



COSTA RICA  
GOBIERNO DEL BICENTENARIO  
2018 - 2018



# AUTOEVALUACIÓN DEL COMPONENTE DE LA VALORACIÓN DEL RIESGO-2018

*Secretaría de Planificación Institucional y Sectorial  
Ministerio de Cultura y Juventud*

*Ofelia Quirós Araya  
Noviembre 2018*

## **Tabla de contenido**

### *Introducción*

1. Normativa
2. Aspectos evaluados
3. Metodología
4. Análisis de la información
5. Conclusiones
6. Acciones de mejora

### *Fuentes*

### *Anexos*



20 de diciembre de 2018  
DM-1723-2018

Señora  
Ana Isabel Padilla Duarte  
Subjefa  
SEPLA

Estimada señora:

Reciba un cordial saludo.

Se le comunica que el Resumen Ejecutivo del Informe de "Autoevaluación de Control interno: valoración del riesgo 2018", cuenta con mi aprobación.

Agradezco realicen el seguimiento a acciones de mejora resultado de este ejercicio de autoevaluación.

Cordialmente;

SYLVIE ELENA  
DURAN  
SALVATIERRA  
(FIRMA)

Firmado digitalmente por  
SYLVIE ELENA DURAN  
SALVATIERRA (FIRMA)  
Fecha: 2018.12.21 10:46:08  
+05:00

**Sylvie Durán Salvatierra**  
**Ministra**

- Sr. Dennis Portuquez Cascante. Viceministro Administrativo
- Sr. William Kelly Picado. Auditor Interno
- Archivo.

Despacho de la Ministra de Cultura y Juventud. San José, Costa Rica  
Tel: 2222-5003 / 2221-3806 web: [www.mci.go.cr](http://www.mci.go.cr)

## **Autoevaluación del componente valoración del riesgo**

### ***Introducción***

Este año se aplicó la Autoevaluación del Sistema de Control Interno a su segundo componente: la valoración del riesgo.

El objetivo de la presente autoevaluación es:

*“Contribuir con el perfeccionamiento del proceso de valoración del riesgo, mediante la autoevaluación con la finalidad de establecer y ejecutar acciones para su mejora”.*

Una vez que se contó con el aval de la señora Ministra (ver Anexo N°1), se inició el proceso de autoevaluación fundamentado en la normativa sobre Control Interno; tuvo la colaboración de aquella parte de la administración activa que ya participó en valoraciones de riesgo realizadas en el Ministerio de Cultura y Juventud.

### **1. Normativa**

El ejercicio se sustentó principalmente en el tercer capítulo de las Normas de Control Interno<sup>1</sup>. Este capítulo incorpora lo establecido en los artículos 2,- inciso f)-, 14; 18 y 19 de la Ley N° 8292, Ley General de Control Interno (ver Anexo N°2).

La base fundamental de los elementos evaluados es el contenido del citado tercer capítulo “Normas sobre valoración del riesgo”.

*“Capítulo III: NORMAS SOBRE VALORACIÓN DEL RIESGO*

**3.1 Valoración del riesgo** *El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben definir, implantar, verificar y perfeccionar un proceso permanente funcional del SCI. Las autoridades indicadas deben constituirse en parte activa del proceso que al efecto se instaure.*

**3.2 Sistema específico de valoración del riesgo institucional** *El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben establecer y poner en funcionamiento un sistema específico de valoración del riesgo institucional (SEVRI).*

*El SEVRI debe presentar las características e incluir los componentes y las actividades que define la normativa específica aplicable. Asimismo, debe someterse a las verificaciones y revisiones que correspondan a fin de corroborar su efectividad continua y promover su perfeccionamiento.*

**3.3 Vinculación con la planificación institucional** *La valoración del riesgo debe sustentarse en un proceso de planificación que considere la misión y la visión institucionales, así como objetivos, metas, políticas e indicadores de desempeño claros, medibles, realistas y aplicables, establecidos con base en un conocimiento adecuado del ambiente interno y externo en que la institución desarrolla sus operaciones, y en consecuencia, de los riesgos correspondientes.*

*Asimismo, los resultados de la valoración de riesgo deben ser insumos para retroalimentar ese proceso de planificación, aportando elementos para que el jerarca y los titulares subordinados estén en capacidad de revisar, evaluar y ajustar periódicamente los enunciados y supuestos que se sustentan los procesos de planificación estratégica y*

---

<sup>1</sup> CGR (2009) Normas de Control Interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE)

*operativa institucional, para determinar su validez ante la dinámica del entorno y de los riesgos externos e interno.*

**3.4 Valoración del riesgo en instituciones de menor tamaño”<sup>2</sup>** Esta subnorma no es aplicable al trabajo de C.I que se lleva en el MCJ

Estas subnormas fueron el soporte para elaborar el cuestionario utilizado en la autoevaluación.

## **2. Aspectos evaluados**

Las referidas normas de control interno contemplan cuatro puntos fundamentales a ser revisados:

La valoración del riesgo.

El sistema específico de valoración del riesgo institucional

La vinculación con la planificación institucional.

Valoración del riesgo en instituciones de menor tamaño.

Sin embargo, en el presente ejercicio de autoevaluación se contemplaron la valoración del riesgo y la vinculación de éste con la planificación institucional.

El Sistema específico de valoración del riesgo (SEVRI) del MCJ, fue analizado por la Auditoría Interna, resultado de este análisis se tiene el informe AI-004-2013, que cuenta con una serie de recomendaciones las cuales está trabajando SEPLA, mismas que apuntan al cumplimiento de las “Directrices generales para el establecimiento y funcionamiento del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI) D-3-2005-CI-DFOE”, y por ende tienden al mejoramiento de dicho sistema; y dado que la administración activa debe realizar “... *por lo menos una vez al año, las autoevaluaciones que conduzcan al perfeccionamiento del sistema de control interno...*”<sup>3</sup> (no subrayado en el original) y el Informe de Auditoría Interna tiene como fin último, que la institución mejore su sistema de valoración del riesgo, no se consideró preciso incorporar la autoevaluación del SEVRI (sub norma 3.2) en la autoevaluación, por tanto solamente los puntos referidos a la valoración del riesgo y a la vinculación con la planificación institucional se autoevaluaron, además se tomaron en cuenta lo referido a ellos en las directrices de la Contraloría General de la República en materia de riesgo.

Respecto al punto 4 de las subnormas, que trata sobre la valoración del riesgo en instituciones de menor tamaño, el MCJ se excluye puesto que no entra en esta categoría.

## **3. Metodología**

Para la ejecución del proceso de autoevaluación, se tomaron en cuenta una serie de elementos metodológicos que se describen a continuación:

### **Definición de participantes**

Se determinó que participan las personas funcionarias que habían estado en anteriores valoraciones del riesgo realizadas en el MCJ, bajo este criterio, se solicitó a los directores que seleccionaran de su equipo de colaboradores, quiénes participarían en la autoevaluación.

---

<sup>2</sup> CGR (2009). Normas de Control Interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE).

<sup>3</sup> Inciso b) Artículo 17. Ley de Control Interno (2009)

### **Instrumento de recolección de la información**

Se utilizó un cuestionario autosuministrado, semiabierto cuyos ítems se desprenden de las subnorma de control interno alusiva a la valoración del riesgo (Ver Anexo N°3).

### **Ejecución de autoevaluación**

El inicio del proceso de autoevaluación de valoración del riesgo se dio a conocer a la administración activa por medio de la circular SEPLA-601-297-2018 (ver Anexo N°4). Posterior al envío de la circular, se les hizo llegar a los enlaces de planificación el cuestionario y las instrucciones para la ejecución de la autoevaluación (ver AnexoN°4).

## **4. Análisis de la información**

Antes de iniciar con el análisis de la información es importante describir las limitaciones que tuvo la ejecución de la autoevaluación:

1.Cambio de personal: debido al cambio de gobierno, dos directores son nuevos en sus puestos, por lo tanto, no cuentan con experiencia en la materia, a ellos se une un enlace de planificación que ingresó a la institución después del último ejercicio de valoración de riesgo que se hizo en la Dirección donde trabaja.

2.Instrumento de recolección de información. Se recibieron algunos comentarios sobre la calidad de las preguntas indicando que el cuestionario no es el instrumento más adecuado para recolectar la información. Esta limitación es asociada con la actitud de los informantes, de la cual se comenta más adelante.

3. En algunos casos se irrespetaron las fechas de entrega de los cuestionarios.

4.En el caso específico del Centro de Producción Artística y Cultural el informe de autoevaluación se centró únicamente en los riesgos del proceso de las contrataciones.

5. Por diversas razones, no participaron todos los funcionarios con experiencia institucional en la valoración del riesgo, lo cual ocurrió en el Programa Actividades Centrales y en las direcciones Centro de Investigación y Conservación del Patrimonio Cultural (CICPC), Centro de Producción Artística y Cultural (CPAC) y Dirección de Bandas (DB).

### **Participantes en la autoevaluación**

Se definió que participarían en la autoevaluación aquellos funcionarios–tanto titulares subordinados, como colaboradores- del Programa Actividades Centrales y de las Direcciones que hubieran participado directamente en alguna de las valoraciones del riesgo realizadas en el MCJ. Esta participación tuvo sus limitaciones debido a diferentes razones:

Cambio de Director y funcionarios nuevos: En el caso del CICPC el Director inició sus funciones el presente año, y dos de los profesionales en arquitectura que participaron en valoraciones del riesgo en el Centro, no se encontraban en esa dirección en el momento de hacer la autoevaluación.

La Directora de la Dirección de Cultura y su enlace de planificación son nuevos en su puesto, por tanto, si bien participaron en la autoevaluación, no tuvieron el papel de informantes, sino que intervinieron en la elaboración del informe y supervisión del proceso.

En la Dirección de Bandas, participaron el Director de Bandas y la funcionaria encargada de la gestión administrativa, ella suministró la información pues es quien

acumula la experiencia que la Dirección tiene en la valoración del riesgo<sup>4</sup>. En el caso del Director, será él quien asuma la responsabilidad de las acciones de mejora que correspondan a esta Dirección.

En el caso del Programa Actividades Centrales, la Unidad de Cultura y Economía (UCE), solamente aportó información en el cuestionario la funcionaria encargada de la Cuenta Satélite de Cultura, pues la coordinadora de la unidad, que fue en su momento parte del ejercicio de valoración del riesgo, ya no labora para la UCE.

En el Programa de Actividades Centrales no acudieron al llamado de participación ni el Departamento de Informática, ni la Contraloría de Servicios.

La participación según instancia es la siguiente:

<b>Instancia</b>	<b># participantes</b>
Programa de Actividades Centrales	16
Sistema Nacional de Bibliotecas	6
Dirección de Cultura	2
CICPC	4
CPAC	4
Dirección de Bandas	1
Unidad de Cultura y Economía*	1
<b>Total</b>	<b>34</b>

*Fuente: Informes de autoevaluación de las direcciones.*

*El detalle de los participantes se encuentra en el Anexo N°5.*

*\*La UCE se analizó por separado del Programa de Actividades Centrales pues por estructura organizacional pertenece al Despacho de la Ministra.*

### **Estado de situación, de la valoración del riesgo, así como la relación de este con el proceso de planificación**

Según el análisis dado por los funcionarios, en el cuestionario de autoevaluación la situación actual de la valoración del riesgo y su relación con la planificación es la siguiente:

#### **1-VALORACIÓN DEL RIESGO**

El ejercicio de valoración del riesgo se realiza en el MCJ una vez al año, la definición de la actividad, proceso, unidad, departamento o Dirección que vaya a ser sujeta de esta valoración, en la mayoría de las veces es propuesta por la Secretaría de Planificación Institucional y Sectorial (SEPLA), y avalada por el Comité Gerencial de Control Interno y por la Jerarca institucional.

Se desprende del párrafo anterior que no se valoran todos los riesgos a los que se enfrenta el MCJ todos los años, es necesario hacer la selección, pues el recurso humano es limitado para abarcar anualmente la valoración y revisión de todos los riesgos.

<sup>4</sup> Así avalado por la Señora Ana Carvajal, quien en el momento de realizar la autoevaluación se era la funcionaria encargada del proceso de Administración, en correo remitido a SEPLA el 11 de setiembre de 2018.

### 1-1. Ejecución de la valoración de riesgo por parte de las Direcciones<sup>5</sup>

Aunque se han hecho valoraciones de riesgo en el programa Actividades Centrales y en las cinco Direcciones; con la finalidad de revisar las subnormas referidas a riesgo, se preguntó a los funcionarios si se habían evaluado o no los riesgos en su Dirección. A continuación, las respuestas.

**Cuadro N°1**  
**Se han valorado en la Dirección los riesgos**  
**Autoevaluación de Valoración del Riesgo**  
**MCJ-2018**

Respuesta	P.Act.C*	SINAB I	CPA C	CICP C	DBANDA S	DCULTUR A	UC E	TOTAL
Sí	12	6	3	4	1	2	1	29
No	1	0	0	0	0	1	0	2
No sabe	2	0	0	0	0	0	0	2
No responde	1	0	0	0	0	0	0	1
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>34</b>

\* Léase Programa de Actividades Centrales

Fuente: Informes de Autoevaluación de Control Interno de las Direcciones del MCJ, 2018.

Se esperaría que 34 funcionarios dijeran que sí se han evaluado, pues han participado por lo menos en una de las valoraciones anteriores. Sin embargo, de 34 encuestados, 29 indican que en su Dirección sí se han revisado los riesgos, 2 que no han sido revisados, 1 no sabe y uno no contesta.

A continuación, se presentan los aportes que las Direcciones hicieron, que trascienden la narración simple de los datos numéricos:

Programa de Actividades Centrales: En el Programa Actividades Centrales, la mayoría, 12 de los 16 entrevistados, según siguiente gráfico, respondieron que sí se han valorado los riesgos.



Fuente: Informe de Autoevaluación de Valoración del Riesgo, Programa de Actividades Centrales 2018.

<sup>5</sup> Cuando se hace referencia general de Direcciones, se incluye el Programa de Actividades Centrales asumiéndolo como Dirección del Programa de Actividades Centrales, según se especifica en el decreto de su creación N° 37389-C, 2012.



No obstante, “se nota un desconocimiento por parte de algunos funcionarios que participaron en cuanto al componente de valoración del riesgo, debido que al parecer creen que es únicamente responsabilidad del Viceministerio Administrativo. Unido a esto, hay confusión sobre el componente de valoración del riesgo, su aplicación y su responsabilidad” (Portuguez 2018).

Anota un funcionario de este Programa que “...La valoración de riesgo es un tema complejo, al momento de identificar un riesgo, el mismo no queda claramente establecido, lo cual dificulta la administración y seguimiento del mismo, debido a que, en los cuadros, se indica como instancia el Viceministro Administrativo, pero no se define específicamente el departamento responsable de administrar el riesgo, lo que provoca que en algunos casos la responsabilidad se diluya. Por lo que se recomienda definir una matriz para comunicar los riesgos de manera que se facilite la administración del mismo, así como algún otro dato que aclare por qué se definió ese riesgo, de manera que, si hay un cambio de jefatura o de personal, el mismo sea fácilmente retomado por los nuevos funcionarios” (Portuguez, 2018).

Otro colaborador indica “Me parece que la valoración a la que se apuesta no está aterrizada por cuanto es muy general el panorama y no se ve en procesos que es donde la Administración debe orientar valorar los riesgos para determinar acciones de mejora y poder mitigar riesgo [sic] que se pueden presentar...” (Portuguez, 2018). En este mismo sentido, de dónde aplicar la valoración de los riesgos, otro funcionario dice “Considero que importante trabajar con cada departamento de valoración de riesgo de actividades que se realizan ...”

Centro de Producción Artística y Cultura: El CPAC, si bien tiene pendiente la entrega del informe corregido de la Valoración del Riesgo, ha hecho la valoración de los riesgos que enfrenta el Centro, y así lo hacen consignar al contestar positivamente los tres colaboradores que participaron en la autoevaluación. En el informe se indica que “Analizando la información consolidada, se evidencia que en el CPAC el tema de riesgos, por los procesos que llevamos, en que su mayoría son de eventos masivos, se tiene muy claro el tema de riesgo...” (Acuña, 2018).

Dirección de Bandas: Esta Dirección indica que “la institución ha realizado un esfuerzo importante para determinar su riesgo en el tema de control interno” (Aguilar 2018) y bajo este criterio se afirma que la Dirección ha valorado sus riesgos.

## **1-2. Participantes en la valoración del riesgo.**

Según la información recolectada, han participado en la valoración del riesgo el Viceministro Administrativo, los Directores, jefes de departamento, subjefes, coordinadores, enlaces de planificación y otros colaboradores. El detalle sustraído de los informes es el siguiente:

Programa de Actividades Centrales: Un jerarca (Viceministro Administrativo); 10 jefes; 3 subjefes; 2 coordinadores y 2 colaboradores.

SINABI: Directora de Bibliotecas Nacionales Jefa de Unidad de Automatización, Jefa de Procesos Técnicos, Directora de Biblioteca Nacional y Directora del SINABI.

CPAC: Directora y funcionarios y administrativa.

CICPC: Director, jefes y enlace de planificación.

Dirección de Bandas: Director de Bandas, directores de bandas nacionales, personal administrativo.

Dirección de Cultura: Directora de Cultura, Jefe de Fomento, Jefe de Promoción, y coordinador administrativo.

Unidad de Cultura y Economía: Coordinadora de la Unidad y la funcionaria encargada de la Cuenta Satélite de Cultura.

Cabe aclarar que se encuentran registros de valoración del riesgo desde el año 2010 donde constata la participación de los titulares subordinados en las valoraciones de los riesgos, pues se ha hecho hincapié en que ellos son los responsables junto al jerarca de la administración de los riesgos y de mantener los riesgos en un nivel aceptable para el MCJ.

### 1-3 Contexto interno y externo en la valoración de los riesgos

En toda valoración del riesgo debe de tomarse en cuenta tanto el contexto interno como externo, razón por la cual se preguntó si se tomaban en cuenta ambos contextos para valorar los riesgos de la Dirección. Las respuestas fueron las siguientes:

**Cuadro N°2**  
**Contexto interno y externo en la valoración del riesgo**  
**Autoevaluación de Valoración del Riesgo**  
**MCJ-2018**

Respuesta	P.Act. C	SINAB I	CPA C	CICP C	DBANDA S	DCULTUR A	UC E	TOTAL	
								Absolutos	%
Sí	9	6	3	2	1	1	1	23	71.88
No	0	0	0	1	0	1	0	2	6.25
No sabe	6	0	0	1	0	0	0	7	21.87
No responde	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	15 <sup>6</sup>	6	3	4	1	2	1	32	100

*Fuente: Informes de Autoevaluación de Control Interno de las Direcciones del MCJ, 2018.*

Las directrices en materia de valoración del riesgo institucional indican que para la identificación de los riesgos deben de tomar en cuenta eventos de índole interno y externo que puedan afectar de manera significativa el cumplimiento de los objetivos, por tanto, entre las consideraciones que deben tener presentes, está el análisis del entorno interno y externo.

El 71.88% del personal funcionario indican que se toma en cuenta tanto el contexto interno como externo para valorar los riesgos, un 6.25% dice que no y un 21.87% dice que no sabe. Las respuestas no arrojan la homogeneidad esperada, pues ambos contextos deben incluirse en la valoración del riesgo en tanto son fundamentales para la conceptualización del mismo, ya que indispensablemente, en uno o en ambos, se encuentran las causas del riesgo.

En cuanto a anotaciones de las Direcciones, todas hacen descripción de los datos numéricos, por lo tanto, no es necesario transcribirlas aquí, ya que con ese fin se incluyen los cuadros numéricos.

### 1-4. Utilización de matrices para la valoración del riesgo.

<sup>6</sup> Del total de 16 informantes del Programa de Actividades Centrales, uno dijo que no se habían valorado los riesgos en esa instancia, por lo que no prosiguió con las restantes preguntas, por lo tanto, a partir de la segunda pregunta se cuenta con 15 y no 16 cuestionarios de este Programa. Misma situación sucede con la Dirección de Cultura, quedando de 3, 2 informantes.

En el MCJ se estableció<sup>7</sup> la utilización de matrices para la valoración del riesgo, estas contemplan los elementos básicos a saber: identificación de los riesgos; nivel de riesgo inicial; nivel de riesgo residual; medidas para administrar el riesgo.

Estas matrices son indispensables para poder realizar una valoración cuantificable del riesgo, poder definir su nivel residual, además traen los elementos para hacer el análisis de las medidas de administración del riesgo, dicho en otras palabras, sin estas matrices puede hacerse un ejercicio de discusión del riesgo, de aproximación al abordaje de los riesgos, pero no hacer la valoración del riesgo tal y como se estipula en la normativa, es por ello que llama la atención que entre las respuestas de “no” y “no sé” se sume un 28.12%. Se puede deducir que hay desinterés en la materia de CI pues han estado presentes en valoraciones del riesgo, y sin embargo “no recuerdan” la utilización de las matrices. Las respuestas obtenidas en la pregunta de si utilizan las matrices para la valoración del riesgo fueron las siguientes:

**Cuadro N°3**  
**Utilización de matrices en la valoración del riesgo**  
**Autoevaluación de Valoración del Riesgo**  
**MCJ-2018**

Respuesta	P.Act. C	SINA BI	CPA C	CICP C	DBANDA S	DCULTUR A	UC E	TOTAL	
								absoluto	%
Sí	10	6	3	2	1	1	1	24	75.00
No	3	0	0	1		1	0	5	15.63
No sabe	2	0	0	1	0	0	0	3	9.37
No responde	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

*Fuente: Informes de Autoevaluación de Control Interno de las Direcciones del MCJ, 2018.*

Dado que los datos son tan contundentes en este cuadro y según lo escrito en el párrafo que lo antecede, no se procede a anotar aquí los comentarios hechos en los informes de cada Dirección pues son solamente descripciones de las cifras.

#### **1-5. Expediente administrativo de valoración del riesgo**

Si bien es cierto que la Secretaría de Planificación Institucional y Sectorial lleva un registro de los riesgos institucionales y un archivo digital sobre Valoración del riesgo, cada Dirección debe de contar con expediente administrativo (archivo) de control interno en donde se encuentren los actos administrativos correspondientes a la autoevaluación del sistema de control interno, a los planes de acciones de mejora, y en el caso que ocupa, a las valoraciones del riesgo que se hayan realizado y los planes de administración del mismo. Ante la pregunta de si cuentan con este expediente administrativo, las respuestas fueron:

**Cuadro N°4**  
**Existencia de archivo sobre valoración del riesgo**  
**Autoevaluación de Valoración del Riesgo**  
**MCJ-2018**

Respuesta	P.Act. C	SINA BI	CPA C	CICP C	DBAND AS	DCULTURA	UC	TOTAL	%
-----------	----------	---------	-------	--------	----------	----------	----	-------	---

<sup>7</sup> Así especificado en el Marco Orientador del Sistema de Valoración del Riesgo MCJ 2013.

							<b>E</b>		
<b>Sí</b>	4	3	3	1	1	0	1	13	40.64
<b>No</b>	1	0	0	1	0	1	0	3	9.37
<b>No sabe</b>	10	3	0	1	0	1	0	15	46.87
<b>No responde</b>	0	0	0	1	0	0	0	1	3.12
<b>TOTAL</b>	15	6	3	4	1	2	1	32	100

Fuente: Informes de Autoevaluación de Control Interno de las Direcciones del MCJ, 2018

Un 40.60% de los funcionarios opinan que sí se cuenta con un archivo en de valoración del riesgo, contra un 9.37% que afirma que no cuentan con el archivo, sin embargo, el hecho de que funcionarios en todas las instancias aseguran que existe este archivo hace que se tome por cierta la existencia del mismo. Ahora bien, unido a esto se debe de recordar que la responsabilidad de llevar este archivo no recae en todos los funcionarios encuestados, de ahí la existencia de un 46.87% de colaboradores que ignoran si existe o no existe.

En este apartado no se muestran análisis o aportes de las diferentes Direcciones, pues en sus informes entregan descripción de datos, únicamente el CPAC informa que “Todo se lleva documentado en cada uno de los procesos, seguimiento de carteles y en la fiscalización que se realizan” (Acuña, 2018).

Dirección de Bandas: “Si es importante indicar, que, del análisis realizado, se determinó la necesidad de crear un único archivo que contenga toda la información sobre este tema, se bien es cierto, la información es tangible y ubicable, es necesario recopilarla en un solo expediente, situación que será subsanada por la Unidad Administrativa de forma inmediata”.

#### 1-6. Seguimiento a los riesgos

La razón de revisar los riesgos es impedir, de ser posible, la materialización de los riesgos, pero si esta se llegase a dar, minimizar sus consecuencias, por eso la necesidad de su administración y la responsabilidad que esta conlleva. Dentro de la administración se encuentra el seguimiento, es por ello que se preguntó si la Dirección les da seguimiento a los riesgos, las respuestas fueron las siguientes:

**Cuadro N°5**  
**Seguimiento a los riesgos**  
**Autoevaluación de Valoración del Riesgo**  
**MCJ-2018**

Respues ta	P.Act. C	SINA BI	CPA C	CICP C	DBANDA S	DCULTUR A	UC E	TOTA L	%
<b>Sí</b>	8	4	3	2	1	1	1	20	62.50
<b>No</b>	1	0	0		0	1	0	2	6.25
<b>No sabe</b>	6	2	0		0	0	0	8	25.00
<b>No responde</b>	0	0	0	2	0	0	0	2	6.25
<b>TOTAL</b>	15	6	3	4	1	2	1	32	100

Fuente: Informes de Autoevaluación de Control Interno de las Direcciones del MCJ, 2018

Un 62.50% de los funcionarios contestaron que sí se les da seguimiento, sin embargo, en el CICPC el 50% de las personas dicen que sí se les da seguimiento, y el otro 50% dicen no saberlo, sin embargo, en su informe no se profundiza en la razón de estos datos.

### **Formas en que se da seguimiento a los riesgos**

Como extensión a la pregunta 1.6 se pidió que indicaran la forma en que se da seguimiento a los riesgos, apuntaron las siguientes:

Programa de Actividades Centrales: *“El seguimiento que el Programa de Actividades Centrales hace de los riesgos, lo realiza a partir de los informes que SEPLA solicita sobre las acciones para administrar los riesgos, que son responsabilidad del Programa”* (Cuestionario de informante, 2018).

SINABI: *“Se trata de minimizarlos, haciendo previsiones, buscando soluciones”*.  
*“El riesgo de Incendio en la Biblioteca Nacional se trasladó a la Ministra de Cultura y Juventud. También se continúan haciendo gestiones para buscar fondos externos mediante Cooperación Internacional para un sistema de detección y extinción automática de incendios en la Biblioteca Nacional”*. (Garmendia 2018).

CPAC: *“Analizando la información consolidada, se evidencia que en el CPAC el tema de riesgos, por los procesos que llevamos, que en su mayoría son de eventos masivos, se tiene muy claro el tema de riesgos [...], se plantean mediante reuniones que tenemos semanales y existiera alguno, se comunica a las autoridades y se brinda en la medida que el CPAC pueda las acciones para minimizarlos”* (Acuña 2018).

*“Para todos los eventos del CPAC se cuenta con reuniones semanales con el Viceministro Administrativo, Viceministro de Cultura, Proveeduría, Asesoría Jurídica, abogado del Despacho, Financiero, con el fin de monitorear todos los carteles, analizar riesgos de plazos para su aprobación, en donde se toman acuerdos y se verifican su cumplimiento cada semana. Así mismo a lo interno de esta Dirección se llevan los controles para evitar que un proceso, cartel cuente con un nivel de riesgos [sic] como también a la hora de su ejecución se llevan las fiscalizaciones para un adecuado control de cumplimiento.*

*Por lo cual las acciones se dan a diario y se monitorean tanto a lo interno de la Dirección como en las reuniones semanales, en donde queda constancia de las minutas y acuerdos”* (Acuña, 2018).

CICPC: *“A través de informes que se le remiten a SEPLA y a las autoridades”*.  
*“Reuniones con jefatura y coordinadores de proyectos”*. (Meléndez 2018).

Dirección de Bandas: *“Informes enviados por [sic] SEPLA en donde se solicita información para el seguimiento de las acciones de valoración de riesgo”* (Aguilar, 2018).

Dirección de Cultura, aunque unas respuestas dan a entender que no se les da seguimiento, en el informe de autoevaluación se evidencian acciones que muestran por lo menos en el departamento de Fomento Cultural: *“El seguimiento a los riesgos identificados, hace referencia a que se realiza a través de las reuniones como las del equipo coordinador y de los otros departamentos como Fomento Cultural. La encargada del departamento Fomento Cultural menciona lo siguiente en relación al seguimiento “Reglamento y bases de participación, convenio, informes de avance, visitas y reuniones con las organizaciones que desarrollan el proyecto, consulta Con*

*Asesoría Jurídica en caso de ser necesario”, en donde se puede observar que el departamento de Fomento Cultural les da seguimiento a los riesgos” (Yglesias 2018).*

### **1-7. Conocimiento de los riesgos entre los colaboradores de la Dirección.**

El Control Interno es un asunto de toda la administración activa y bajo este principio es que la CGR en sus directrices sobre el Sistema de Valoración del Riesgo, indica que los riesgos deben de darse a conocer a los colaboradores implicados, así como, es lógico, deben de ser de conocimiento de los jefes. SEPLA por medio de Circular remite a los Directores el informe institucional anual de valoración del riesgo para que se dé a conocer entre sus colaboradores, sin embargo, ante la pregunta ¿Se dan a conocer, entre los colaboradores de la Dirección, los riesgos detectados en la Dirección, su nivel y sus medidas de administración?, se obtuvieron las siguientes respuestas:

**Cuadro N°6**  
**Los colaboradores conocen los riesgos que se han valorado en la Dirección**  
**Autoevaluación de Valoración del Riesgo**  
**MCJ-2018**

Respuesta	P.Act. C	SINA BI	CPA C	CICP C	DBANDA S	DCULTUR A	UC E	TOTAL	%
Sí	6	4	3	2	1	1	1	18	56.26
No	2	0	0	0	0	1	0	3	9.37
No sabe	7	2	0	2	0	0	0	11	34.37
No responde	0	0	0		0	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	15	6	3	4	1	2	1	32	100

*Fuente: Informes de Autoevaluación de Control Interno de las Direcciones del MCJ, 2018.*

Se determinó que un 56% respondieron que conocen los riesgos que se han valorado en la dirección donde laboran. Tal y como se muestra en el cuadro, las respuestas dadas a “no” y “no sé” y “no responde” suman un 43.74% a pesar de la emisión de las circulares mencionadas, de lo que puede deducirse que se presta poco interés para leer el informe, no se acuerdan o el informe no fue dado a conocer como se solicitaba en la circular.

### **Formas en que se dan a conocer los medios**

Programa de Actividades Centrales: En el informe de este programa, se presume que los encuestados que anotaron que no se dan a conocer los riesgos o que no saben si se dan a conocer, no entendieron la pregunta, al respecto lee en el informe: “Se consultó sobre si se daban a conocer entre los colaboradores del programa los riesgos detectados, su nivel y sus medidas de administración, a lo cual 6 respondieron que sí, 2 respondieron que no y 7 que no saben que sí se dan a conocer. Es importante señalar que las valoraciones de riesgo son realizadas conjuntamente con los jefes y algunos funcionarios de los departamentos, unidades asesoras y demás oficinas, con el acompañamiento de la encargada de Control Interno de SEPLA, que a la vez se encarga de realizar el informe y lo remite al despacho el Viceministerio Administrativo, que lo traslada por medio de oficio a los entes involucrados para su atención y seguimiento. Por lo anterior se puede decir que los participantes no tienen [...] claro lo que se está consultando” (Portuguez 2018).

SINABI: Se enunciaron las formas en que da a conocer los riesgos: “Comunicados verbales y escritos y acciones correctivas o preventivas.

Reuniones con Jefaturas que lo han trasladado a los funcionarios de sus Unidades.

También se han realizado capacitaciones a funcionarios en Gestión de riesgos y existe la Comisión Institucional que conoce el riesgo<sup>8</sup>.

Correos institucionales.

Jefaturas comparten la información con los funcionarios a su cargo”. (Garmendia, 2018).

Dirección de Cultura: “En lo que respecta a la divulgación de los riesgos con sus colaboradores, el Departamento de Fomento lo realiza a través de las reuniones bimestrales con todo su equipo de trabajo”. (Yglesias, 2018).

## 2. VINCULACIÓN CON LA PLANIFICACIÓN

Los objetivos institucionales, sin dejar de lado la misión y la visión, deben ser materia prima para la valoración del riesgo pues esta valoración se hace partiendo de cuánto la materialización del riesgo puede afectar la consecución de estos objetivos. Por otro lado, el proceso de planificación institucional se hace con la finalidad de dar cumplimiento a los objetivos institucionales, es por ello que en todo proceso de planificación deben tomarse en cuenta los riesgos que cada Dirección ha valorado.

### 2-1. Misión, visión y objetivos institucionales presentes en la valoración del riesgo.

Como ya se manifestó, en el ejercicio de valoración del riesgo, se insiste en la importancia del impacto en los objetivos que podrían tener los riesgos si se llegaran a materializar, tanto es así que en el primer libro Excel de las matrices de valoración del riesgo, se pide a las instancias que enuncien sus objetivos, pero, a pesar de ello, ante la pregunta ¿En la valoración del riesgo, la Dirección toma en cuenta la misión, visión y objetivos del MCJ?, se obtuvieron las siguientes respuestas:

**Cuadro N°7**  
**Se toma en cuenta la misión, visión y objetivos del MCJ en la valoración del riesgo Autoevaluación de Valoración del Riesgo MCJ-2018**

Respuesta	P.Act. C	SINA BI	CPA C	CICP C	DBANDA S	DCULTUR A	UC E	TOTAL	%
Sí	10	6	3	1	1	1	1	23	71.87
No	0	0	0	1	0	1	0	2	6.25
No sabe	5	0	0	2	0	0	0	7	21.88
No responde	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

Fuente: Informes de Autoevaluación de Control Interno de las Direcciones del MCJ, 2018.

<sup>8</sup> En este caso se está hablando de riesgos naturales y la comisión nombrada es la Comisión de Gestión de Riesgos Naturales, ésta conceptualiza y aborda los riesgos desde otra metodología diferente a la planteada por la CGR en las directrices de SEVRI por ella emitida.



Un 71.87% respondieron que sí se tomaban en cuenta, pero existe un porcentaje del 28.13% que suma las respuestas de “no”, o “no sabe”, o “no responde”, que indican que los objetivos no son insumo para la valoración del riesgo. Ante esta situación vuelve a ser útil la presunción de que el desinterés de los funcionarios está presente en las respuestas.

A respecto, los informes que expresan algo más que descripción de datos, anotan:

Programa de Actividades Centrales: representa en un gráfico la percepción que los funcionarios tienen de la vinculación entre planificación y valoración.



Fuente: Informe de Autoevaluación de valoración del Riesgo. Programa de Actividades Centrales. 2018.

“...se consulta si se toma en cuenta la misión, visión y objetivos de Ministerio de Cultura y Juventud en el momento de realizar la valoración del riesgo, al respecto 10 personas consideran que sí se consideran y 5 indican no saber. Al respecto se vuelve a observar que algunas personas no tienen claro cuál es el procedimiento que se aplica en el momento de realizar la valoración del riesgo” (Portuguez, 2018).

Centro de Producción Artística y Cultural: “El CPAC tiene muy claro la misión y visión de la institución [...] en el desempeño de todos los Proyecto [sic] que se le tienen asignado [sic]” (Acuña, 2018).

## 2-2 Objetivos de la Dirección presentes en la valoración del riesgo.

En la misma lógica de vinculación que tiene la misión, la visión y los objetivos institucionales con la valoración del riesgo, la tienen los objetivos de la Dirección con esta valoración, en este sentido se les preguntó a los funcionarios ¿En la valoración del riesgo se toma en cuenta sus objetivos de la Dirección? Los datos de las respuestas se describen a continuación:

**Cuadro N°8**  
**Los objetivos de la Dirección son tomados en cuenta en la valoración del riesgo**  
**Autoevaluación de Valoración del Riesgo**  
**MCJ-2018**

Respuesta	P.Act. C	SINA BI	CPA C	CICP C	DBANDA S	DCULTUR A	UC E	TOTAL	%
Sí	10	6	3	3	1	1	1	25	78.14
No	0	0	0	0	0	1	0	1	3.12
No sabe	5	0	0	0	0	0	0	5	15.62
No responde	0	0	0	1	0	0	0	1	3.12



<b>TOTAL</b>	15	6	3	4	1	2	1	32	100
--------------	----	---	---	---	---	---	---	----	-----

Fuente: Informes de Autoevaluación de Control Interno de las Direcciones del MCJ, 2018.

De igual manera que en la anotación hecha de los datos del cuadro N°7, se trabaja oficialmente la valoración de riesgo con las matrices para tal fin, en donde se pide que se anoten, en este caso, los objetivos de la Dirección, pues son ellos los primeros que se afectan si el riesgo llega a materializarse, por lo que el 21.86% que respondieron “no”, “no saben” o “no responde”, puede obedecer a otras situaciones, no a la exclusión de los objetivos de la Dirección en la valoración del riesgo.

Las anotaciones de las Direcciones, que no se limitan solo a la descripción de datos es la siguiente:

Programa de Actividades Centrales: “En este caso sucede lo mismo que en el ítem anterior, no hay un conocimiento claro de lo que se realiza, cuando se evalúan riesgos” (Portuguez, 2018).

Centro de Producción Artística y Cultural: “De igual manera que para la pregunta anterior indica que “El CPAC tiene muy claro [...] sus objetivos para el desempeño de todos los Proyectos que se le tienen asignados” (Acuña, 2018).

### 2-3. Los riesgos valorados incluidos en el proceso de planificación de las direcciones.

Las subnormas de control interno referidas a la valoración del riesgo indican que los resultados de la valoración deben ser insumos para retroalimentar el proceso de planificación. En este contexto se preguntó a los encuestados ¿La Dirección toma en cuenta los riesgos detectados en el proceso de planificación? las respuestas se muestran en el cuadro N° 9.

**Cuadro N°9**  
**Los riesgos son tomados en cuenta en el proceso de**  
**Planificación Autoevaluación de Valoración del Riesgo**  
**MCJ-2018**

Respuesta	P.Act. C	SINA BI	CPA C	CICP C	DBANDA S	DCULTUR A	UC E	TOTAL	%
Sí	6	5	3	1	1	1	1	18	56.25
No	2	0	0	0	0	1	0	3	9.37
No sabe	7	1	0	3	0	0	0	11	34.38
No responde	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	15	6	3	4	1	2	1	32	100

Fuente: Informes de Autoevaluación de Control Interno de las Direcciones del MCJ, 2018

El 34.38% no sabe si los riesgos son tomados en cuenta en el proceso de planificación, en este sentido se podría deducir que no son partícipes o no se sienten partícipes del proceso de planificación. El 9.37% dice que no y el 56.25% indican que sí son tomados en cuenta.

#### Aportes generales por parte de las Direcciones

Las direcciones hicieron aportes generales, tanto a nivel de análisis general como de conclusiones o recomendaciones.

A continuación, y con el afán de contemplarlas en el documento tal como se expresaron, se procede a hacer una transcripción textual:

Programa de Actividades Centrales: Este programa presenta en 12 puntos las conclusiones derivadas del análisis realizado de la autoevaluación de la valoración del riesgo:

*1. Se determinó que algunos participantes no tienen claro a qué se referían las preguntas sobre la valoración de riesgo y su vinculación con la planificación, además se les hace difícil ubicarse dentro del programa de actividades centrales”*

*2. Se desprende de algunas respuestas que la valoración del riesgo la ubican únicamente como responsabilidad del Despacho Administrativo y no de toda la administración activa.*

*3. Los planteamientos de las preguntas realizadas dificultaron las respuestas, debido a que los participantes se confunden en cuanto a si la valoración del riesgo realizada en sus departamentos, unidades asesoras forman parte del Programa de Actividades Centrales, lo anterior probablemente debido a que fue hasta el año 2016 que se está trabajando el control interno conjuntamente todas áreas que conforman el programa.*

*4. Se puede inferir de algunas respuestas que hay un desconocimiento o falta de interés en el tema de control interno, específicamente en este caso de la valoración del riesgo y su vinculación con la planificación.*

*5. Se puede concluir que al realizar la valoración de riesgos algunos participantes no tienen claro que la misma se debe sustentar en un proceso de planificación que considere la misión y visión institucionales, así como los objetivos, metas, políticas e indicadores de desempeño claros, medibles, realistas y aplicables, establecidos con base en un conocimiento adecuado del ambiente interno y externo en que la institución desarrolla sus operaciones, y, en consecuencia, de los riesgos correspondientes, lo que viene a reforzar señalado la conclusión anterior.*

*6. Se desprende de las respuestas recibidas, que una pequeña parte de los participantes no conocen los instrumentos con que cuenta el Área [sic] de Control Interno para aplicar la valoración de riesgo.*

*7. Se concluye que la mayoría de los participantes indican no saber si se lleva un expediente administrativo donde se documenten los riesgos; no existe un procedimiento establecido, ni el conocimiento adecuado de la manera de documentar estos riesgos.*

*8. Se determina que el Viceministerio Administrativo si lleva un archivo digital de las valoraciones del riesgo realizadas cada año que son comunicadas por el Área [sic] de Control Interno de SEPLA, así como los trámites que realiza para comunicarlos a los responsables directos de los procesos evaluados y las respuestas recibidas. Sin embargo, se considera necesario que cada ente donde se identifica un riesgo debe de llevar un expediente que permita controlar y dar seguimiento.*

*9. Se la mitad de los funcionarios indican que se les da seguimiento a los riesgos detectados y el resto dicen no saber, con lo que se puede determinar que falta conocimiento sobre lo actuado para la atención de los riesgos.*

10. Se deduce que solamente la mitad de los participantes tienen claro lo que se les está consultando en cuanto al seguimiento que se realiza a los riesgos detectados, el resto dicen no saber o bien que no se hace, por lo que se puede indicar que a pesar que el informe de valoración de riesgo se comunica a los entes involucrados, estos no se comparten con el resto del departamento o unidad.

11. Se determinó que dentro de los participantes hay algunos que no tienen claro qué es la valoración del riesgo y la normativa que se debe de tomar en cuenta para la aplicación y otros aspectos como son: la misión, visión y objetivos del Ministerio de Cultura y Juventud, así como los objetivos de los departamentos, asesorías, oficinas, unidades según sean los riesgos a valorar.

12. Se concluye que a pesar de que 6 personas señalan que, sí se toman en cuenta los riesgos detectados en los procesos de planificación, esos no son incluidos dentro de los planes de trabajo de los departamentos o unidades donde se detectaron riesgos. (Portuguez, 2018).

El Centro de Investigación y Conservación de Patrimonio Cultural, anotó “En general, se visualiza que los funcionarios encuestados en la valoración del riesgo de Actividades del Centro Patrimonio Cultural [sic], el 50% como mínimo tiene desconocimiento sobre los procesos que se han desarrollado posterior a la identificación del riesgo, lo cual es preocupante, ya que, se evidencia una falta de comunicación de los altos mandos hacia los demás colaboradores del CICPC, y entre ellos” (Meléndez, 2018).

Dirección de Bandas hizo las siguientes consideraciones: “Del proceso de autoevaluación se determina que la institución ha realizado un esfuerzo importante para determinar su riesgo en el tema de control interno [sic] y así ha quedado documentado.

Así mismo estos factores han sido considerados en los objetivos y metas institucionales, así como en la Matriz de Articulación Plan-Presupuesto (MAPP)”.

Dirección de Cultura. En esta dirección anotaron las siguientes conclusiones:

*Fortalecer los procesos de identificación de riesgos.*

*Solicitar acompañamiento y apoyo a SEPLA para la implementación de la evaluación de los riesgos.*

*Coordinar con el encargado de archivo para la confección de los expedientes que tiene la Dirección de Cultura.*

*Establecer una metodología de trabajo para toda Dirección de Cultura en referencia al seguimiento de los riesgos.*

*Divulgar a todas las personas funcionarias los resultados de la valoración del riesgo.*

*Divulgar a todas las personas funcionarias los resultados de la valoración del riesgo.* (Yglesias, 2018).

## **Conclusiones**

Luego del análisis hecho por SEPLA y con los aportes, principalmente del Informe del Programa de Actividades Centrales y con los vacíos presentes en los otros informes, se llegó a las siguientes conclusiones:

Poco interés en las actividades de Control Interno. Los informantes fueron seleccionados precisamente porque ya habían participado en alguno de los procesos de valoración del riesgo, se esperaba que tuviesen los criterios necesarios para dar

respuestas objetivas a preguntas sobre la misión visión objetivos del MCJ y de la Dirección, utilización de matrices de valoración del riesgo, seguimiento a los riesgos, etcétera, como insumos utilizados en las valoraciones del riesgo, sin embargo sus respuestas fueron negativa, o no sabían, lo que demuestra un desinterés en la materia.

Para los funcionarios el control interno es un asunto exógeno a ellos, sobre todo en el caso del Programa de Actividades Centrales donde lo perciben como responsabilidad del Despacho del Viceministro Administrativo.

La “solicitud de capacitación en CI” es la constante presente en todo proceso de autoevaluación que ha realizado el MCJ, se solicita esta capacitación como respuesta al desconocimiento generalizado que hay en la materia, sin embargo, contrasta con que no ha habido respuesta al llamado que se ha hecho desde la Oficina Institucional de Gestión de Recursos Humanos para que los colaboradores se inscriban en el Curso de Control Interno, impartido por la CGR, mostrando con ello una vez más, el desinterés en CI.

Comunicación sobre riesgos. El trabajo realizado en las Direcciones sobre riesgos no es socializado entre los equipos de trabajo. El mecanismo de SEPLA utilizado para dar a conocer los riesgos detectados no cumple su objetivo.

Ser parte del Programa de Actividades Centrales. Sobre todo, en materia de Control Interno, los diferentes departamentos, asesorías y unidades no se asumen como parte del Programa de Actividades Centrales lo que hace que transfieran la responsabilidad de CI al Despacho del Viceministerio Administrativo.

Plan de acciones de mejora

Como es sabido el resultado de la autoevaluación es contar con un plan de acciones de mejora que enmiende las deficiencias que el Sistema de Control Interno tenga.

Este plan parte de los rezagos o carencias que cada Dirección detecte, en él se deben de plantear acciones dirigidas a subsanar esta situación.

Fue necesario hacer una depuración del plan pues hay acciones que no proceden o que ya se están ejecutando como medidas resultado de otras autoevaluaciones. Se presentarán las acciones propuestas que no serán incluidas y las razones de la exclusión:

Tema: capacitación y concientización

Dirección	Deficiencia detectada	Acción de Mejora	Indicador	Instancia responsable	Funcionario responsable	Fecha de ejecución
Programa Actividades Centrales	Falta de conocimiento del componente de CI Falta de concientización sobre la importancia del riesgo, se administración y seguimiento	Realizar un programa de capacitación y concientización en valoración del riesgo a todos los funcionarios	Programa realizado	SEPLA Oficina Institucional de Gestión de Recursos Humanos Viceministerio Administrativo	Encargada de CI SEPLA, Coordinadora de Despacho Viceministerio Administrativo, Jefa de Oficina Institucional de Gestión de Recurso Humanos	2019
Dirección de Bandas	Desconocimiento general sobre el tema de CI en	Coordinar y realizar capacitación de	Capacitación ejecutada	Dirección de Bandas	José Manuel Aguilar Ana Madrigal	Febrero marzo 2019

	funcionarios artistas	CI para los funcionarios que integran las bandas de concierto, con el acompañamiento de SEPLA				
Dirección de Cultura	Contexto interno y externo	Charla para las personas funcionarias de cómo valorar el riesgo dentro del SEVRI institucional con el acompañamiento de Ofelia Quirós A.	Charla de CI impartida	Dirección de Cultura	Diego Orozco con el acompañamiento de Ofelia Quiros	Diciembre de 2018

**Criterio de exclusión:** La necesidad de capacitación en CI es una variable constante sale manifiesta en las anteriores autoevaluaciones. Para el año 2016 se contabilizaron 541 funcionarios que dijeron no haber sido capacitados en C.I. para el MCJ capacitarlos es un reto imposible de abordar desde sus recursos institucionales, por lo tanto, se coordinó con la CGR para que estos 541 funcionarios llevaran un curso virtual ofrecido por esta institución. En el primer grupo se certificaron 13 funcionarios. En el segundo grupo, ofrecido en agosto del presente año, ningún funcionario se inscribió, quedando igualmente el manifestó del desinterés de cubrir esta carencia. Aun así, se está coordinando con la encargada de gestión del desarrollo humano de la OGRH con la finalidad de establecer lineamientos para asegurar la participación de los funcionarios en esta capacitación impartida por la CGR.

Tema: participación en la valoración del riesgo

Dirección	Deficiencia detectada	Acción de Mejora	Indicador	Instancia responsable	Funcionario responsable	Fecha de ejecución
Dirección de Cultura	No se utilizan las matrices de identificación de riesgo	Revisión de los riesgos de Cultura	Valoración de riesgos de la Dirección de Cultura con acompañamiento de SEPLA	Dirección de Cultura	Diego Orozco	Diciembre 2019
	La participación del personal	Participación de las personas funcionarias en la valoración del riesgo	Cantidad de personas funcionarias que participan en cada valoración del riesgo	Dirección de Cultura	Diego Orozco	Diciembre 2018

**Criterio de exclusión:** La pregunta hecha en el cuestionario era si utilizaban las matrices para evaluar el riesgo y siendo estrictamente necesario evaluarlas con ese instrumento, el cual se ha utilizado en todas las valoraciones del riesgo no hay fundamento para decir que no son utilizadas. Por otro lado, las personas funcionarias que participan en las valoraciones del riesgo son seleccionados por los Directores, no ha sido una práctica ministerial que en ella participen la totalidad de administración activa. Sin embargo, la Dirección de Cultura ha manifestado en reuniones con SEPLA, la necesidad de hacer un trabajo integral y más participativo en la valoración de riesgos de la Dirección que involucre más funcionarios y se concienticen sobre la razón de ser del CI. Por esta razón en el plan de acciones generales viene una acción para solventar las necesidades generales de la Dirección de Cultura que de alguna manera vendría a subsumir esta acción que aquí se excluye.

Tema: periodicidad de informes

Dirección	Deficiencia detectada	Acción de Mejora	Indicador	Instancia responsable	Funcionario responsable	Fecha de ejecución
-----------	-----------------------	------------------	-----------	-----------------------	-------------------------	--------------------

Programa de Actividades Centrales	Falta de procedimientos para llevar el expediente administrativo de los riesgos detectados, su control y seguimiento, así como identificación de los responsables	Hacer reuniones semestrales de control y seguimiento de los riesgos detectados, donde los responsables expongan las medidas tomadas	2 reuniones al año	SEPLA Viceministerio Administrativo	Ofelia Quirós Yolanda Salmerón	Julio-diciembre 2019
		Hacer informes semestrales sobre el control y seguimiento de los riesgos detectados	2 informes por año	Departamentos, Unidades Asesorías que tengan riesgos detectados	Jefes de unidades Asesorías que tengan riesgos detectados	Julio-diciembre 2019

**Criterio de exclusión:** SEPLA acompaña a las distintas dependencias (según definición anual de la actividad, proceso o estructura a la cual se le vaya a valorar el riesgo) en la valoración del riesgo, teniendo como resultado un Informe anual de valoración del riesgo, a su vez pide anualmente informes sobre las medidas de administración del riesgo resultado de valoraciones de años anteriores, y además estima conveniente revisar los riesgos institucionales cada dos años, como se hizo en el 2017. Se tiene entonces que valoración del riesgo, seguimiento de medidas de administración del riesgo y revisión de los riesgos se acompañan de informes que son solicitados por separado, teniendo presente que la acción de control debe ser constante, pero con la periodicidad necesaria para obtener los resultados esperados, los tiempos que se proponen en esta acción no responden a la lógica del manejo de riesgos.

Una vez depuradas las acciones propuestas se establece el plan de acciones de mejoras resultado de la autoevaluación de la valoración del riesgo.

**Acciones de mejora  
Autoevaluación de Valoración del Riesgo  
Ministerio de Cultura y Juventud  
2018**

Dirección	Deficiencia detectada	Acción de Mejora	Indicador	Instancia responsable	Funcionario responsable	Fecha de ejecución
Programa de Actividades Centrales	Falta de un procedimiento para llevar a cabo el expediente administrativo de los riesgos, su control y seguimiento así como la identificación de los responsables	Definir y poner en práctica un procedimiento para el control y seguimiento de los riesgos detectados	Procedimiento realizado	Viceministerio Administrativo (Comité Gerencial de Control Interno) con acompañamiento de SEPLA	Coordinadora de Despacho V. A. Coordinadora de U. Planificación Institucional SEPLA (encargada de CI)	Diciembre 2019
SINABI	No se conocen los riesgos de la Dirección	Dar a conocer a los funcionarios por medio de circular los riesgos que el SINABI ha valorado	Circular remitida	Dirección General del SINABI	Directora de Bibliotecas Públicas	Noviembre 2018

Dirección de Bandas	Documentos en diferentes expedientes archivados por año y orientados al Dpto. de Planificación	Establecer un expediente único	Expediente debidamente construido y custodiado	Unidad administrativa	Encargada y asistente de la Unidad Administrativa	Marzo 2019
Dirección de Cultura	Ausencia de expediente administrativo	Construir y custodiar el expediente de riesgos en las oficinas centrales, así como las regionales, solicitando asesoría del Archivo Central del MCJ	Expediente debidamente construido y custodiado	Dirección de Cultura	Enlace de Planificación	Diciembre 2019
	Desconocimiento general de la valoración y administración de los riesgos	Crear y ejecutar un programa de abordaje integral de los riesgos en la Dirección de Cultura, con el asesoramiento de SEPLA	Programa en ejecución	Dirección de Cultura	Directora de Cultura y enlace de planificación	2019-2020
CICPC	Desconocimiento de las actividades de detección de riesgos	Divulgar entre los funcionarios a través de directrices y circulares y correos electrónicos las actividades de detección de los riesgos en el CICPC.	Directrices, circulares y correos electrónicos enviados	Dirección	Jefes de Departamentos	2019
		Fortalecimiento del manejo de fuentes de información del CICPC, de manera que se pueda implementar una cultura confiable y oportuna en temas de detección de riesgos.	Expediente de Riesgo debidamente construido y custodiado			2019
SEPLA (como encargada del proceso de	Los funcionarios desconocen los riesgos de las direcciones resultado de las	Solicitar a los directores la evidencia de la divulgación de del informe	Evidencia recopilada en SEPLA	SEPLA	Coordinadora de Planificación Institucional	2019

CI)	valoraciones de riesgo anuales	anual de valoración del riesgo entre el grupo de colaboradores de la dirección.				
-----	--------------------------------	---	--	--	--	--



## Fuentes

Acuña C. Ada (2018) Informe de autoevaluación de valoración del riesgo del Centro de Producción Artística y Cultural. MCJ-DG-CPAC-2018. Agosto 2018.

Aguilar S. José Manuel Informe de autoevaluación de valoración del riesgo de la Dirección de Bandas. DB-647-2018. Agosto 2018.

Araya Z. Susana (2018). Correo Institucional sobre invitación al Curso de CI y su recordatorio. Días de remisión 12 y 31 de julio.

Carvajal S. Ana (2018). Departamento Administrativo. Correo electrónico, 11 de setiembre de 2018. Sistema Nacional de Enseñanza de Educación Musical.

Contraloría General de la República (2009). Normas de Control Interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE)

Costa Rica, Leyes, decretos, etc. (2008) Ley General de Control Interno. - 1° edición, 2° reimpresión. Costa Rica.

Meléndez D. Diego (2018) Informe de autoevaluación de la valoración del riesgo. Centro de Investigación y Conservación del Patrimonio Cultural.

Portuguez Cascante Dennis (2018). Informe de autoevaluación de valoración del riesgo, Programa de Actividades Centrales. DVMA-949-2018. Agosto 31.

Yglesias F. Sofía (2018). Informe de autoevaluación de valoración del riesgo, Dirección de Cultura. Agosto.

## **ANEXO N°1**



COSTA RICA  
GOBIERNO DE LA REPÚBLICA  
1948-2018



30 de julio de 2018  
**DM-1065 -2018**

**Señora**  
**Ana Isabel Padilla Duarte**  
**Secretaria de Planificación Institucional**

Estimada señora:

Con un cordial saludo me permito informarle que hemos acogido el *Plan de trabajo de autoevaluación 2018*, cuyo fin es evaluar el segundo componente del Sistema de Control Interno, a saber, la valoración del riesgo.

Al respecto le informo que el plan presentado cuenta con mi aval para que se proceda con su ejecución.

Cordialmente;

SYLVIE ELENA  
DURAN SALVATIERRA  
(FIRMA)

Firmado digitalmente por  
SYLVIE ELENA DURAN  
SALVATIERRA (FIRMA)  
Fecha: 2018.07.30 15:46:22  
-06'00'

**Sylvie Durán Salvatierra**  
**Ministra de Cultura y Juventud**

- Sr. Dennis Portuquez C. Viceministro Administrativo.
- Sr. William Kelly P. Auditor Interno.
- Sra. Yolanda Salmerón B. Coordinadora Comité Gerencial de Control Interno.
- Sra. Otelia Quiros A. Coordinadora Unidad de Planificación Institucional.
- Archivo.

Despacho de la Ministra de Cultura y Juventud. San José, Costa Rica  
Tel: 2222-5003 / 2221-3806 web: [www.mci.go.cr](http://www.mci.go.cr)

## **ANEXO N°2**

“2f) -*Valoración del riesgo: identificación y análisis de los riesgos que enfrenta la institución, tanto de fuentes internas, como externas relevantes para la consecución de los objetivos: deben ser realizados por el jerarca y los titulares subordinados, con el fin de determinar cómo se deben administrar dichos riesgos.*

*Artículo 14. -**Valoración del riesgo.** En relación con la valoración del riesgo, serán deberes del jerarca y los titulares subordinados, entre otros, los siguientes: Identificar y analizar los riesgos relevantes asociados al logro de los objetivos y las metas institucionales, definidos tanto en los planes anuales operativos como en los planes de mediano y largo plazos.*

*Analizar el efecto posible de los riesgos identificados, su importancia y la probabilidad de que ocurran, y decidir las acciones que se tomarán para administrarlos.*

*Adoptar las medidas necesarias para el funcionamiento adecuado del sistema de valoración de riesgo y para ubicarse por lo menos en un nivel de riesgo organizacional aceptable.*

*Establecer los mecanismos operativos que minimicen el riesgo en las acciones por ejecutar.*

*Artículo 18.-**Sistema específico de valoración del riesgo institucional.** Todo ente u órgano deberá contar con un sistema específico de valoración del riesgo institucional por áreas, sectores, actividades o tarea que, de conformidad con sus particularidades, que permita identificar el nivel de riesgo institucional y adoptar los métodos de uso continuo y sistemático, a fin de analizar y administrar el nivel de dicho riesgo.*

*La Contraloría General de la República establecerá los criterios y las directrices generales que servirán de base para el establecimiento y funcionamiento del sistema en los entes y órganos seleccionados, criterios y directrices que serán obligatorios y prevalecerán sobre los que se les opongan, sin menoscabo de la obligación del jerarca y de titulares subordinados referida en el artículo 14 de esta Ley.*

*Artículo 19.-**Responsabilidad por el funcionamiento del sistema.** El jerarca y los respectivos titulares subordinados de los entes y órganos sujetos a esta Ley, en los que la Contraloría General de la República disponga que debe implantarse el Sistema específico de valoración del riesgo institucional, adoptarán las medidas necesarias para el adecuado funcionamiento del Sistema y para ubicarse al menos en un nivel de riesgo institucional aceptable” CGR( 2002)<sup>9</sup>*

---

<sup>9</sup> Costa Rica, Leyes, decretos, etc. (2008) Ley General de Control Interno. - 1° edición, 2° reimpresión. Costa Rica.

## ANEXO N°3



### Cuestionario

#### AUTOEVALUACIÓN DE LA VALORACIÓN DEL RIESGO CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y CONSERVACIÓN DEL PATRIMONIO CULTURAL (CICPC)

Este cuestionario tiene como objetivo recolectar información que permita al MCJ evaluar las actividades de valoración del riesgo.

Enlace de planificación: Jazmín Picado Walsh

Fecha de recolección de la información: \_\_\_\_\_

N° de boleta \_\_\_\_\_ (la persona enlace marca el número de boleta, la numeración debe de iniciar con 1)

Instrucciones para el funcionario que llena el cuestionario: Es auto suministrado, de selección única, sin embargo, lleva un apartado de “observaciones” donde usted puede anotar cualquier comentario que crea necesario.  
Marcar con “x” la respuesta seleccionada.

Preguntas

#### **1. VALORACIÓN DEL RIESGO**

**1.1** ¿Se han evaluado en los, los riesgos en el CICPC? (selección única)

Sí

No. Terminar aquí el cuestionario, no sin antes explicar las razones por las cuales en el CICPC no se han revisado los riesgos:

\_\_\_\_\_

No sé

No responde

Espacio para sus observaciones:

**1.2** En la valoración del riesgo ¿quiénes han participado? (selección múltiple)

El Director del CICPC

El Jefe de Educación y Divulgación

El Jefe de Arquitectura

Otros funcionarios (especifique):

No sé.

Observaciones:

\_\_\_\_\_

**1.3** ¿El CICPC toma en cuenta el contexto interno y externo del MCJ para valorar sus riesgos como Dirección?

Sí

No

No sé

No responde

Observaciones:

\_\_\_\_\_

**1.4** ¿Utilizan, para la medición del riesgo, las matrices que contemplan: identificación de los riesgos; nivel de riesgo inicial, nivel de riesgo residual; medidas para administrar el riesgo?

Sí

No

No sé

No responde

Observaciones:

---

**1.5** ¿Tienen en el CICPC un expediente administrativo (archivo) donde se documenten los riesgos?

Sí

No

No sabe

No responde

Observaciones:

---

**1.6** ¿El CICPC les da seguimiento a los riesgos detectados?

Sí ¿de qué forma les da seguimiento a los riesgos anteriormente detectados?

---

No

No sabe (pase a la pregunta X)

No responde

Observaciones:

---

**1.7** ¿Se dan a conocer, entre los colaboradores del CICPC, los riesgos detectados en la Dirección, su nivel y sus medidas de administración?

Sí. ¿Por qué medio?

---

No

No sabe (pase a la pregunta X)

No responde

Observaciones:

---

## **2. VINCULACIÓN CON LA PLANIFICACIÓN**

**2.1** ¿En la valoración del riesgo, el CICPC, toma en cuenta la misión, visión y objetivos del MCJ?

Sí

No

No sabe (pase a la pregunta X)

No responde

Observaciones:

---

**2.2** ¿En la valoración del riesgo, el CICPC, toma en cuenta sus objetivos de la Dirección?

Sí

No

No sabe (pase a la pregunta X)

No responde

Observaciones:

---

**2.3** ¿El CICPC toma en cuenta los riesgos detectados para en el proceso de planificación?

Sí

No

No sabe (pase a la pregunta X)

No responde

Observaciones:

---

## ANEXO N°4



Firmado Digitalmente por: OFELIA QUIROS ARAYA (P19M44)  
Fecha: 2018.08.01 11:14:32 CST  
Localización: Costa Rica

### CIRCULAR SEPLA- 297-2017

**PARA:** Sra. Sylvie Durán Salvatierra, Ministra  
Sr. Max Valverde Soto, Viceministro de Cultura  
Sra. Margaret Solano Sanchez, Viceministra de Juventud  
Sr. Dennis Portuguez Cascante, Viceministro Administrativo  
Directoras y Directores de MCJ  
Enlaces de Planificación Institucional

**DE:** Sra. Ofelia Quirós Araya, Coordinadora Unidad Institucional de Planificación  
Secretaría de Planificación Institucional y Sectorial

**FECHA:** 1 de agosto de 2018

**ASUNTO:** Inicio de la Autoevaluación del componente "valoración del riesgo", del Sistema de Control Interno

---

En el marco de la Ley N°8292, ley General de Control Interno, esta Secretaría inicia el proceso de autoevaluación de control interno correspondiente al año 2018 "*Autoevaluación del componente funcional del Sistema de Control Interno valoración del riesgo*". El objetivo de este ejercicio es optimizar el proceso de valoración del riesgo, mediante la autoevaluación con la finalidad de establecer y ejecutar acciones para su mejora. Las instancias llamadas a participar en la autoevaluación son:

- Centro de Investigación y Conservación del Patrimonio Cultural
- Centro de Producción Artística y Cultural
- Despacho de la Ministra (en lo correspondiente a Cuenta Satélite -UCE-)
- Dirección de Bandas
- Dirección de Cultura
- Sistema Nacional de Bibliotecas
- Viceministerio Administrativo
- Viceministerio de Juventud

La señora Ofelia Quirós Araya, les hará llegar a cada dirección y su enlace de control interno, las indicaciones y el material necesario para llevar a cabo la autoevaluación, la cual debe ser entregada a SEPLA por medio de los correos [sepla@mcj.go.cr](mailto:sepla@mcj.go.cr) y [oqueiros@mcj.go.cr](mailto:oqueiros@mcj.go.cr) a más tardar el día **22 de agosto**.

Se recuerda que, según se establece en el Artículo 10 de la Ley General de Control Interno, es responsabilidad de los jefes y titulares subordinados establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el Sistema de Control Interno Institucional, por lo que se requiere la participación activa de los mismos en todo el proceso de autoevaluación que la institución lleve a cabo.

Cordialmente,

- ☐ Sr. William Kelly Picado, Auditor Interno
- ☐ Sra. Yolanda Salmerón Barquero, Coordinadora Comité Gerencias de Control Interno,
- ☐ Sra. Ana Isabel Padilla Duarte, Subjefa SEPLA
- ☐ Archivo/consecutivo.

## **ANEXO N° 5**

Funcionarios participantes en la autoevaluación  
de la valoración del riesgo, por instancia

Instancia	Nombre de funcionario
Programa de Actividades Centrales	Dennis Portuguez
	Yolanda Salmerón
	Jorge Rodríguez
	Karol Sanabria
	Yamileth Solano
	Rita Gutiérrez
	Guadalupe Gutiérrez
	Yislen Delgado
	Ana Isabel Padilla
	Orietta González
	Yamileth Campos
	Nivia Barahona
	Xinia Salazar
	Catalina Cabezas *
	Ileana Rojas
	Marilyn Aguilar
Esteban Cabezas	
Gina Chaverri *	
SINABI	Lovania Garmendia
	Laura Rodríguez
	Helga Ocampo
	Xinia Saborío
	Doris Torres
	Carmen Garita
Dirección de Cultura	Sofía Yglesias
	Irene Morales
	Danny Villalobos
	Ricardo Martínez
	Diego Orozco
CICPC	Javier Salazar
	Paola Salazar
	Jonathan Berrocal
	Jazmín Picado
CPAC	Ada Acuña
	Elizabeth Matarrita
	Carla Cordero
	Lilliana Conejo
Dirección de Bandas	José Manuel Aguilar
	Ana Carvajal
UCE	Karina Castro

(\*) Se convocaron, pero no participaron en la autoevaluación



## ANEXO N°6

Ejemplo de remisión de material para realizar la ejecución (se excluye el cuestionario pues él está en el anexo N°3)

Firmado Digitalmente por: OFELIA  
QUIRÓS ARAYA (P0964)  
Fecha: 2018.08.07 09:44:30 CST  
Localización: Costa Rica



COSTA RICA  
GOBIERNO DEL BICENTENARIO  
194 - 2018



Ministerio de Cultura y Juventud  
Secretaría de Planificación Institucional y Sectorial (SEPLA)

CENAC, 7 de agosto de 2018  
SEPLA-601-304-2018

Señor  
José Manuel Aguilar Sáenz, Director  
Dirección de Bandas

Estimado señor:

Según se indicó en Circular SEPLA-601-297-2018, le hago entrega de las indicaciones y cuestionario para que la Dirección de Bandas ejecute la Autoevaluación de la valoración del riesgo. El informe de la autoevaluación debe ser remitido a más tardar el 22 de agosto.

Cordialmente,

Ofelia Quirós Araya  
Coordinadora Unidad Planificación Institucional y Sectorial

- Sra. Sylvie Durán S. Ministra
- Sr. Max Valverde S. Viceministro Cultura
- Sr. Dennis Portuguez C. Viceministro Administrativo
- Sr. William Kelly P. Auditor Interno
- Sra. Ana Carvajal S. Enlace Planificación Dirección Bandas.
- Sra. Yolanda Salmerón B. Comité Gerencial Control Interno.
- Sra. Ana Isabel Padilla Duarte. Subjefa SEPLA.



**INSTRUCCIONES PARA LOS ENLACES DE CONTROL INTERNO  
DE CÓMO REALIZAR LA AUTOEVALUACIÓN 2018**  
Dirección de Bandas

SEPLA  
Agosto 2018

Con la finalidad de lograr los objetivos de la autoevaluación del segundo componente del Sistema de Control Interno (valoración del riesgo) se solicita seguir este instructivo.

**I. Participantes en el proceso de autoevaluación.**

¿Quiénes deben de llenar el cuestionario de autoevaluación?

- a- El Director.
- b- Los jefes y/o coordinadores que han estado presentes en las ejecuciones de valoración del riesgo de la Dirección de Bandas, en años anteriores.
- c- Otros colaboradores de la Dirección de Bandas, que han participado en ejecución de valoración del riesgo en años pasados.
- d- El enlace de Control Interno de la Dirección de Bandas.

**II. Dar a conocer el proceso de autoevaluación 2018 y distribución del cuestionario.**

El enlace de control interno debe numerar cada cuestionario para tener un control de la cantidad de los mismos, (esta numeración se hace en la parte destinada para tal fin en el instrumento).

Una vez numerados, los debe de enviar **DIGITALMENTE**, a cada uno de los participantes indicándoles en qué consiste la autoevaluación y cuál es su participación.

Enlace de planificación:  
Fecha de recolección de  
N° de boleta XXXX (la per  
debe de iniciar con 1)

**III. Llenado del cuestionario.**

El cuestionario debe ser llenado **DIGITALMENTE** por los participantes seleccionados y enviado en formato PDF al enlace de CI de la Dirección de Bandas.

**IV. Informe de autoevaluación de la Dirección de Bandas**

Una vez recibidos los cuestionarios, el enlace de control interno analiza las respuestas y hace un informe que debe contener lo siguiente:

- 1.Nombre de la Dirección.
2. Nombre del Director y SU FIRMA DIGITAL
- 3.Nombre del personal enlace de Control Interno
- 4.Nombres de los funcionarios que participaron en el proceso de autoevaluación.
- 5.Información recolectada en el cuestionario (esta la pueden hacer mediante cuadros).
- 6.Análisis de la información recolectada (\*).

7. Plan de acciones de mejora (\*\*).

NOTA: De ser remitido junto con todos los cuestionarios a las siguientes direcciones:  
[oquiros@mcjo.go.cr](mailto:oquiros@mcjo.go.cr) y [sepla@mci.go.cr](mailto:sepla@mci.go.cr)

Cualquier consulta con OFELIA QUIRÓS ARAYA  
TEL 22 56 82 25  
[oquiros@mci.go.cr](mailto:oquiros@mci.go.cr)

.....  
(\* ) Para el análisis de la información recolectada por medio de los cuestionarios tome en cuenta la siguiente información:

*“Capítulo III: NORMAS DE SOBRE VALORACIÓN DEL RIESGO*

**3.1 Valoración del riesgo** *El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben definir, implantar, verificar y perfeccionar un proceso permanente funcional del SCI. Las autoridades indicadas deben constituirse en parte activa del proceso que al efecto se instaure.*

**3.3 Vinculación con la planificación institucional** *La valoración del riesgo debe sustentarse en un proceso de planificación que considere la misión y la visión institucionales, así como objetivos, metas, políticas e indicadores de desempeño claros, medibles, realistas y aplicables, establecidos con base en un conocimiento adecuado del ambiente interno y externo en que la institución desarrolla sus operaciones, y en consecuencia, de los riesgos correspondientes.*

*Asimismo, los resultados de la valoración de riesgo deben ser insumos para retroalimentar ese proceso de planificación, aportando elementos para que el jerarca y los titulares subordinados estén en capacidad de revisar, evaluar y ajustar periódicamente los enunciados y supuestos que se sustentan los procesos de planificación estratégica y operativa institucional, para determinar su validez ante la dinámica del entorno y de los riesgos externos e interno.*

(\*\*) Para elaborar el plan de acciones de mejora es imprescindible hacer el análisis de las respuestas. La Dirección que no necesita un plan de acciones de mejora es aquella que obtenga un 100% de respuestas positivas, esto significa que están llevando la valoración, revisión y administración de sus riesgos tal y como lo dictan las subnormas # 3.1 y #3.3 de Control Interno. Por tanto, si hay respuestas negativas, la Dirección debe proponer medidas que solventen la situación y reviertan su estado negativo a positivo, contribuyendo a un buen desempeño en el manejo de sus riesgos y consecución de sus objetivos.

La matriz del Plan de Acciones de Mejora es la siguiente: