECHA MÁXIMA DE CUMPLIMIENTO	RESPONSABLE	DOCUMENTOS DE RESPALDO
1. General	Realizar una revisión de la herramienta de autoevaluación de control interno.	31/12/2021	Área de Planificación Institucional. Comisión de Control Interno.	Documento revisado.
2. Actividades de control	Realizar una encuesta sobre la situación de resguardo de bienes para ahondar sobre las inconformidades de los funcionarios al respecto.	31/12/2021	Jefatura de Gestión Administrativa Área de Planificación Institucional. Comisión de Control Interno.	Encuesta. Aplicación de Encuesta.
	Diseñar un documento con medidas a aplicar para asegurar la continuidad del servicio en ausencia de funcionarios.	31/12/2021	Área de Gestión de Recursos Humanos Auxiliar.	Documento. Circular. Publicación en página de Internet.
3. Valoración de riesgo	Realizar una charla o material audiovisual para dar a conocer a los funcionarios lo siguientes sobre temas de control interno: <ul style="list-style-type: none"> - La evaluación del desempeño para mejorar laboralmente las operaciones del lugar de trabajo. - La encuesta de satisfacción de los usuarios. - La valoración de riesgos en la institución (SEVRI). - Procedimientos institucionales y su importancia. - Controles para la administración y custodia de activos. - Plan Operativo Institucional (POI) y el Plan Estratégico Institucional (PEI). 	31/12/2021	Área de Gestión de Recursos Humanos Auxiliar / Área de Planificación	Lista de asistencia a actividad de capacitación en control interno. Se puede sustituir por material (es) audiovisual (es).
4. Ambiente de control	Realizar una charla para dar a conocer a los funcionarios lo siguiente sobre el control interno relativos a RRHH: <ul style="list-style-type: none"> - La consulta que se hace anualmente de las necesidades de capacitación y la elaboración del Plan Anual de 	31/12/2021	Área de Gestión de Recursos Humanos Auxiliar.	Lista de asistencia a actividad de capacitación en control interno. Se puede sustituir por material (es) audiovisual (es).



	<p>Formación y Capacitación en el CNM.</p> <ul style="list-style-type: none"> - El programa de inducción del personal con que cuenta la institución. - Medidas que aseguren la continuidad del servicio. 			
	<p>Informar a los funcionarios sobre las medidas de protección al denunciante cuando evidencie posibles incumplimientos a la ética.</p>	31/12/2021	Comisión de Ética y Valores.	Charla, documento, circular y/u otro material.
	<p>Divulgar el Manual de Principios Éticos.</p>	31/12/2021	Comisión de Ética y Valores.	Correo, circular y/o video.
	<p>Ejecutar una medida para la divulgación de la visión, misión, valores y estructura institucional dirigida a todo el personal (administrativos, músicos y educativos).</p>	31/12/2021	Comisión de Ética y Valores / Área de Planificación	Correo, circular y/o video.
	<p>Consultar las necesidades de capacitación a los músicos y profesores del Centro Nacional de la Música.</p>	31/12/2021	Área de Gestión de Recursos Humanos Auxiliar Área de Planificación Institucional.	Informe con resultados de la consulta.
5. Seguimiento	<p>Realizar una actividad de capacitación en Control Interno, dirigida a las jefaturas sobre los siguientes temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo y Control Interno: liderazgo respecto al Sistema de Control Interno. - Fortalecimiento y seguimiento del Sistema de Control Interno. - Importancia de dar a conocer los avances de Control Interno. - Compromiso y proactividad hacia el Control Interno. - Diseño de medidas para mejorar el Control Interno en la institución. 	31/12/2021	Comisión de Control Interno. Área de Gestión de Recursos Humanos Auxiliar Área de Planificación Institucional.	Lista de asistencia a actividad de capacitación en control interno.
	<p>Realizar una encuesta para ahondar sobre las bajas calificaciones en las jefaturas de la Unidad de Gestión Administrativa, tomando en cuenta los siguientes aspectos:</p>	31/12/2021	Comisión de Control Interno. Área de Planificación Institucional.	Informe de aplicación del cuestionario a los funcionarios de la Unidad de Gestión Administrativa.



	<ul style="list-style-type: none"> - Compromiso de la jefatura hacia el Control Interno, por medio de la revisión constante de los procesos a su cargo. - Actitud proactiva que facilita la implementación de mejoras en el Sistema de Control Interno. - Habilidad para instaurar mecanismos concretos para fortalecer el Sistema de Control Interno y de dar seguimiento a las medidas definidas. 			
<p>6. Sistemas de información</p>	<p>Realizar una actividad de capacitación en la que se le dé a conocer a los funcionarios datos sobre los sistemas de información:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contenidos de la página de Internet y la razón por la que políticas, directrices o informes que son publicados y su contribución a la toma de decisiones. - Política de Petición: boleta disponible en Internet y correo electrónico a disposición. - Buzón de sugerencias. - Dar a conocer las políticas institucionales para el manejo y suministro de información. 	<p>31/12/2021</p>	<p>Área de Planificación Institucional. Unidad de Producción y Relaciones Públicas. Área de Gestión de Recursos Humanos Auxiliar</p>	<p>Lista de asistencia a actividad de capacitación sobre contenidos de la página de Internet. Se puede sustituir por material audiovisual.</p>

Fuente: Planificación Institucional.