



**Ministerio de Cultura y Juventud**

**Centro Nacional de la Música**

**Informe de Resultados y Plan de  
Mejora de la Autoevaluación de  
Control Interno - 2018**

**Elaborado por:**

**Karla Ugalde Watson**

**Diciembre 2018  
San José, Costa Rica**



## Índice General

<b>I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>3</b>
<b>II. MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>3</b>
<b>III. RESULTADOS DE LA ACI – 2018.....</b>	<b>4</b>
<b>IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS .....</b>	<b>9</b>
<b>V. MEJORAS INSTITUCIONALES IMPLEMENTADAS.....</b>	<b>11</b>
<b>VI. PLAN DE MEJORA DE LA ACI - 2018 .....</b>	<b>18</b>



## 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 con 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 este 2018 se han desarrollado esfuerzos dirigidos a la implementación de un adecuado Sistema de Control Interno, labor liderada por el área de Planificación Institucional. Este esfuerzo derivó en la primera aplicación de un ejercicio de 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 este sentido, en este informe se presenta el Marco Metodológico, los resultados y un análisis de los mismos, un resumen de medidas de Control Interno aplicadas durante el año 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 descritos en la 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 jercas 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:* Buscar 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:* Busca contribuir a la mejora del sistema de control interno.

En la Autoevaluación de Control Interno del 2018, se contó con una participación de 30% de todo el personal, ya que 52 de los 173 funcionarios respondieron el cuestionario.

La distribución por área de trabajo se presenta a continuación:

- ✓ 15 funcionarios realizan labores administrativas.
- ✓ 17 funcionarios son músicos.
- ✓ 31 funcionarios llevan a cabo tareas educativas.

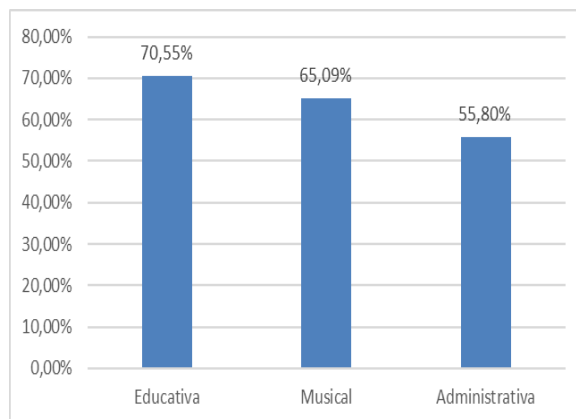
El cuestionario se remitió por medio de correo electrónico a todo el personal, y en el caso de los profesores se les hizo entrega física del cuestionario.

### **III. Resultados de la ACI – 2018**

La calificación global obtenida en el CNM, luego de la aplicación de la técnica definida para tales fines es de 63,13%. Esta calificación global de la Autoevaluación de Control Interno se calcula dividiendo la suma del puntaje obtenido en todos los enunciados de todos los cuestionarios entre la suma del puntaje máximo posible en todos los enunciados de todos los cuestionarios, factor que se multiplica por 100 para determinar el porcentaje total obtenido.

La calificación en la ACI por tipo de labor es menor por parte de los funcionarios que se dedican a labores administrativas y mayor por parte del grupo de funcionarios que se dedican a la labor educativa.

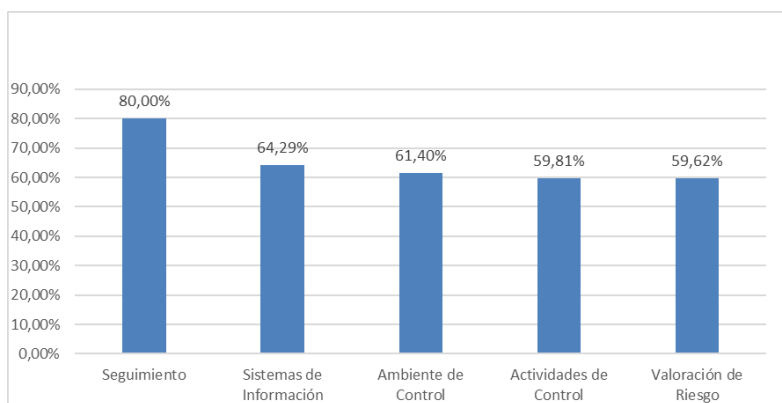
**Figura 1. Calificación Promedio por Tipo de Labor**



**Fuente:** Elaboración propia.

En relación a los resultados por componente del Sistema de Control Interno, la calificación global es la siguiente:

**Figura 2. Calificación por Componente**



**Fuente:** Elaboración propia.

Como se puede observar en la Tabla 1, el seguimiento es el componente del Sistema de Control Interno que obtiene mejor calificación, mientras que el componente con la calificación más baja es el de valoración del riesgo. Esto implica que, para los funcionarios entrevistados, la identificación y análisis de los riesgos que enfrenta la institución, tanto de fuentes internas como externas relevantes para la consecución de los objetivos resulta en el aspecto con menor calificación.



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

1. **Ambiente de control:** Los aspectos con una mayor calificación en relación a este componente son los relacionados al conocimiento y actividades de divulgación de la visión, misión y valores institucionales. Asimismo, se evalúa positivamente el conocimiento de la estructura organizativa de la dependencia. Entre los aspectos con menor calificación se encuentran los relativos a la consulta y conocimiento sobre aspectos de capacitación e inducción de personal. Por otra parte, hay un desconocimiento general sobre las medidas para la protección al denunciante cuando evidencia posibles incumplimientos a la ética.

**Tabla 1. Calificación - Ambiente de Control**

Aspecto	Calificación - Ambiente de Control
¿Conoce usted la visión, misión y valores del Centro Nacional de la Música?	98,08%
¿Sabe usted si el Centro Nacional de la Música ha realizado actividades para la divulgación de la visión, misión y valores institucionales?	88,46%
¿Conoce usted la estructura organizativa de su dependencia?	84,62%
¿Cuánto interés muestra su jefatura en apoyar el tema del Control Interno a través de medios electrónicos, documentos, reuniones, charlas y otros medios?	78,85%
¿La evaluación de desempeño ha servido para mejorar laboralmente las operaciones de su lugar de trabajo?	69,23%
¿Sabe usted si el Centro Nacional de la Música ha realizado actividades para la divulgación de Manual de Principios Éticos y Valores Compartidos (Código de Ética)?	53,85%
¿Conoce usted el Manual de Principios Éticos y Valores Compartidos (Código de Ética)?	50%
¿En el Centro Nacional de la Música existen programas de inducción del personal sobre funciones y deberes de los puestos de trabajo?	43,27%
¿Sabe usted si en el Centro Nacional de la Música se toman medidas para la protección al denunciante cuando evidencia posibles incumplimientos a la ética?	40,38%
¿Sabe usted si existe un Plan Anual de Formación y Capacitación en el Centro Nacional de la Música?	32,69%
¿Se le ha consultado sobre sus necesidades de capacitación?	28,85%

Fuente: Elaboración propia.

2. **Valoración de riesgo:** Los aspectos con una calificación mayor, son los relativos a la importancia que le dan los funcionarios 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 del Plan Operativo Institucional y de las acciones o ejercicios realizados en materia de administración y valoración del riesgo.



**Tabla 2. Calificación - Valoración de Riesgo**

Aspecto	Calificación - Valoración de Riesgo
¿Es importante para usted el cumplimiento de las estrategias y los objetivos institucionales?	95,19%
¿Su jefatura está comprometida con que se identifiquen y evalúen los riesgos que podrían perjudicar o impedir el logro de objetivos?	80,77%
¿Sabe usted si el Centro Nacional de la Música cuenta con una política de riesgo Institucional?	55,77%
¿Conoce el Plan Operativo Institucional del Centro Nacional de la Música (POI)?	50,00%
¿Existe un Plan de Acciones de Mejora para administrar los riesgos existentes en la Dependencia?	40,38%
¿Su institución realizó ejercicios de Valoración de Riesgo (SEVRI) en el año 2018?	28,85%

**Fuente:** Elaboración propia.

- 3. Actividades de control:** El aspecto con una calificación mayor refleja que los funcionarios conocen sobre los esfuerzos que se han estado realizando con respecto a la administración y custodia de los activos. No obstante, el resto de aspectos que se evaluaron evidencian que existe una pobre percepción y/o desconocimiento con respecto a temas tales como la satisfacción del usuario, la evaluación de los controles existentes, la descripción de los procedimientos, las acciones que aseguren una continuidad en el servicio en ausencia de funcionarios y la existencia de espacios necesarios para asegurar y salvaguardar los bienes que se tienen a cargo.

**Tabla 3. Calificación - Actividades de Control**

Aspecto	Calificación - Actividades de Control
¿Conoce si existen controles para la administración y custodia de los activos (bienes) de su Dependencia?	94,23%
¿Considera usted que existen los espacios y medios necesarios para asegurar y salvaguardar los bienes a su cargo (por ejemplo: efectivo, títulos valor, documentos, mobiliario y equipo)?	65,38%
¿Existe en su Dependencia medidas que aseguren la continuidad del servicio en ausencia de funcionarios?	63,46%
¿Cuenta su Dependencia con una descripción formal de los procedimientos en que usted participa?	62,50%
¿Se efectúa en su Dependencia la revisión y evaluación periódica de los controles existentes?	53,85%
¿Se cuenta con información sobre la satisfacción de los usuarios por los servicios que brinda su Dependencia?	39,42%

**Fuente:** Elaboración propia.

- 4. Sistemas de información:** El aspecto con nota más alta es si se conoce si el Centro Nacional de la Música con un área responsable de recibir y dar respuestas a las quejas y reclamos formuladas por los usuarios. Los aspectos con nota baja tienen que ver con el pobre



conocimiento y la evaluación que los funcionarios hacen de las políticas, directrices y/o instrucciones para el manejo y suministro de la información, así como, la calidad de la información en la toma de decisiones y los sistemas de información con que se cuenta.

**Tabla 4. Calificación - Sistemas de Información**

Aspecto	Calificación - Sistemas de Información
¿Conoce si se cuenta en el Centro Nacional de la Música con un área responsable de recibir y dar respuestas a las quejas y reclamos formuladas por los usuarios?	71,15%
¿Su institución tiene definidas políticas, directrices y/o instrucciones para el manejo y suministro de la información?	63,46%
¿Considera que la información generada por su institución, es oportuna y confiable, de tal manera que contribuye en la toma de decisiones?	63,46%
¿Cómo calificaría los Sistemas de Información (Registros, formularios, procesos, sistemas informáticos, etc.) del Centro Nacional de la Música en aspectos de calidad, exactitud y oportunidad?	62,50%

**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 liderazgo de las jefaturas en cuanto al Sistema de Control Interno, así como las mejoras que se han implementado con respecto a este tema. Por su parte, la calificación menor de los ítems de este componente se relaciona con los mecanismos que han instaurado las jefaturas inmediatas para fortalecer el Sistema de Control Interno y darle seguimiento.

**Tabla 5. Calificación – Seguimiento**

Aspecto	Calificación - Seguimiento
¿Su jefe inmediato ha asumido un liderazgo respecto al Sistema de Control Interno?	84,62%
¿Conoce si en su institución se han implementado mejoras en el Sistema de Control Interno?	82,69%
¿Su jefe inmediato ha instaurado mecanismos para fortalecer el Sistema de Control Interno y darle seguimiento?	75,00%

**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 se puede ver que los funcionarios administrativos califican con una nota mucho más baja todos los componentes, en especial, al componente de actividades de control, el cual, es evaluado hasta con 30 puntos menos que los otorgados por los funcionarios que realizan labores musicales y educativas.





**Tabla 6. Calificación de Componente por Labor**

Componente del Sistema de Control Interno	Musical	Educativa	Administrativa
Seguimiento	62,61%	65,90%	56,19%
Sistemas de Información	62,35%	68,39%	52,00%
Ambiente de Control	61,76%	65,81%	56,67%
Actividades de Control	73,95%	77,42%	42,86%
Valoración de Riesgo	71,76%	87,74%	78,67%

**Fuente:** Elaboración propia.

De los resultados del ACI – 2018, 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, algunas mejoras implementadas a este momento y el enunciado del Plan Mejora de la Autoevaluación de Control Interno.

#### **IV. Análisis de Resultados**

La calificación global que se obtuvo podría ser apreciada como baja, sin embargo, debe indicarse que al ser este el primer año en el que se realizaron labores para la correcta implementación de un Sistema de Control Interno, y siendo que además resulta el primer año en el que se efectúa además una medición seria del mismo, los resultados no deben sorprender al lector, pues los esfuerzos realizados corresponden a una etapa incipiente en donde aspectos como la resistencia al cambio, el rompimiento de paradigmas establecidos y el desconocimiento general acerca de la importancia de este tema para la institución podrían haber incidido en los resultados obtenidos. Basados en esas premisas la calificación obtenida resulta en un parámetro de referencia que marca una hoja de ruta para continuar con los esfuerzos emprendidos.

Para analizar cada uno de los componentes, se ha determinado un parámetro de referencia de 80% para identificar cuales componentes requieren mayor intervención. En tal sentido, los componentes con calificación menor a ese parámetro son los siguientes:

1. Valoración de riesgo: Este es el componente que requiere mayor intervención por tanto cuenta con la calificación más baja. Lo que implica que, aunque se han hecho esfuerzos en esta materia, los funcionarios manifiestan desconocer el Plan Operativo Institucional y de las acciones o ejercicios realizados en materia de administración y valoración del riesgo. De este



modo, se requiere, entre otras cosas, realizar anualmente el SEVRI y mejorar los aspectos vinculados a la divulgación entre los funcionarios del Plan Operativo Institucional.

2. Actividades de Control: Cinco de los seis aspectos que se evaluaron tiene una calificación menor a 70%, lo que implica que este punto también requiere mayor atención. A pesar de que cada año se aplica una encuesta sobre la satisfacción de los usuarios en el Instituto Nacional de la Música, solo el 39,42% de los funcionarios del CNM, conoce sobre la misma. El 53,85% de los funcionarios indica que la revisión y evaluación periódica de los controles existentes si se realiza y el 62,50% indica que la institución cuenta con una descripción formal de los procedimientos en que los funcionarios encuestados participan. Por otra parte, solo 63,46% indica que existen medidas que aseguren el servicio en ausencia de funcionarios. Con respecto a la existencia de espacios y medios para salvaguardar los bienes a cargo, el 65,38% indica que si cuentan con los mismos.

En este sentido, es importante que se den a conocer a todo el personal los resultados sobre la encuesta de satisfacción de los usuarios en el Instituto Nacional de la Música. Es también importante que se haga una revisión periódica de los controles existentes y que en caso de ser necesario se hagan procedimientos formales en los que participan los funcionarios. Con la encuesta, se refleja la importancia de implementar medidas que aseguren el servicio en ausencia de funcionarios. Además, la encuesta deja entrever que se requiere proveer espacios y medios para salvaguardar los bienes a cargo de los funcionarios.

3. Ambiente de Control: Las debilidades en esta área se dispersan en tres ámbitos:

- Recursos Humanos: Solamente el 28,85% de los funcionarios indican que se les ha consultado sus necesidades de capacitación y de igual manera únicamente el 32,69% conoce de la existencia de un Plan Anual de Formación y Capacitación en el Centro Nacional de la Música. Por su parte, 51,92% de los funcionarios indican que la evaluación del desempeño ha servido poco o nada para mejorar laboralmente las operaciones del lugar de trabajo. Por último, solo el 40,38% considera que la institución cuenta con programas de inducción de personal.

De este modo, es importante que se tomen medidas para ampliar el ámbito de la consulta de las necesidades de capacitación y de esta manera abarcar a todo el personal de la institución. Otro aspecto, es dar a conocer la existencia del Plan Anual de Formación y Capacitación en el Centro Nacional de la Música, realizar esfuerzos para que la evaluación del desempeño permita mejorar las operaciones del lugar de trabajo e implementar programas de inducción del personal y su divulgación.

- Administración: Se evidencia que casi el 60% de los funcionarios no conoce si en el Centro Nacional de la Música se toman medidas para la protección al denunciante cuando evidencia posibles incumplimientos a la ética. Por lo tanto, es necesario que la institución dé a conocer dichas medidas.
- Comisión de Ética y Valores: En este punto, cabe destacar que la institución no cuenta con un Manual de Principios Éticos y Valores Compartidos, lo cual, es notado por alrededor del 50% de los funcionarios, que indican que no lo conocen y que no saben de



actividades de divulgación al respecto. En este sentido, se ha encomendado a la Comisión de Ética y Valores Institucional la incorporación dentro del plan de trabajo de la elaboración del respectivo manual, labor que se encuentra en proceso. Por lo tanto, se requieren que se hagan mayores esfuerzos por generar el documento.

4. **Sistemas de Información:** A pesar de que este año se han tomados medidas importantes en esta área, vinculadas principalmente con la renovación de los equipos informático del CNM, así como la implementación de sistemas de información contable-presupuestaria y al contratar a una persona que se encarga de estos temas en la institución, hay una pobre percepción al respecto. El 63,46% considera que los sistemas de información son regulares o malos y niega o desconoce que la institución tenga políticas, directrices y/o instrucciones para el manejo y suministro de la información. Por otra parte, solo el 63,46% considera que la información generada por la institución es oportuna y confiable, de manera que ayude a la toma de decisiones.

De los resultados se puede evidenciar que se deben dar a conocer avances en materia de sistemas de información que se han estado implementado y el procedimiento creado para evidenciar daños en el equipo. Además, se debe hacer conciencia de la información que se genera y se divulga para la toma de decisiones.

En síntesis, la encuesta permite evidenciar oportunidades de mejora en el Control Interno. Esto, ante el gran desconocimiento y pobre percepción sobre diversos aspectos de Control Interno que se evidencian con los resultados de la encuesta en su totalidad y en gran parte de los ítems de cada componente. 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 sobre la importancia de participar activamente en las acciones y mejoras que se van implementando.

## **V. Mejoras Institucionales Implementadas**

La Administración ha impulsado importantes acciones en la institución como parte de los esfuerzos por mejorar su gestión en términos de eficiencia, resultados, control del gasto, manejo de proyectos y el énfasis en el usuario de los servicios públicos, entre otros. Con la entrada de la funcionaria Karla Ugalde Watson como encargada del Área de Planificación Institucional, ha sido posible avanzar significativamente en el logro de los objetivos en materia de Planificación y Control Interno.

Algunos antecedentes y acciones ejecutadas para implementar dichas mejoras en materia de Control Interno se mencionan a continuación:

- Mediante acuerdo No. 5 de la sesión ordinaria No. 16-17 realizada el 21 de Agosto de 2017, La Junta Directiva del Centro Nacional de la Música, acordó delegar en la Dirección General, el realizar lo que corresponda con el fin de que se logre revertir los efectos adversos de eventuales debilidades y amenazas, así como potenciar todas aquellas fortalezas y oportunidades



contempladas en el diagnóstico FODA, el cual, fue elaborado por el Director Administrativo, con el fin de garantizar mejoras urgentes en el Centro Nacional de la Música.

- Con la contratación de la funcionaria Encargada de los Bienes, Jazmín Fonseca Ramírez, en febrero del 2018, se coordina la implementación de acciones de control de los bienes institucionales, por medio del urgente desecho, inventario, asignación y/o registro de los mismos. Algunas de las acciones que se han venido generando por la Unidad de Administración de Bienes Institucionales son las siguientes:
  1. Con el objetivo de mejorar los mecanismos de uso, custodia o administración propia o del trabajo, se diseñó y aplicó nuevas boletas de autorización de salida y reingreso de bienes, para ser utilizadas por los funcionarios del Centro Nacional de la Música, los mismos fueron divulgados mediante Circular CNM-B-CIRCULAR-001-2018 de fecha 28 de febrero de 2018. Las boletas elaboradas son las siguientes: Boleta de autorización de salida y reingreso de instrumentos musicales-Instituto Nacional de la Música, de instrumentos musicales-Orquesta Sinfónica Nacional, de instrumentos musicales para control diario, y también, las boletas de reingreso, salida o traslado de mobiliario y equipo. Cada formulario, boleta y acta posee un número de consecutivo el cual se controla desde la UABI, en formatos de Excel.
  2. Mediante correo electrónico de fecha 11 de mayo de 2018, se remite a todos los funcionarios del Centro Nacional de la Música, Directoras y Directores de Unidades Ejecutoras, personal Docente y Administrativo, y personal Artístico, presentación en PowerPoint sobre el nuevo Reglamento para el Registro y Control de Bienes de la Administración Central, para efectos de mejorar los mecanismos de control de bienes para uso, custodia o administración propia o del trabajo a su cargo.
  3. Se limpió y ordenó la bodega principal del Centro de Información del INM, Centro de Información de la OSN, salón principal, cocinetas, aulas, unidades técnicas del CNM y las zonas verdes del CNM, localizando más de 307 activos en mal estado tales como: equipo de cómputo, equipo electrónico, mobiliario de oficina y equipo de oficina registrados en el sistema SIBINET, los mismos fueron dados de baja en el Sistema de Bienes del Estado (SIBINET), cada bien dado de baja posee un expediente digital con tres fotografías como evidencia del procedimiento.
  4. Se da baja 19 bienes intangibles correspondientes a licencias de software la cuales se encontraban vencidas y en desuso.
- Con la contratación de la funcionaria Encargada del Área de Planificación Institucional, Karla Ugalde Watson, en marzo del 2018, se gestiona la implementación de acciones de Control Interno y Planificación en la institución, tales como las siguientes:
  1. **Creación de un Registro de Firmas:** Por medio de la circular #CNM-DA-048-2018, se comunicó que como parte de las acciones tendientes a fortalecer los controles internos del CNM, se estaría elaborando el Registro de Firmas Manuscritas del Centro Nacional



de la Música. Dicho registro incluye aspectos tales como la firma de uso legal, la firma corta y el sello personal. Este documento permite mantener el registro de las firmas requeridas como respaldo de las actuaciones de los funcionarios con capacidad y autorización de firma de documentos, así como también, para cumplir con parte de los requerimientos que conforman un adecuado Sistema de Control Interno.

**2. Reactivación de las Comisiones Institucionales:** Por medio de la circular #CNM-DA-061-2018 y como parte de los esfuerzos por formar un equipo de funcionarios comprometidos en las labores vinculadas a la planificación operativa y estratégica de la institución, se procedió a reestructurar la composición de algunas comisiones y a instaurar otras comisiones, con el fin de obtener de cada uno de ellas, según su ámbito, los insumos necesarios para generar acciones concretas de mejora institucional. En dicha circular, se especificaron los lineamientos para la conformación de las mismas (se les solicitó crear una Visión, Misión y Plan de Trabajo). Las comisiones reactivadas y sus integrantes son:

- ✓ **Comisión Ambiental:** Fernando Rivera Monge (coordinador), Laura Durán Ruíz, David Siles y Geiner Sevilla Godínez.
- ✓ **Comisión de la Brigada de Emergencias:** Manfred Salmerón Monge (coordinador), Gioconda Acuña Carranza y Rebeca Trejos Meneses.
- ✓ **Comisión de Control Interno:** Karla Ugalde Watson (coordinadora), Gladys Bolaños Monge, Gabriela Mora Fallas, Gabriel Goñi Dondi y Mauricio Montero Montanari.
- ✓ **Comisión Especializada:** Marlen Ramírez Arias (coordinadora) y Luis Carlos Amador (representante de la comisión institucional).
- ✓ **Comisión de Ética y Valores:** Arend Vargas Sótela (coordinador), Cristabel Roldán González (secretaria), Olga Robles Gamboa, Patricia Giró Peralta y Gioconda Meléndez Calvo.
- ✓ **Comisión Institucional sobre Accesibilidad y Discapacidad (CIAD):** Luis Carlos Amador (Coordinador), Gioconda Acuña Carranza, Karina Varela Campos y Heiner Oviedo Hernández.
- ✓ **Comisión de Igualdad de Género:** Gabriela Mora Fallas (coordinadora), Inés Amador Blanco, Marlen Ramírez Arias, Manfred Salmerón Monge y Jazmín Fonseca Ramírez.
- ✓ **Comisión de Salud Ocupacional:** Danny León González (coordinador), Claudio Hernández Espinoza (secretario), Enid Ulate Solís y Federico Granados Peralta.

**3. Actualización de la Misión, Visión, Valores y Objetivos Institucionales:** Por medio de circular número CNM-DA-087-2018, el día 24 de agosto de 2018 se remitió a todo el personal del Centro Nacional de la Música el nuevo marco filosófico de la institución (Visión, Misión, Valores y Objetivos). En dicha circular, también se adjunta el acuerdo de Junta Directiva con la aprobación del mismo.



- 4. Instalación del Buzón de Sugerencias:** Por medio de correo electrónico, el 14 de agosto de 2018, se anunció a todo el personal, que como parte de las acciones que viene desarrollando el Centro Nacional de la Música tendientes a mejorar el Índice de Gestión Institucional (IGI), a partir del día 13 de agosto de 2018, la Comisión de Control Interno y la administración habilitó el Buzón de Sugerencias Institucional. Además, se indicó que este buzón permitirá que los funcionarios y usuarios de los servicios de la institución remitan sus sugerencias, y que la administración le dará seguimiento a las mismas, con el fin de contribuir a la mejora institucional.
- 5. Remisión de Cápsulas de Control Interno:** Como parte de las medidas que está implementando la Administración del Centro Nacional de la Música para que los funcionarios de la institución tengan conocimiento sobre el tema de Control Interno, el Área de Planificación Institucional creó siete cápsulas informativas de Control Interno. Lo anterior, desde la lógica de que los titulares subordinados son los responsables de velar por el establecimiento del Control Interno y deben vigilar porque sus acciones estén en función del cumplimiento de la normativa y las disposiciones aplicables en esta materia. En sentido, dichas cápsulas se remitieron semanalmente a todo el personal a partir del 3 de julio de 2018.
- 6. Realización de la Encuesta de Satisfacción del Instituto Nacional de la Música:** Durante el mes de julio, el Área de Planificación en coordinación con la Dirección Administrativa y la Dirección Académica del Instituto Nacional de la Música (INM) reformuló la Encuesta para medir la satisfacción de los usuarios con relación a los servicios del Instituto Nacional de la Música. Por consiguiente, se mejoró el contenido y el formato de la encuesta que se venía estado aplicando en años anteriores, con el objetivo de que se midieran aspectos de relevancia para los usuarios. La encuesta se aplicó el día 13 de julio de 2018, durante la matrícula de los estudiantes universitarios del INM. El 3 de agosto de 2018, el informe de aplicación de la encuesta y sus resultados fueron discutidos con la Dirección del INM durante la reunión de la Comisión de Control Interno. El Informe de la Encuesta Aplicada a los Estudiantes Universitarios del Instituto Nacional de la Música fue también entregado a la Dirección Administrativa por medio de oficio CNM-API-004-2018.
- 7. Promulgación de las Políticas Institucionales:** Las Políticas Institucionales se constituyen como marco de referencia para orientar y dirigir todas las actividades sustantivas y de apoyo de la institución y permitir que las diferentes unidades puedan sustentarse en ellas. Estas comprenden las disposiciones generales no negociables que rigen el accionar de la institución. Tienen una connotación de largo plazo y deben considerarse de acatamiento obligatorio. Ante la importancia de que la institución cuente con este insumo, la Administración y la Comisión de Control Interno se propusieron como meta la emisión de las Políticas Institucionales del Centro Nacional de la Música. El documento de Políticas Institucionales creado por el área de Planificación Institucional y revisado por la Dirección Administrativa, se sometió al escrutinio de la Comisión de



Control Interno y al criterio de los altos jerarcas de la institución. Por consiguiente, el día 22 de octubre de 2018, la Junta Directiva del Centro Nacional de la Música, en Sesión Ordinaria N°18-18, aprobó de forma unánime el documento de Políticas Institucionales. Por medio de circular número CNM-DG-372-2018, se remitió a todo el personal del Centro Nacional de la Música el documento de las Políticas Institucionales.

**8. Creación del Plan Anual Operativo (PAO):** El PAO es una herramienta que contiene las actividades sustantivas de la institución a realizar durante el periodo en cuestión. Además, esta herramienta, identifica a las personas responsables del cumplimiento de dichas actividades. Así, el PAO permite a la institución proponerse objetivos y metas para rendir cuentas sobre sus operaciones y verificar si los compromisos fueron alcanzados al finalizar cada periodo. Dada su relevancia, el Plan Anual Operativo del Centro Nacional de la Música fue creado por el área de Planificación Institucional y sometido al criterio de la Comisión de Control Interno, de las Direcciones y encargados de áreas. Por medio de circular número CNM-DG-381-2018, se oficializó el documento del Plan Anual Operativo – 2018.

**9. Fomento del uso de la firma digital:** La firma digital es una herramienta que permite agilizar la gestión documental, así como promover medidas que ayuden a la conservación del medio ambiente, por consiguiente, el Centro Nacional de la Música (CNM) se suma al uso de la misma. Lo anterior, en cumplimiento con: a) La herramienta del Índice de Gestión Institucional (IGI) de la Contraloría General de la República que entre sus puntos indica que la institución debe implementar mecanismos que le permitan la aceptación de documentos digitales mediante el uso de firma digital para la aceptación de trámites de los usuarios. b) El Plan Anual Operativo (PAO) institucional que entre sus puntos se ha propuesto promover por medio de la Comisión Ambiental las acciones para una mayor utilización de la firma digital, lo cual, disminuiría el desperdicio de papel.

Así, por medio de circular número CNM-DG-364-2018, se indicó que se implementarán dos etapas. En la primera etapa, para lo que resta del 2018, todo el personal administrativo del CNM (Orquesta Sinfónica Nacional, Instituto Nacional de la Música, Coro Sinfónico Nacional y Compañía Lírica Nacional) deberá contar con el dispositivo de firma digital (se excluye a oficiales de seguridad, limpieza, Costurera-Modista y chofer). Para el cumplimiento de esta disposición el funcionario deberá gestionar la solicitud de firma digital, cuanto antes ante la Dirección Administrativa Financiera. En la segunda etapa, de conformidad con criterios vinculados a la disponibilidad de recursos presupuestarios, el CNM, valorará extender la obligatoriedad del uso de dicho dispositivo al personal docente y artístico de la Institución.

Además, se solicitó que todos los formularios, boletas u otros documentos para hacer solicitudes o brindar servicios de la institución a los usuarios internos y/o externos, deben estar accesibles en forma digital en la página de Internet de la institución, para que estos puedan ser descargados, llenados y firmados digitalmente a fin de ser remitidos vía correo electrónico según corresponda. Para cumplir con esta disposición, cada área institucional deberá gestionar ante la Dirección Administrativa y Financiera del CNM, la inclusión de



formularios y boletas utilizados en la prestación de sus servicios a más tardar al 16/11/2018.

- 10. Promulgación de la Política de Derecho de Petición:** En cumplimiento con la Ley 9097, Ley de Regulación del Derecho de Petición, y del punto 7.9 de la herramienta del Índice de Gestión Institucional (IGI) de la Contraloría General de la República, por medio de circular número CNM-DG-363-2018 se informó que el Centro Nacional de la Música (CNM) se adhiere a lo normado en la Política sobre la Atención del Derecho de Petición del Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ). De este modo, se promulgó la Política sobre la Atención del Derecho de Petición del MCJ y se creó el Formulario para la Recepción de Peticiones del CNM, esto, con el fin de estandarizar y normar los aspectos relacionados con las peticiones sobre cualquier asunto, materia o información de naturaleza pública.

Debido a que se requiere que dicha Política sea divulgada entre los funcionarios de la institución que serán los responsables de aplicarla y entre los usuarios que estarán sujetos a ella, es que también se publicó la política y el formulario en la página de Internet del CNM. Además, se gestionó la creación del correo electrónico oficial [contacto@cnm.go.cr](mailto:contacto@cnm.go.cr), para facilitar la formulación, recepción y atención de solicitudes de información.

- 11. Creación de la herramienta de Autoevaluación de Control Interno:** Dada su relevancia, la herramienta para aplicar la Autoevaluación de Control Interno del Centro Nacional de la Música fue creada por el área de Planificación Institucional, fue sometida al criterio de la Comisión de Control Interno y fue sometida a aprobación por parte de la Junta Directiva. Por consiguiente, el día 22 de octubre de 2018, la Junta Directiva del Centro Nacional de la Música, en Sesión Ordinaria N°18-18, aprobó de forma unánime el documento de Autoevaluación de Control Interno a implementar en la institución.

- 12. Realización del Manual de Procedimientos:** El Centro Nacional de la Música, ha propuesto como una de sus principales metas, el velar por la promulgación del Manual Institucional de Procedimientos. La ausencia de un Manual de Procedimientos debidamente promulgados en el Centro Nacional de la Música ha sido considerada una de las mayores debilidades de Control Interno. Lo anterior, por cuanto este Manual se constituye como un marco de referencia para definir o facilitar los procesos y que estos propicien el óptimo cumplimiento de las actividades sustantivas y de apoyo de las diferentes unidades y áreas de la institución, así como, promover que los funcionarios puedan respaldarse en estas en su labor diaria. En la elaboración del manual de procedimientos se solicitó la participación de los diferentes representantes de las áreas o unidades, por lo que en cada caso se contó con la retroalimentación y revisión de los expertos en los procesos. Se utilizó la herramienta de entrevista para recopilar información sobre la forma en que los funcionarios realizan sus tareas. Además, con los representantes de cada área o unidad, se procedió a editar la información de cada uno de los procedimientos para avalar las modificaciones debidas al formato requerido, reflejar





los cambios en la legislación o incluir las últimas actualizaciones en la forma de hacer las labores. Se dio prioridad a la generación de procedimientos en las áreas con tareas más comunes y urgentes de normar. Las áreas para las cuales se generaron los procedimientos fueron:

**Tabla 7. Procedimientos Generados en el CNM**

Área / Unidad	Número de Procedimientos
Dirección General	7
Área de Proveeduría	12
Gestión de Recursos Humanos Auxiliar	11
Área Financiero Contable	7
Instituto Nacional de la Música	4
Coro Sinfónico Nacional	2
Compañía Lírica Nacional	1
Comunicación y Desarrollo	1
Planificación Institucional	2
Servicios Informáticos	1
Procedimientos varios	1
<b>Total</b>	<b>49</b>

Fuente: Elaboración propia.

El Manual de Procedimientos ha sido sometido a aprobación por parte de la Junta Directiva. Con el aval de la Junta Directiva, esta herramienta se convertirá en punto de referencia en el desarrollo de acciones complementarias en los términos en que lo exige la normativa y lo que nos está solicitando la Auditoría Interna del Ministerio de Cultura y Juventud.

13. Además, se trabajó en la generación de los elementos vinculados al Sistema de Control Interno Institucional, tales como, la realización y seguimiento de los planes de mejoras de los diferentes instrumentos generados y la implementación de la herramienta SEVRI.

- La designación del funcionario David Siles Sánchez, como encargado especializado en la atención de los temas informáticos, ha visto fortalecido la operativa. En materia de seguridad informática, se ha ocupado en atender el tema del rezago tecnológico en dispositivos de resguardo de la información tanto físicos como digitales, por medio de la adquisición de equipo y licencias de software, asimismo, se ha mejorado la velocidad de transmisión de los datos. En la actualidad los cambios de los equipos de cómputo asignados a los funcionarios cuentan con la tecnología más actualizada (transferencia Giga Ethernet), lo que significa una actualización de equipos que contaban con una antigüedad de más de 25 años. En estos momentos, se está en periodo de pruebas para la implementación de sistemas a la medida para el control de vacaciones y el control de salida e ingreso de instrumentos, del cual la institución propietaria de los códigos fuentes y bases de datos.
- La Administración ha venido retomando las actividades de mantenimiento de las instalaciones del CNM, las cuales tienen un retraso significativo, dada la escasez histórica de recursos



financieros asignados dentro del Presupuesto anual de la institución para este tipo de actividad. En tal sentido se han venido atendiendo únicamente las acciones sobrevenidas ligadas a mantenimientos urgentes determinados desde una perspectiva más correctiva que preventiva, toda vez que se busca brindar las condiciones mínimas de uso del inmueble a fin de evitar accidentes o riesgos que se pueden materializar debido al deterioro de las instalaciones.

## **VI. Plan de Mejora de la ACI - 2018**

En vista de los resultados del ACI – 2018, y en concordancia con las acciones que la Administración 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 los componentes de Sistema de Control Interno debido a que los componentes tienen factores con calificaciones bajas o muy bajas.

Ante la realización de este Plan de Mejora de la Autoevaluación de Control Interno, es importante destacar que si bien es cierto los resultados del ejercicio de ACI sugieren resultados porcentuales sujetos a mejoras, esto puede encontrar justificación en que es hasta el 2018 que se incorpora la Planificación Institucional como un área consolidada dentro del CNM en donde se promueven las acciones operativas determinadas para la implementación de un Sistema de Control Interno del cual se adolecía desde la creación de la institución. Por ende, es de esperarse, que en las próximas evaluaciones el conocimiento sobre estos esfuerzos institucionales incida de manera positiva en la calificación que se obtenga.



**Tabla 8. 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. Valoración de riesgo	Implementar los ejercicios de Valoración de riesgo.	31/12/2019	Comisión de Control Interno Karla Ugalde Watson	Documento
	Dar a conocer los ejercicios de Valoración de riesgo.			Página de Internet
	Generar un Plan de Acciones para administrar los riesgos.			Página de Internet
	Dar a conocer el Plan Operativo Institucional.			Documento
2. Actividades de control	Dar a conocer los resultados sobre la encuesta de satisfacción de los usuarios del INM.	31/12/2019	Gabriel Goñi Dondi Gabriela Mora Karla Ugalde Watson	Estados Financieros
	Realizar una revisión de los controles existentes y emitir los procedimientos institucionales.	31/12/2019	Gabriel Goñi Dondi Karla Ugalde Watson	Procedimientos
	Implementar medidas que aseguren el servicio en ausencia de funcionarios.	31/12/2019	Marlen Ramírez	Documento
	Implementar medidas relacionadas al salvaguardo de los bienes a cargo de los funcionarios.	31/12/2019	Gabriel Goñi Dondi Olga Robles	Documento
3. Ambiente de control	Ampliar el ámbito de consulta sobre las necesidades de capacitación a todo el personal.	31/12/2019	Marlen Ramírez	Documento
	Dar a conocer la existencia de un Plan Anual de Formación y Capacitación en el CNM.	31/12/2019	Marlen Ramírez	Documento
	Implementar medidas para que la evaluación del desempeño contribuya a mejorar las operaciones del lugar de trabajo.	31/12/2019	Marlen Ramírez	Documento
	Desarrollar y divulgar programas de inducción para el personal nuevo.	31/12/2019	Marlen Ramírez	Documento
	Dar a conocer medidas para la protección al denunciante.	31/12/2019	Gioconda Meléndez Gabriel Goñi Dondi	Documento
	Emitir y divulgar el Manual de Principios Éticos y Valores Compartidos del Centro Nacional de la Música.	31/12/2019	Gabriel Goñi Dondi Comisión de Ética y Valores	Documento



4. Sistemas de información	Dar a conocer los avances institucionales en materia de sistemas de información.	31/12/2019	David Siles Karla Ugalde Watson	Documento
	Divulgar el procedimiento de informática para que los funcionarios puedan conocer los pasos a seguir en caso averías o daños al equipo.	31/12/2019	David Siles Karla Ugalde Watson	Documento

**Fuente:** Planificación Institucional.