

**DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO CIVIL**  
**Comisión Institucional de Control Interno**

**Informe –CICI-001-2008**

**Para:** Comisión Institucional de Control Interno (CICI)

**De:** Equipo de Apoyo Técnico a la CICI

**Asunto:** Segunda Autoevaluación del Sistema de Control Interno y Valoración del Riesgo de la Dirección General de Servicio Civil-2007

**Fecha:** 22 de enero de 2008

---

**I- Antecedentes:**

La Ley General de Control Interno N° 8292, publicada en la Gaceta N° 169 del 4 de setiembre del 2002, el Manual de Normas Generales de Control Interno publicado en la Gaceta N° 107 del 5 de junio del 2002, con modificaciones en la Gaceta N° 248 del 24 de diciembre 2003, las Directrices Generales para el establecimiento y funcionamiento del Sistema Especifico de Valoración del Riesgo Institucional, publicada en la Gaceta N° 134 del 12 de julio del 2005, así como los resultados, tanto de la Primera Autoevaluación del Sistema de Control Interno y Valoración del Riesgo, como del proceso de Seguimiento a las medidas de control detectadas como incumplidas, constituyen el marco de referencia para evaluar nuevamente el Sistema de Control Interno y Valoración del Riesgo de la Dirección General de Servicio Civil con el fin de determinar las debilidades y avances de dicho sistema.

**II- Descripción de las actividades tendientes a la autoevaluación:**

La Comisión Institucional de Control Interno, con el fin de dar cumplimiento a lo establecido en el artículo 7 y 17 de la Ley No.8292 delegó la ejecución de la Segunda Autoevaluación del Sistema de Control Interno y Valoración del Riesgo Institucional al Equipo de Apoyo Técnico (EAT), conformado a partir del mes de setiembre del año 2006.

Con el propósito de obtener una evaluación del sistema de control interno institucional más cercana con la realidad, y en razón de la experiencia obtenida con la anterior autoevaluación, el

Equipo de Apoyo Técnico elaboró un programa de trabajo que incluía, como primera actividad, la revisión del instrumento aplicado en la primera autoevaluación, para evaluar la posibilidad de utilizarlo en este nuevo ejercicio. Es así como, durante los meses de abril y mayo del 2007 el Equipo de Apoyo Técnico a la CICI procedió con la revisión del instrumento denominado “Cuestionario para la Autoevaluación del Sistema de Control Interno y Valoración del Riesgo”.

En varias sesiones de trabajo el Equipo revisó las medidas de control de aplicación general. En total se analizaron 61 medidas, evaluando su pertinencia, si el objetivo de medición estaba vigente o si por el contrario se evalúa con otra medida del mismo u otro componente, en función de ello se procedió a la modificación, fusión o eliminación de las medidas de control. Las medidas de control de aplicación general que, producto de dicho análisis se mantenían en el cuestionario, fueron redactadas nuevamente con el propósito de presentar con claridad el objeto de medición, de igual manera se replanteó la forma de verificar el cumplimiento de la medida de control -columna No. 5 del cuestionario-, con la intención de agilizar el modo en que el jerarca podía comprobar si la medida se cumple o no, a través de la verificación de los elementos que evidencien tal situación. Además, para facilitar la comprensión y aplicación del instrumento se agregó en cada columna un comentario con información clave.

De esta tarea surgió el “Cuestionario Básico para la Autoevaluación del Sistema de Control Interno y Valoración del Riesgo” (Anexo No. 1), conformado por un total de 51 medidas de control generales, distribuidas en los cinco componentes funcionales de la siguiente forma: Ambiente de Control-12 medidas de control, Valoración del Riesgo-5 medidas de control, Actividades de Control-17 medidas, Sistemas de Información-13 medidas y 4 medidas de control para Seguimiento del Sistema de Control Interno.

Posteriormente se confeccionó el Cuestionario para cada una de las Áreas funcionales de la Dirección General, atendiendo a la estructura organizacional vigente a esa fecha en la institución, agregando al cuestionario básico las medidas de control específicas (aquellas que permiten evaluar aspectos específicos de control según los procesos de las Áreas), diseñadas en forma conjunta, como parte del proceso de autoevaluación anterior, con los Directores de Área, los Enlaces designados ante la Comisión Institucional de Control Interno (CICI) y el Equipo de Apoyo Técnico nombrado en ese momento. Cabe mencionar que en la actual medición del sistema de control interno, se confeccionó un cuestionario para la Dirección General, que incluía medidas que permitieron evaluar el sistema de control interno del Despacho del Director General, la Subdirección y la Contraloría de Servicios.

El cuestionario definitivo para cada Área (Anexo No. 2) se remitió, para su correspondiente análisis, el 28 de mayo del 2007, mediante oficio CICI-004-2007, a los Directores de Área, quienes conjuntamente con el Enlace designado ante la CICI revisaron cada una de las medidas de control específicas, efectuaron los ajustes que consideraron pertinentes y en caso necesario, agregaron las medidas de control específicas que evaluaran aspectos no contenidos en el documento de cita; lo anterior con el fin de garantizar que el Director de Área contara con un instrumento que permitiera la evaluación objetiva del sistema de control interno. Para facilitar este proceso se anexó al oficio de marras, una vez revisados y actualizados, 3 documentos diseñados para la autoevaluación del 2006, a saber: Resumen del Manual de Normas Generales de Control Interno (Anexo No.3), Guía para la Autoevaluación del Sistema de Control Interno y Valoración del Riesgo (Anexo No.4) y Guía para el diseño y valoración de Medidas de control para efectos de la Autoevaluación del Sistema de Control Interno (Anexo No.5). Posteriormente el EAT ejecutó un estudio pormenorizado de los aportes de las Áreas, obteniendo con ello la versión definitiva del instrumento, con el cual se efectuó la segunda evaluación del sistema.

El cuestionario definitivo fue remitido por el Coordinador de la CICI mediante oficio CICI-007-2007 y por la vía de correo electrónico, a los Directores de Área, el 7 de agosto del 2007, para su aplicación y posterior devolución el día 17 del mismo mes. Sin embargo, por cargas de trabajo y prioridades de las Áreas, y pese a las diversas excitativas a los responsables de su aplicación, el plazo citado se extendió hasta el 25 de setiembre del 2007. No obstante, fue hasta el 13 de noviembre que se recibió el último cuestionario. En síntesis, desde el proceso de revisión del cuestionario por el EAT, el envío del mismo a las distintas Áreas de la DGSC y su devolución, transcurrió un periodo aproximado de 7 meses.

### **III- Descripción de la herramienta diseñada para la autoevaluación:**

Como se desprende del apartado anterior, para la segunda autoevaluación se utilizó el mismo instrumento (Cuestionario para la Autoevaluación del Sistema de Control Interno y Valoración del Riesgo). Los cambios operaron sobre las medidas de control generales y específicas de los 5 componentes. Su estructura mantuvo las mismas características.

El cuestionario consta de dos secciones, la primera permite evaluar el sistema de control interno y está compuesta por “medidas de control” generales y específicas. La segunda sección tiene como objetivo evaluar el nivel de riesgo institucional, para tales efectos contiene una serie de

variables con escalas cualitativas, en las cuales se determina la identificación y administración de los riesgos relevantes asociados al logro de los objetivos por áreas y a nivel institucional.

Como herramienta informática se utiliza el programa Excel, que permite confeccionar un instrumento simple, completo y de fácil aplicación. Se habilitó una hoja para cada uno de los componentes funcionales del Sistema de Control Interno (Ambiente de Control, Actividades de Control, Valoración del Riesgo, Sistemas de Información y Seguimiento del Sistema de Control Interno), en el que se describen cada una las medidas que se emplean para su análisis individual.

Dentro de cada uno de los componentes funcionales, las medidas de control se ordenan hacia abajo dividiéndose en dos grupos, el primero corresponde a las medidas de control de aplicación general, por lo que dichas medidas serán comunes en los cuestionarios de todas las áreas, las mismas se identifican con el color celeste en las tres primeras columnas; el segundo grupo de medidas (sin color) evalúan aspectos de control interno específicos de cada área.

Es importante mencionar que la cantidad de medidas de control por cuestionario varía para cada una de las áreas, como puede observarse en el cuadro "Número de medidas por cuestionario" (anexo N° 6). Esto se debe a la cantidad de medidas específicas en cada cuestionario.

Como se mencionó anteriormente, se confeccionaron otros instrumentos para facilitar el proceso de autoevaluación, anexos a este informe, a saber: Resumen del Manual de Normas Generales de Control Interno, Guía para la Autoevaluación del Sistema de Control Interno y Valoración del Riesgo y Guía para el diseño y valoración de Medidas de control para efectos de la Autoevaluación del Sistema de Control Interno.

#### **IV- Análisis de los resultados de la evaluación**

Anterior al análisis de la información contenida en las autoevaluaciones, se ejecutó una revisión preliminar de las respuestas a cada una de las medidas de control evaluadas en toda la institución, cotejando que los datos suministrados por las Áreas cumplieran con los requerimientos establecidos con la finalidad de obtener resultados confiables. En caso contrario, por la vía de oficio, se procedió a devolver los cuestionarios para que se efectuaran los ajustes pertinentes, concediendo un plazo de 8 días hábiles para su devolución. El EAT revisó

nuevamente los cuestionarios conforme fueron devueltos por las Áreas. Esta labor implicó un tiempo mayor al programado en el cronograma, dado que la devolución del instrumento se hizo en un plazo más extenso que el establecido, por lo que se postergó la etapa de procesamiento de la información, cerca de dos meses.

La información se procesa y analiza desde la perspectiva cuantitativa; describiendo en forma particular y general los resultados. No se realiza un análisis cualitativo de los argumentos ofrecidos como evidencia del cumplimiento de las medidas de control; se confía en la veracidad de la información suministrada, se presume que el Jerarca y los titulares subordinados, concedores de los deberes que la Ley de Control Interno establece para cada uno de ellos, así como las consecuencias por su incumplimiento, asumen responsablemente la evaluación del Sistema de Control Interno y Valoración del Riesgo Institucional, y, consecuentemente, los resultados derivados de las respuestas asignadas a cada medida de control.

Para facilitar la comprensión del análisis descriptivo de la autoevaluación, es importante citar previamente algunos detalles de los cuadros con los resultados de las Áreas, incluidos en este informe. En cada uno de se expone en detalle el número de medidas de control que componen el cuestionario. Los datos se presentan de acuerdo a cada uno de los componentes funcionales del sistema de control interno (Ambiente de Control-A, Valoración del Riesgo-R, Actividades de Control –C, Sistemas de información-I y Seguimiento del Sistema de Control Interno-S).

En cuanto al Estado de cumplimiento de las medidas de control evaluadas se indica el número de respuestas según las tres posibles alternativas: cumplida (SI), no cumplida (NO) y no aplica (NA); los datos se totalizan tanto en términos absolutos como porcentuales. Cabe mencionar que en la medición anterior, para el cálculo del porcentaje real de incumplimiento de medidas se resto el porcentaje de medidas no aplicadas, en esta ocasión para calcular el porcentaje de cumplimiento, con el fin de unificar el procedimiento y obtener el dato real de medidas cumplidas se excluye el porcentaje de medidas no aplicadas, además para poder establecer comparaciones en la variación de dicho porcentaje se presentan en esta autoevaluación los datos de cumplimiento de la primera con dicha modificación incorporada.

Como se mencionó anteriormente, al realizar un análisis cuantitativo de la información, no se examinan los elementos argumentados, desde la perspectiva del Director de Área, como determinantes para el cumplimiento de las medidas de control. En consecuencia, para los efectos del tipo de análisis citado, resulta importante determinar los niveles de incumplimiento de medidas y con ello el nivel de riesgo asignado a las mismas; resultados que se presentan en la columna titulada “porcentaje de incumplimiento de las medidas” del cuestionario para la

autoevaluación. En esta se describe la relación entre el número de medidas incumplidas con el total de medidas efectivamente aplicadas (total de medidas que componen el cuestionario menos las medidas no aplicadas) y se señala el porcentaje de contribución de las medidas incumplidas en cada uno de los componentes al porcentaje total, dato de particular importancia dentro de la autoevaluación practicada, pues le indica al Director, evaluador y responsable del control interno del área, el porcentaje de aspectos de control que no están siendo atendidos satisfactoriamente y, en consecuencia, podrían materializar un determinado riesgo; estos resultados permiten visualizar los elementos donde se deben concentrar las acciones correctivas con el propósito minimizar los riesgos y fortalecer el Sistema de Control Interno Institucional.

A partir de esta columna y vinculado directamente al número de medidas de control incumplidas, se indica el número de medidas cuyos riesgos se priorizaron en la escala de colores verde, amarillo o rojo; este dato obedece a la combinación del impacto que el riesgo identificado tendría en el cumplimiento de los objetivos institucionales o del Área y la probabilidad, sea alta, media o baja de que dicho riesgo se materialice. Tanto los datos del incumplimiento de medidas como los relativos a la priorización en la administración de los riesgos, forman insumos importantes para la toma de decisiones en materia de control interno por parte de los Directores de Área que permita mejorar esta materia en sus ámbitos de acción. Posteriormente se realizará un análisis general sobre el porcentaje de incumplimiento de medidas de control, y las variaciones presentadas respecto a la primera evaluación del sistema de control interno.

En los apartados siguientes se analizan los datos desde la perspectiva de los resultados obtenidos por áreas y componentes funcionales del sistema de control interno, así como de la prioridad asignada para la administración del riesgo a las medidas incumplidas.

#### **a. Análisis descriptivo de las autoevaluaciones de cada Área:**

De seguido se presenta en forma resumida para cada Área, los resultados del proceso de Autoevaluación del Sistema de Control Interno y Valoración del Riesgo Institucional del 2007, obtenidos de la aplicación del Cuestionario descrito anteriormente

## CUADRO No.1

**Resultados de la Segunda Autoevaluación del Sistema de Control Interno y Valoración del Riesgo  
Área Administración Institucional**

COMPONENTES FUNCIONALES	NÚMERO MEDIDAS POR COMPONENTE			DISTRIBUCIÓN DE LAS RESPUESTAS			PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE MEDIDAS (*)	PORCENTAJE DE INCUMPLIMIENTO DE MEDIDAS (*)	PRIORIDAD PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO			TOTAL
	Generales	Específicas	Total	SI	NO	NA			Verde	Amarillo	Rojo	
Ambiente	12	9	21	18	1	2	18,0%	1,0%	0	1	0	1
Riesgo	5	5	10	8	2	0	8,0%	2,0%	1	0	1	2
Actividades Control	17	31	48	42	2	4	42,0%	2,0%	2	0	0	2
Información	13	10	23	20	1	2	20,0%	1,0%	0	1	0	1
Seguimiento	4	2	6	5	1	0	5,0%	1,0%	1	0	0	1
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>57</b>	<b>108</b>	<b>93</b>	<b>7</b>	<b>8</b>			<b>4</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>7</b>
<b>PORCENTAJES</b>	<b>47,2%</b>	<b>52,8%</b>	<b>100,0%</b>	<b>86,1%</b>	<b>6,5%</b>	<b>7,4%</b>	<b>93,0%</b>	<b>7,0%</b>	<b>57,1%</b>	<b>28,6%</b>	<b>14,3%</b>	<b>100,0%</b>

(\*) El dato corresponde a la relación del número de medidas cumplidas o incumplidas entre el número de medidas efectivamente evaluadas (no incluye las NA)

Como se observa en el Cuadro No.1, el Cuestionario del Área de Administración Institucional estuvo conformado por un total de 108 medidas de control, constituyéndose en el más extenso de los cuestionarios aplicados, en razón de los procesos que se evalúan (proveeduría, presupuesto, recursos humanos, servicios médicos y servicios generales). A la vez, cuenta con el mayor número de medidas de control específicas, un total de 57.

De acuerdo con los parámetros establecidos para la autoevaluación del sistema de control interno, un total de 93 medidas, se consideraron cumplidas. Por otra parte, 7 medidas, que representan el 6.5%, fueron incumplidas; sin embargo, restando el porcentaje de medidas evaluadas como no aplicables, el porcentaje real de incumplimiento asciende a un 7%. Este resultado ubica a Administración Institucional dentro del grupo de las siete áreas con un porcentaje de incumplimiento inferior al 15%. Como dato importante de señalar, en la autoevaluación anterior, Administración Institucional reportó un porcentaje de incumplimiento del 13%, lo que evidencia una mejora sustantiva en la atención de aspectos de control interno de 6 puntos porcentuales. (Ver Cuadro No. 12).

El porcentaje de incumplimiento refleja los aspectos de control interno a los que el Área debe aplicar medidas correctivas para evitar o disminuir la posibilidad de materializar el riesgo asociado a cada una, en particular los que se ubican en los componentes de Valoración del Riesgo y Actividades de Control.

Acerca de la prioridad para la administración del riesgo, destaca la ubicación de medidas incumplidas en un porcentaje mayor al 50% (4 medidas) en una prioridad mínima-verde, versus un 14,3% (1 medida) en prioridad alta-roja, Con prioridad intermedia (amarilla) se ubican 2 medidas, equivalente al 28% del total de medidas incumplidas.

Otra dato importante, ligado a la disminución del porcentaje de incumplimiento se refiere al aumento porcentual en el cumplimiento de medidas de control. En la primera autoevaluación Administración Institucional obtuvo un 87% mientras que en ésta presenta un 93%, representa una mejora de poco más de 6 puntos porcentuales. (Ver Cuadro No. 13)

**CUADRO No.2**  
Resultados de la Segunda Autoevaluación del Sistema Control Interno y Valoración del Riesgo  
Asesoría Jurídica

COMPONENTES FUNCIONALES	NÚMERO MEDIDAS POR COMPONENTE			DISTRIBUCION DE LAS REPUESTAS			PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE MEDIDAS(*)	PORCENTAJE DE INCUMPLIMIENTO DE MEDIDAS (*)	PRIORIDAD PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO			TOTAL
	Generales	Específicas	Total	SI	NO	NA			Verde	Amarillo	Rojo	
Ambiente	12	0	12	12	0	0	22,2%	0,0%	0	0	0	0
Riesgo	5	0	5	5	0	0	9,3%	0,0%	0	0	0	0
Actividades Control	17	3	20	19	0	1	35,2%	0,0%	0	0	0	0
Información	13	1	14	14	0	0	25,9%	0,0%	0	0	0	0
Seguimiento	4	0	4	4	0	0	7,4%	0,0%	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>4</b>	<b>55</b>	<b>54</b>	<b>0</b>	<b>1</b>			<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>PORCENTAJE</b>	<b>92,7%</b>	<b>7,3%</b>	<b>100,0%</b>	<b>98,2%</b>	<b>0,0%</b>	<b>1,8%</b>	<b>100,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

(\*) El dato corresponde a la relación del número de medidas cumplidas o incumplidas entre el número de medidas efectivamente evaluadas (no incluye las NA)

El cuestionario de la Asesoría Jurídica estuvo conformado por 55 medidas de control, de las cuales 54 fueron evaluadas como cumplidas, según su criterio, una medida de control no aplica y no reporta medidas incumplidas. De las 55 medidas de control del cuestionario, 4 miden elementos de control específicos del área, detalle que la coloca como el área con menor cantidad de medidas de control específicas.

Como se observa en el cuadro resumen la Asesoría Jurídica no presenta medidas incumplidas, cumplieron con las medidas de control en un 100%; el porcentaje de incumplimiento obtenido en la anterior autoevaluación ascendía al 8.5%. (Ver Cuadro No.12)



En la primera autoevaluación del sistema de control interno la Asesoría Jurídica presentó un porcentaje de cumplimiento de 91.5%, en ésta logró una mejora de 8.5 puntos porcentuales al obtener un porcentaje de cumplimiento de medidas del 100%. (Ver cuadro No. 13)

### CUADRO No.3

#### Resultados de la Segunda Autoevaluación del Sistema de Control Interno y Valoración del Riesgo Asistencia al Sector Descentralizado

COMPONENTES FUNCIONALES	NÚMERO MEDIDAS POR COMPONENTE			DISTRIBUCION DE LAS RESPUESTAS			PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE MEDIDAS (*)	PORCENTAJE DE INCUMPLIMIENTO DE MEDIDAS (*)	PRIORIDAD PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO			TOTAL
	Generales	Específicas	Total	SI	NO	NA			Verde	Amarillo	Rojo	
Ambiente	12	2	14	6	7	1	11,1%	13,0%	3	4	0	7
Riesgo	5	1	6	5	1	0	9,3%	1,9%	0	1	0	1
Actividades Control	17	0	17	10	6	1	18,5%	11,1%	5	1	0	6
Información	13	1	14	10	4	0	18,5%	7,4%	4	0	0	4
Seguimiento	4	1	5	2	3	0	3,7%	5,6%	0	2	1	3
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>5</b>	<b>56</b>	<b>33</b>	<b>21</b>	<b>2</b>			<b>12</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>21</b>
<b>PORCENTAJE</b>	<b>91,1%</b>	<b>8,9%</b>	<b>100,0%</b>	<b>58,9%</b>	<b>37,5%</b>	<b>3,6%</b>	<b>61,1%</b>	<b>38,9%</b>	<b>57,1%</b>	<b>38,1%</b>	<b>4,8%</b>	<b>100,0%</b>

(\*) El dato corresponde a la relación del número de medidas cumplidas o incumplidas entre el número de medidas efectivamente evaluadas (no incluye las NA)

El Área de Asistencia al Sector Descentralizado contó con 56 medidas de control para evaluar el sistema de control interno; de estas medidas, 5 evaluaban aspectos específicos. Presentaron un total de 33 medidas cumplidas, 21 medidas de control fueron respondidas negativamente y 2 medidas las consideraron no aplicables.

Respecto a la asignación de prioridad para la atención de las medidas incumplidas, que ascendió al 38.9%, equivalente a 21 aspectos de control; el 57.1% se ubicaron con prioridad baja (verde), el 38.5% con prioridad amarilla (media) y solamente una medida con prioridad de atención roja (alta). Los aspectos de control interno a los que el Área debe prestar mayor atención se ubican en los componentes funcionales: Ambiente y Actividades de Control que en conjunto aportan un 24% al porcentaje global de incumplimiento.

En la primera autoevaluación el Área obtuvo el mayor porcentaje de incumplimiento de medidas (59.6%), esta condición se mantiene con los resultados obtenidos en la nueva autoevaluación, sin embargo, presenta una importante disminución de 20 puntos porcentuales (38.9%). (Ver Cuadro No.12) ubicándola como la única área con un porcentaje de incumplimiento de medidas superior al 30%. Además, ligado al dato anterior, y desde la perspectiva de medidas cumplidas, el área obtuvo en la primera autoevaluación un porcentaje de 40.4% versus un 61.1% obtenido

en la presente autoevaluación, esta mejora equivale a un aumento en la atención de aspectos de control de 20.7 puntos porcentuales. (Ver Cuadro No. 13)

CUADRO No. 4

**Resultados de la Segunda Autoevaluación del Sistema de Control Interno y Valoración del Riesgo**  
Área de Auditoría de Recursos Humanos

COMPONENTES FUNCIONALES	NÚMERO MEDIDAS POR COMPONENTE			DISTRIBUCION DE LAS RESPUESTAS			PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE MEDIDAS (*)	PORCENTAJE DE INCUMPLIMIENTO DE MEDIDAS (*)	PRIORIDAD PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO			TOTAL
	Generales	Específicas	Total	SI	NO	NA			Verde	Amarillo	Rojo	
Ambiente	12	2	14	12	2	0	22,6%	3,8%	0	2	0	2
Riesgo	5	1	6	6	0	0	11,3%	0,0%	0	0	0	0
Actividades Control	17	3	20	15	0	5	28,3%	0,0%	0	0	0	0
Información	13	1	14	12	1	1	22,6%	1,9%	0	1	0	1
Seguimiento	4	1	5	3	2	0	5,7%	3,8%	0	2	0	2
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>8</b>	<b>59</b>	<b>48</b>	<b>5</b>	<b>6</b>			<b>0</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>5</b>
<b>PORCENTAJE</b>	<b>86,4%</b>	<b>13,6%</b>	<b>100,0%</b>	<b>81,4%</b>	<b>8,5%</b>	<b>10,2%</b>	<b>90,6%</b>	<b>9,4%</b>	<b>0,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>100,0%</b>

(\*) El dato corresponde a la relación del número de medidas cumplidas o incumplidas entre el número de medidas efectivamente evaluadas (no incluye las NA)

Como puede apreciarse en el cuadro No. 5, el cuestionario del Área de Auditoría de Recursos Humanos contenía 59 medidas de control de las cuales, 8 medían aspectos de control interno específicos de esta Área. Los resultados reflejan un porcentaje considerable de elementos de control interno evaluados en forma positiva; un total de 48 medidas clasificaron como medidas cumplidas, lo que equivale a un 81.4%. Cinco (5) medidas de control se calificaron como incumplidas y 6 como medidas cuyo objetivo de medición no aplica a esta Área. Por lo tanto, el porcentaje real de incumplimiento equivale a un 9.4%.

Para la prioridad en la administración del riesgo de las medidas incumplidas, el área de Auditoría eligió la categoría moderada, de color amarillo. No se calificaron riesgos con las prioridades baja (color verde) y máxima (color rojo) El mayor aporte al porcentaje de incumplimiento lo brindan los aspectos de control contenidos en los componentes Ambiente de Control y Seguimiento.

En la primera autoevaluación del sistema, esta Área se ubicó en el grupo de siete áreas que presentan un porcentaje de incumplimiento superior al 15% e inferior al 30%; actualmente se ubica en el grupo de áreas que tienen un porcentaje inferior al 15%; tuvo una disminución de casi 19 puntos porcentuales (Ver cuadro No.12). Por otra parte y en relación directa con esta disminución, Auditoría de Recursos Humanos presenta una mejora significativa en el

cumplimiento de medidas de control, dado que en la primera autoevaluación obtuvo un 71.7% mientras que en esta reporta un 90.6%. (Ver cuadro No. 13)

CUADRO No.5

**Resultados de la Segunda Autoevaluación del Sistema de Control Interno y Valoración del Riesgo**  
Área de Carrera Docente

COMPONENTES FUNCIONALES	NÚMERO MEDIDAS POR COMPONENTE			DISTRIBUCION DE LAS RESPUESTAS			PORCENTAJE CUMPLIMIENTO DE MEDIDAS (*)	PORCENTAJE DE INCUMPLIMIENTO DE MEDIDAS (*)	PRIORIDAD PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO			TOTAL
	Generales	Específicas	Total	SI	NO	NA			Verde	Amarillo	Rojo	
Ambiente	12	1	13	12	0	1	21,1%	0,0%	0	0	0	0
Riesgo	5	0	5	5	0	0	8,8%	0,0%	0	0	0	0
Actividades Control	17	2	19	17	2	0	29,8%	3,5%	1	1	0	2
Información	13	4	17	15	2	0	26,3%	3,5%	2	0	0	2
Seguimiento	4	0	4	3	1	0	5,3%	1,8%	1	0	0	1
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>7</b>	<b>58</b>	<b>52</b>	<b>5</b>	<b>1</b>			<b>4</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>5</b>
<b>PORCENTAJE</b>	<b>87,9%</b>	<b>12,1%</b>	<b>100,0%</b>	<b>89,7%</b>	<b>8,6%</b>	<b>1,7%</b>	<b>91,2%</b>	<b>8,8%</b>	<b>80,0%</b>	<b>20,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>100,0%</b>

(\*) El dato corresponde a la relación del número de medidas cumplidas o incumplidas entre el número de medidas efectivamente evaluadas (no incluye las NA)

El cuestionario del Área de Carrera Docente estuvo conformado de 58 medidas de control, tal y como se observa en el cuadro No.5; de estas medidas, 7 evaluaban aspectos específicos de control. Por otra lado, en apego a los parámetros establecidos para la autoevaluación, presenta 52 medidas de control atendidas satisfactoriamente; solamente una medida fue considerada como no aplicable.

En cuanto al porcentaje real de incumplimiento, Carrera Docente reporta un 8.8%. (Ver Cuadro No.12) A la administración de los riesgos asociados a las medidas incumplidas se les establecieron prioridades baja (verde) a un 80%, equivalente a 5 medidas de control y moderada (amarilla) a un 20%, representa una medida de control. No existen medidas de control con prioridad de color rojo. Los componentes a los cuales debe prestar mayor atención esta Área son los de Actividades de Control e Información, en conjunto aportan un 7% al porcentaje de incumplimiento.

El porcentaje de incumplimiento obtenido por el Área de Carrera Docente la ubica dentro del grupo de las 7 áreas con un porcentaje inferior al 15%. Paralelo a lo anterior, se puede observar que Carrera Docente, a diferencia de otras Áreas presenta un leve decrecimiento en la atención de medidas cumplidas; en la primera autoevaluación tenía un 91.9% de medidas cumplidas y para esta autoevaluación ese porcentaje asciende a un 91.2%. (Ver cuadro No. 13)

CUADRO No. 6

**Resultados de la Segunda Autoevaluación del Sistema de Control Interno y Valoración del Riesgo  
CECADES**

COMPONENTES FUNCIONALES	NÚMERO MEDIDAS POR COMPONENTE			DISTRIBUCION DE LAS RESPUESTAS			PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE MEDIDAS (*)	PORCENTAJE DE INCUMPLIMIENTO DE MEDIDAS (*)	PRIORIDAD PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO			TOTAL
	Generales	Específicas	Total	SI	NO	NA			Verde	Amarillo	Rojo	
Ambiente	12	4	16	15	1	0	24,6%	1,6%	1	0	0	1
Riesgo	5	2	7	7	0	0	11,5%	0,0%	0	0	0	0
Actividades Control	17	8	25	20	2	3	32,8%	3,3%	1	1	0	2
Información	13	0	13	11	1	1	18,0%	1,6%	1	0	0	1
Seguimiento	4	0	4	3	1	0	4,9%	1,6%	0	1	0	1
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>14</b>	<b>65</b>	<b>56</b>	<b>5</b>	<b>4</b>			<b>3</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>5</b>
<b>PORCENTAJE</b>	<b>78,5%</b>	<b>21,5%</b>	<b>100,0%</b>	<b>86,2%</b>	<b>7,7%</b>	<b>6,2%</b>	<b>91,8%</b>	<b>8,2%</b>	<b>60,0%</b>	<b>40,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>100,0%</b>

(\*) El dato corresponde a la relación del número de medidas cumplidas o incumplidas entre el número de medidas efectivamente evaluadas (no incluye las NA)

En el Cuadro No.6, se puede apreciar que el cuestionario de CECADES estuvo conformado por un total de 65 medidas de control, 14 de las cuales miden aspectos específicos de control. De acuerdo con los parámetros establecidos para la autoevaluación del sistema de control interno, un 86.2%, es decir un total de 56 medidas, se consideraron cumplidas. Por otra parte, 5 medidas, que representan el 7.7%, fueron incumplidas; sin embargo, restando el porcentaje de medidas evaluadas como no aplicables, el porcentaje real de incumplimiento representa un 8.2% del total de aspectos de control analizados. El componente funcional que más aporta a este resultado es el de Actividades de Control. Acerca de la prioridad para la administración del riesgo, destaca la ubicación de medidas incumplidas en las categorías baja (verde), equivalente al 60% y el restante 40% fue calificado en la categoría moderada (amarillo); no se apuntan medidas en la categoría máxima (rojo).

Por otra parte, paralelamente, este resultado convierte a CECADES en una de las dos áreas con un porcentaje de incumplimiento superior al 15% e inferior al 30%. En la autoevaluación del sistema de control interno anterior, CECADES reportó un 30.5% de medidas de control incumplidas, por lo tanto muestra una disminución de 22.5 puntos porcentuales constituyéndose en una de las áreas que logró disminuir significativamente el número de medidas incumplidas. Además como dato importante de anotar y estrechamente relacionado con el resultado antes mencionado, ésta área aumentó el porcentaje de cumplimiento de medidas de 69.5% a 91.8%. Esto significa una mejora en la atención de aspectos de control interno por encima de 20 puntos porcentuales. (Ver Cuadro No.13).

CUADRO No. 7

**Resultados de la Segunda Autoevaluación del Sistema de Control Interno y Valoración del Riesgo  
Área de Desarrollo Estratégico**

COMPONENTES FUNCIONALES	NÚMERO MEDIDAS POR COMPONENTE			DISTRIBUCION DE LAS RESPUESTAS			PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE MEDIDAS (*)	PORCENTAJE DE INCUMPLIMIENTO DE MEDIDAS (*)	PRIORIDAD PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO			TOTAL
	Gene- rales	Espec- ficas	Total	SI	NO	NA			Verde	Ama- rillo	Rojo	
Ambiente	12	5	17	14	3	0	19,4%	4,2%	0	3	0	3
Riesgo	5	5	10	10	0	0	13,9%	0,0%	0	0	0	0
Actividades Control	17	4	21	11	9	1	15,3%	12,5%	1	6	2	9
Información	13	4	17	16	1	0	22,2%	1,4%	0	1	0	1
Seguimiento	4	4	8	6	2	0	8,3%	2,8%	0	2	0	2
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>22</b>	<b>73</b>	<b>57</b>	<b>15</b>	<b>1</b>			<b>1</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>15</b>
<b>PORCENTAJE</b>	<b>69,9%</b>	<b>30,1%</b>	<b>100,0%</b>	<b>78,1%</b>	<b>20,5%</b>	<b>1,4%</b>	<b>79,2%</b>	<b>20,8%</b>	<b>6,7%</b>	<b>80,0%</b>	<b>13,3%</b>	<b>100,0%</b>

(\*) El dato corresponde a la relación del número de medidas cumplidas o incumplidas entre el número de medidas efectivamente evaluadas (no incluye las NA)

Tal y como se aprecia en el cuadro No.7 el cuestionario para la autoevaluación del sistema de control interno del Área de Desarrollo Estratégico estuvo compuesto de 73 medidas de control, 22 de las cuales median aspectos de control interno específicos. Sobre el estado de cumplimiento de las medidas, se observa un total de 57 de medidas cumplidas versus 15 medidas incumplidas. Solamente una medida la consideraron como no aplicable. El componente funcional que mayor peso aporta al porcentaje real de incumplimiento (20.8%) es Actividades de Control, aspectos de control en donde el área debe centrar sus esfuerzos para aplicar en el corto plazo las acciones correctivas que minimicen los riesgos asociados.

En relación a la administración del riesgo, el área otorgó prioridad verde (baja) a una medida, mientras que con prioridad amarilla definió a 12 medidas, el equivalente al 80% de las medidas incumplidas, y por último asignó prioridad roja a 2 medidas.

Cabe agregar que el porcentaje de incumplimiento convierte a Desarrollo Estratégico en una de las tres Áreas con porcentajes de incumplimiento superior al 15% e inferior al 30%. Además, respecto al año anterior muestra una disminución de 2.6 puntos porcentuales en este sentido. (Ver Cuadro No.12). Por otra parte, se puede apreciar en el cuadro No.13 que esta Área logró aumentar el porcentaje de cumplimiento de aspectos de control interno, para la autoevaluación anterior presentaron un 76.6% de cumplimiento mientras que para la presente reportó un 79.2%.

CUADRO No.8

**Resultados de la Segunda Autoevaluación del Sistema de Control Interno y Valoración del  
Riesgo  
Área de Gestión de Recursos Humanos**

COMPONENTES FUNCIONALES	NÚMERO MEDIDAS POR COMPONENTE			DISTRIBUCION DE RESPUESTAS			PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE MEDIDAS (*)	PORCENTAJE DE INCUMPLIMIENTO DE MEDIDAS (*)	PRIORIDAD PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO			TOTAL
	Generales	Específicas	Total	SI	NO	NA			Verde	Amarillo	Rojo	
Ambiente	12	3	15	15	0	0	22,7%	0,0%	0	0	0	0
Riesgo	5	3	8	8	0	0	12,1%	0,0%	0	0	0	0
Actividades Control	17	4	21	21	0	0	31,8%	0,0%	0	0	0	0
Información	13	3	16	15	1	0	22,7%	1,5%	0	0	1	1
Seguimiento	4	2	6	4	2	0	6,1%	3,0%	0	0	2	2
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>15</b>	<b>66</b>	<b>63</b>	<b>3</b>	<b>0</b>			<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
<b>PORCENTAJE</b>	<b>77,3%</b>	<b>22,7%</b>	<b>100,0%</b>	<b>95,5%</b>	<b>4,5%</b>	<b>0,0%</b>	<b>95,5%</b>	<b>4,5%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

(\*) El dato corresponde a la relación del número de medidas cumplidas o incumplidas entre el número de medidas efectivamente evaluadas (no incluye las NA)

En el cuadro No. 8 se puede observar que el cuestionario del Área de Gestión de Recursos Humanos estuvo compuesto de 66 medidas de control, de las cuales 15 corresponden a elementos específicos de control interno. Según los resultados especificados en el mismo, el 95.5% de las medidas fueron evaluadas positivamente, es decir 63 medidas fueron cumplidas; en contraparte, solamente el 4,5% de las medidas resultaron incumplidas; no se presentaron medidas no aplicables.

Como resultado de lo anterior, esta área presenta un porcentaje real de incumplimiento del 4.5%. Las medidas que contribuyen a este resultado, se ubican en los componentes funcionales de Información y Seguimiento; por lo tanto, es a estos a los que Gestión de Recursos Humanos debe prestar mayor atención. Este porcentaje ubica a esta Área en el grupo de las siete áreas con un porcentaje de incumplimiento inferior al 15%.

En cuanto a la priorización para la administración destaca en Gestión la asignación de la categoría máxima (color rojo) para la totalidad de medidas incumplidas. En comparación con los resultados de la anterior autoevaluación, Gestión de Recursos Humanos presentó una disminución en dicho rubro de casi 5 puntos porcentuales, dado que el porcentaje de incumplimiento en ese momento ascendió al 9.2% (Cuadro No. 12).

Paralelamente, esta situación permitió que, en la segunda autoevaluación, el área aumentara el porcentaje de medidas cumplidas. En ese momento el porcentaje de cumplimiento del Área de Gestión (Control de Operaciones) reportó un 90.8% mientras que en la actual autoevaluación

obtuvo un 95.5%, es decir un 4.7 puntos porcentuales por encima del año anterior. (Cuadro No.13).

**CUADRO No. 9**  
**Resultados de la Segunda Autoevaluación del Sistema de Control Interno y Valoración del Riesgo**  
**Área de Salarios e Incentivos**

COMPONENTES FUNCIONALES	NÚMERO MEDIDAS POR COMPONENTE			DISTRIBUCION DE LAS RESPUESTAS			PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE MEDIDAS (*)	PORCENTAJE DE INCUMPLIMIENTO DE MEDIDAS (*)	PRIORIDAD PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO			TOTAL
	Generales	Específicas	Total	SI	NO	NA			Verde	Amarillo	Rojo	
Ambiente	12	1	13	7	3	3	13,5%	5,8%	0	2	1	3
Riesgo	5	0	5	5	0	0	9,6%	0,0%	0	0	0	0
Actividades Control	17	6	23	13	5	5	25,0%	9,6%	0	2	3	5
Información	13	4	17	14	3	0	26,9%	5,8%	0	1	2	3
Seguimiento	4	0	4	2	0	2	3,8%	0,0%	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>11</b>	<b>62</b>	<b>41</b>	<b>11</b>	<b>10</b>			<b>0</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>11</b>
<b>PORCENTAJE</b>	<b>82,3%</b>	<b>17,7%</b>	<b>100,0%</b>	<b>66,1%</b>	<b>17,7%</b>	<b>16,1%</b>	<b>78,8%</b>	<b>21,2%</b>	<b>0,0%</b>	<b>45,5%</b>	<b>54,5%</b>	<b>100,0%</b>

(\*) El dato corresponde a la relación del número de medidas cumplidas o incumplidas entre el número de medidas efectivamente evaluadas (no incluye las NA)

Tal y como se aprecia en el Cuadro No.9, el Cuestionario del Área Salarios e Incentivos estuvo conformado por un total de 62 medidas de control, de éstas, 11 evalúan aspectos específicos de control interno. Con fundamento en los parámetros establecidos para la autoevaluación del sistema de control interno, un 66.1% de los aspectos de control (41 medidas) se consideraron cumplidos; calificaron un total de 10 medidas como no aplicables, el equivalente a un 16.1%, y el 17.7% de los aspectos de control (11 medidas) fueron evaluados como incumplidos; sin embargo, restando el porcentaje de medidas evaluadas como no aplicables, el porcentaje real de incumplimiento asciende a un 21.2%. Los aspectos de control interno a los que el Área citada debe aplicar medidas correctivas para evitar o disminuir la posibilidad de materializar el riesgo asociado a cada una, se ubican en los componentes Ambiente de Control y Actividades de Control e Información. Producto del porcentaje de incumplimiento Salarios e Incentivos se coloca dentro de las tres áreas con un porcentaje de incumplimiento superior al 15% e inferior al 30%.

Respecto a la prioridad para la administración del riesgo, destaca la ubicación de 6 medidas de control incumplidas, de las cuales 54.5% aparecen con prioridad máxima-rojo y con prioridad intermedia (amarilla) ubicaron a 5 medidas, representan el 45.5%; no se reportaron medidas con prioridad baja-verde.

Es importante señalar que, en la autoevaluación anterior, Salarios e Incentivos reportó un porcentaje de incumplimiento del 41.3%, lo que evidencia una mejora sustantiva en la atención de aspectos de control interno de 20 puntos porcentuales. (Ver Cuadro No. 12). Además, ligado a la disminución del porcentaje de incumplimiento se produce un aumento porcentual en el cumplimiento de metas; en la primera autoevaluación Salarios e Incentivos (Instrumentación Tecnológica) obtuvo un 58.7% mientras que en ésta presenta un 78.8%. (Ver Cuadro No. 13)

Cuadro No. 10

**Resultados de la Segunda Autoevaluación del Sistema de Control Interno y Valoración del Riesgo**  
Área de Reclutamiento y Selección

COMPONENTES FUNCIONALES	NÚMERO MEDIDAS POR COMPONENTE			DISTRIBUCION DE LAS RESPUESTAS			PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE MEDIDAS (*)	PORCENTAJE DE INCUMPLIMIENTO DE MEDIDAS (*)	PRIORIDAD PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO			TOTAL
	Generales	Específicas	Total	SI	NO	NA			Verde	Amarillo	Rojo	
Ambiente	21	2	23	19	3	1	26,4%	4,2%	1	2	0	3
Riesgo	5	0	5	3	2	0	4,2%	2,8%	0	0	2	2
Actividades Control	18	11	29	25	4	0	34,7%	5,6%	1	1	2	4
Información	13	0	13	7	5	1	9,7%	6,9%	0	1	4	5
Seguimiento	4	0	4	1	3	0	1,4%	4,2%	0	0	3	3
<b>TOTAL</b>	<b>61</b>	<b>13</b>	<b>74</b>	<b>55</b>	<b>17</b>	<b>2</b>			<b>2</b>	<b>4</b>	<b>11</b>	<b>17</b>
<b>PORCENTAJE</b>	<b>82,4%</b>	<b>17,6%</b>	<b>100,0%</b>	<b>74,3%</b>	<b>23,0%</b>	<b>2,7%</b>	<b>76,4%</b>	<b>23,6%</b>	<b>11,8%</b>	<b>23,5%</b>	<b>64,7%</b>	<b>100,0%</b>

(\*) El dato corresponde a la relación del número de medidas cumplidas o incumplidas entre el número de medidas efectivamente evaluadas (no incluye las NA)

El cuestionario del Área de Reclutamiento y Selección, como se puede apreciar en el Cuadro No.10, lo componían un total de 74 medidas de control, 13 de las cuales miden aspectos de control específicos. En apego a los parámetros definidos para la autoevaluación del sistema de control interno, un 74.3%, correspondiente a un total de 55 medidas, se consideraron cumplidas. Por otra parte, 17 medidas, que representa el 23%, fueron incumplidas; no obstante, restando el porcentaje de medidas evaluadas como no aplicables (2.7%), el porcentaje real de incumplimiento representa un 23.6% del total de aspectos de control estudiados. Los componentes funcionales que mayor porcentaje aportan a este resultado son: Información, Actividades Control, seguidos de Ambiente de Control y Seguimiento.

En referencia a la prioridad para la administración del riesgo, se aprecia la ubicación de medidas incumplidas en las categorías máxima (rojo), cercana al 65% versus un 23% en categoría moderada (amarillo) y un 11,8% de las medidas en la categoría baja (verde). Paralelamente, este resultado convierte a Reclutamiento y Selección en una de las tres áreas con un porcentaje de incumplimiento superior al 15% e inferior al 30%.



Resulta de gran importancia comparar los porcentajes de incumplimiento de medidas obtenidos por esta área en las dos autoevaluaciones del sistema de control interno, en particular, por el aumento presentado, según resultados de la segunda autoevaluación. Este dato convierte a dicha área en la única que muestra un significativo incremento en la falta de atención de aspectos de control interno; en la primera autoevaluación reportó un 11.8% de medidas de control incumplidas, sin embargo en la segunda el porcentaje de aspectos incumplidos supera el 20%, lo que equivale a un aumento de 11 puntos porcentuales. (Ver Cuadro No.12).

Por otra parte, producto de la variación antes mencionada, Reclutamiento y Selección obtuvo un menor porcentaje de cumplimiento de medidas de control; en la primera autoevaluación reportó un 88.20% en contraste con un 76.40% en esta evaluación.

**CUADRO No. 11**  
**Resultados de la Segunda Autoevaluación del Sistema de**  
**Control Interno y Valoración del Riesgo**  
**DIRECCIÓN GENERAL**

COMPONENTES FUNCIONALES	NÚMERO MEDIDAS POR COMPONENTE			DISTRIBUCION DE LAS RESPUESTAS			PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE MEDIDAS (*)	PORCENTAJE DE INCUMPLIMIENTO DE MEDIDAS (*)	PRIORIDAD PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO			TOTAL
	Generales	Específicas	Total	SI	NO	NA			Verde	Ama-riilo	Rojo	
Ambiente	12	9	21	19	1	1	26,4%	1,4%	1	0	0	1
Riesgo	5	5	10	9	1	0	12,5%	1,4%	1	0	0	1
Actividades Control	17	3	20	15	0	5	20,8%	0,0%	0	0	0	0
Información	13	4	17	17	0	0	23,6%	0,0%	0	0	0	0
Seguimiento	4	6	10	10	0	0	13,9%	0,0%	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>27</b>	<b>78</b>	<b>70</b>	<b>2</b>	<b>6</b>			<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>
<b>PORCENTAJE</b>	<b>65,4%</b>	<b>34,6%</b>	<b>100,0%</b>	<b>89,7%</b>	<b>2,6%</b>	<b>7,7%</b>	<b>97,2%</b>	<b>2,8%</b>	<b>100,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>100,0%</b>

(\*) El dato corresponde a la relación del número de medidas cumplidas o incumplidas entre el número de medidas efectivamente evaluadas (no incluye las NA)

Previo al análisis de los resultados contenidos en el Cuadro No.10, cabe recordar que estos incluyen la valoración del sistema de control interno del Despacho del Director General, la Subdirección General y la Contraloría de Servicios. Tal y como se observa en el cuadro de cita, la composición del Cuestionario de la Dirección General contó con un total de 78 medidas de control, de las cuales 27 medían aspectos específicos de control interno. De acuerdo con los principios establecidos para la autoevaluación del sistema de control interno, un 89.7% de los aspectos de control (70 medidas) se evaluaron como cumplidos; solamente 2 medidas se


consideraron incumplidas y 6 como no aplicables. Con estos resultados el porcentaje real de incumplimiento es de un 2.8% y el de cumplimiento de medidas asciende al 97.2%. Los componentes que aportan en igual proporción a este porcentaje son Ambiente de Control y Valoración del Riesgo, siendo en ellos donde se deben aplicar las medidas correctivas que minimizan la posibilidad de materialización del riesgo asociado a cada una. Este resultado ubica a la Dirección General dentro de las siete áreas con un porcentaje de incumplimiento inferior al 15%. No se puede establecer comparación debido a que en la primera autoevaluación del sistema de control interno institucional no fue considerada.


Respecto a la prioridad para la administración del riesgo, destaca la ubicación de las medidas en la categoría baja (color verde); no se reportan medidas incumplidas en las prioridades intermedia y máxima.

**CUADRO No. 12**  
**Porcentajes de incumplimiento de las medidas de control aplicadas, primera y segunda Autoevaluación Segunda Autoevaluación del Sistema de Control Interno y Valoración del Riesgo**

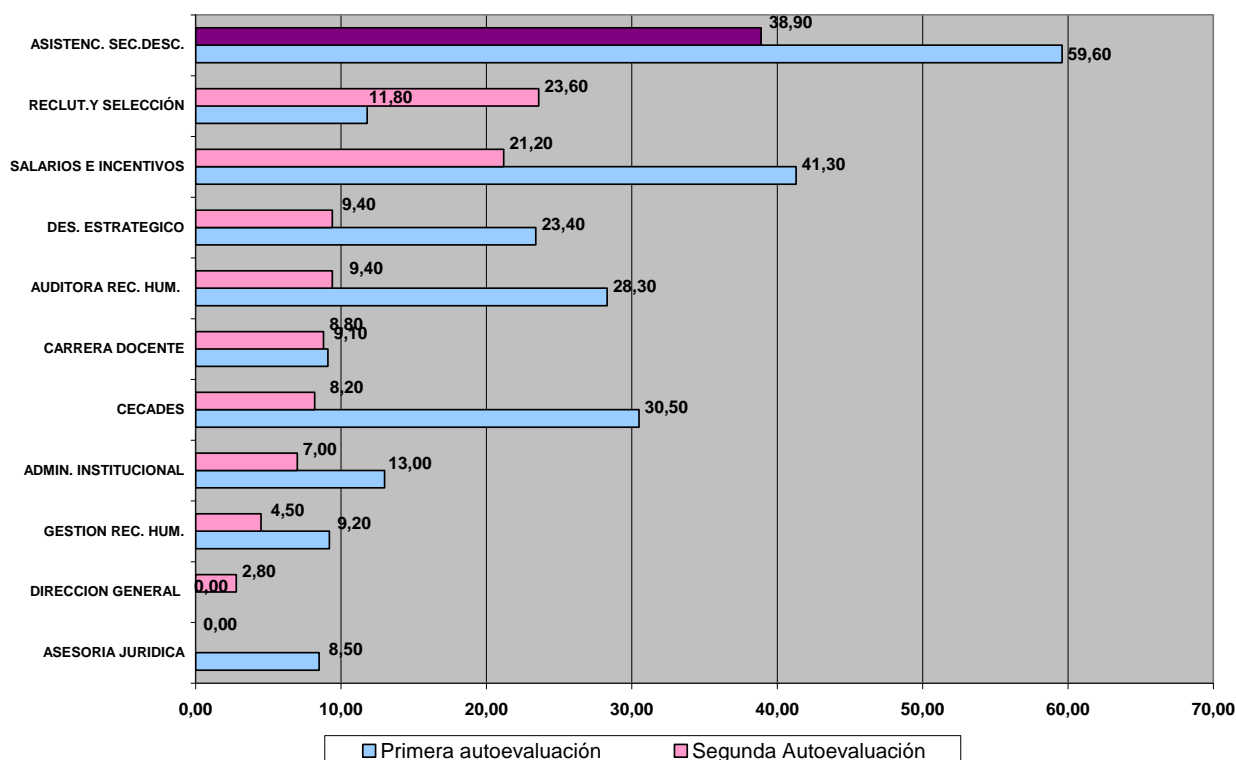
AREA	PRIMERA AUTOEVALUACIÓN (%)	SEGUNDA AUTOEVALUACIÓN* (%)	VARIACIÓN PUNTOS PORCENTUALES
Asesoría Jurídica	8,5	0,00	-8,5
Dirección General	0	2.8	0.0
Gestión de R.H.	9.2	4.5	-4.7
Administración Institucional	13.0	7.0	-6.0
Cecades	30.5	8.2	-22.3
Carrera Docente	9.1	8.8	-0.3
Auditoría de R.H.	28,3	9.4	-18.9
Desarrollo Estratégico	23.4	20.8	-2.6
Salarios e Incentivos	41.3	21.2	-20.1
Reclutamiento y Selección	11.8	23.6	11.8
Sector Descentralizado	59.6	38.9	-20.7
<b>PROMEDIO</b>	<b>21.34</b>	<b>12.16</b>	<b>-</b>

 Inferior 15%

 entre el 15% y 30%

 Superior al 30%

**Gráfico No. 1**  
**Porcentajes de incumplimiento de medidas de control Primera y Segunda Autoevaluación del Sistema de Control Interno y Valoración del Riesgo**



Del análisis individual de los resultados de la aplicación de la segunda autoevaluación del sistema de control interno se desprenden algunas conclusiones importantes, particularmente las referidas a los niveles de incumplimiento de medidas de control. El cuadro No. 12 y el Gráfico No. 1 permiten observar en forma completa los niveles de incumplimiento de metas reportados en la Primera y Segunda Autoevaluación del Sistema de Control Interno y Valoración del Riesgo Institucional.

Como dato interesante se aprecia una significativa disminución del porcentaje de incumplimiento. En promedio, el porcentaje de incumplimiento de la primera autoevaluación fue de 21.34, en esta evaluación fue del 12.16%, este resultado nos permite deducir que actualmente la Dirección General de Servicio Civil presenta un porcentaje de incumplimiento inferior al 15%, utilizando para ello los parámetros que se eligió para clasificar los niveles de incumplimiento y de los cuales a lo largo de este informe se a hecho mención (incumplimiento inferior al 15%, incumplimiento entre el 15% y hasta el 30% e incumplimiento superior al 30%).

De esta forma, se agrupan en la primera categoría siete áreas: Asesoría Jurídica, Dirección General, Gestión de Recursos Humanos, Administración Institucional, CECADES, Carrera Docente y Auditoría. En el segundo rango se ubican: Desarrollo Estratégico, Salarios e Incentivos y Reclutamiento y Selección y por último con un porcentaje de incumplimiento superior al 30% se ubica: Asistencia al Sector Descentralizado. Al realizar el análisis comparativo, es evidente la disminución de los porcentajes por incumplimiento de medidas de

control, en particular los obtenidos por Asistencia Sector Descentralizado, CECADES y Salarios e Incentivos, todas con porcentajes de disminución superiores al 20%. Por otra parte, cabe mencionar que solamente el Área de Reclutamiento y Selección aumentó el porcentaje de incumplimiento de medidas respecto al anterior proceso de evaluación, en una cifra igual al porcentaje reportado durante la presente autoevaluación (11.8%).

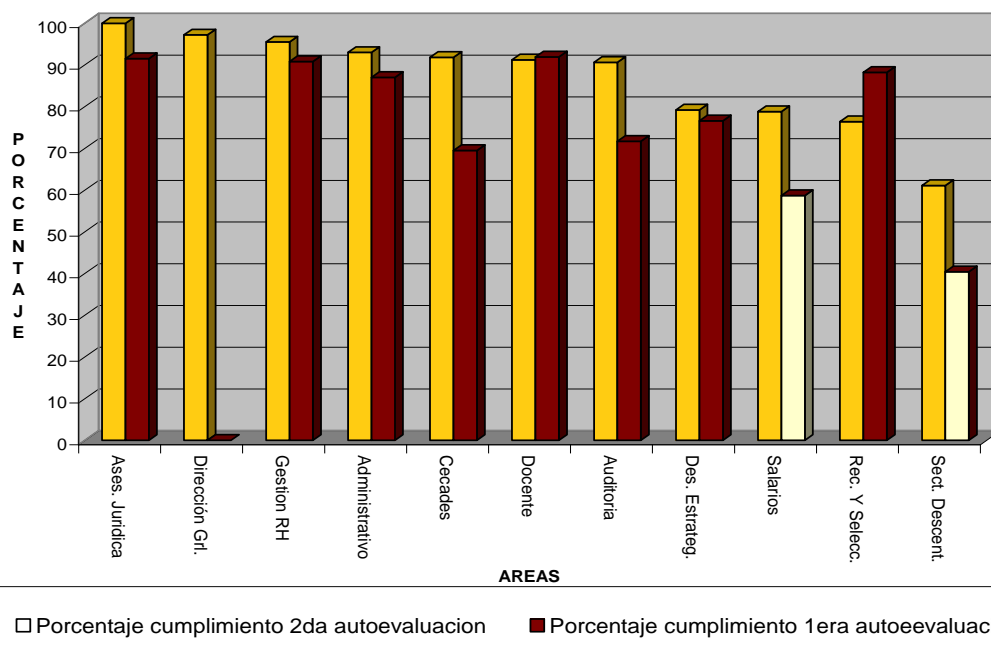
**CUADRO No.13**  
**Porcentajes de cumplimiento de medidas de control Primera y Segunda Autoevaluación del Sistema de Control Interno y Valoración del Riesgo**

AREA	Porcentaje Cumplimiento medidas Segunda Autoevaluación	Porcentaje Cumplimiento medidas Primera Autoevaluación(1)	Variación en puntos porcentuales	Variación porcentual
Asistencia Sector Descentralizado	61.10	40.40	20.70	51.24%
Salarios e Incentivos	78.80	58.70	20.10	34.3%
CECADES	91.80	69.50	22.30	32.09%
Auditoría de Recursos Humanos	90.60	71.70	18.90	26.36%
Asesoría Jurídica	100	91.50	8.50	9.29%
Administración Institucional	93.00	87.00	6.00	6.9%
Gestión de Recursos Humanos	95.50	90.80	4.70	5.18%
Desarrollo Estratégico	79.20	76.60	2.60	3.39%
Dirección General	97.20	0	0	0%
Carrera Docente	91.20	91.90	-0.7	-0.76%
Reclutamiento y Selección	76.40	88.20	-11.80	-13.38%
PROMEDIO	86.8	69.66	-	-

(1) Para efectuar una comparación objetiva de las variaciones en el porcentaje de cumplimiento de las medidas de cada Área, se presenta en esta columna el porcentaje de medidas cumplidas menos el porcentaje de medidas no aplicadas, por esta razón el dato no es coincidente con el anotado en el Informe CICI-001-2006; dicho procedimiento se aplica a partir de esta Segunda Autoevaluación con el propósito de unificar el tratamiento de los datos y obtener resultados, tanto del cumplimiento como incumplimiento de medidas de control, ajustados a la realidad.

**Gráfico No.2**

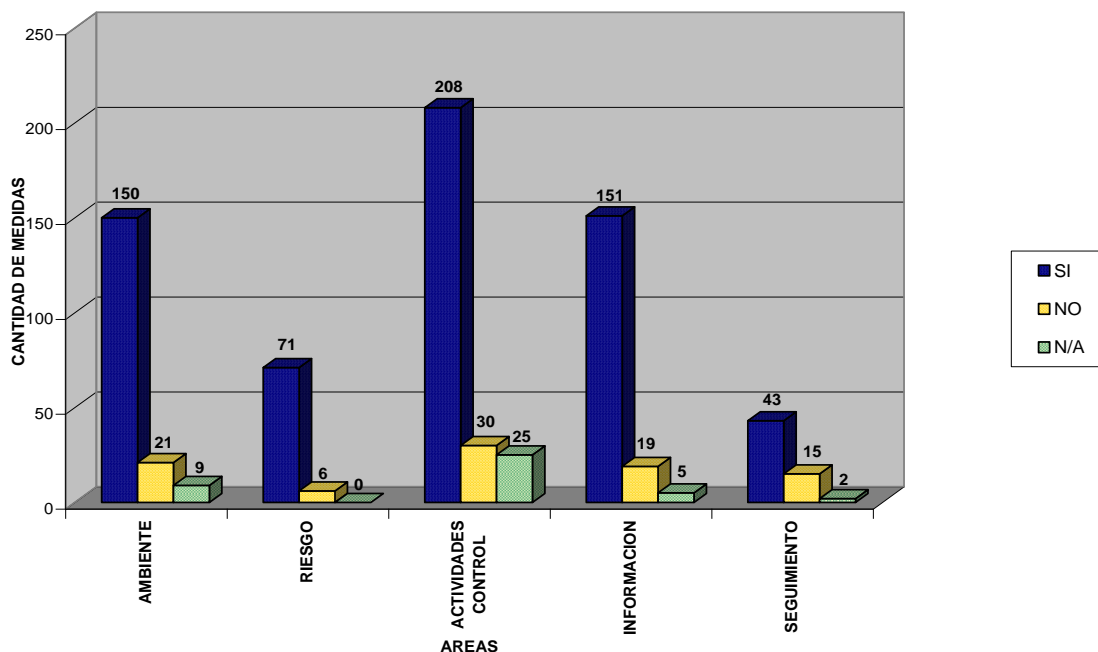
**COMPARACION PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO PRIMERA Y SEGUNDA AUTOEVALUACION  
SISTEMA CONTROL INTERNO Y VALORACIÓN DEL RIESGO**



En forma paralela, y dada la actual disminución del porcentaje de incumplimiento de medidas de control, casi todas las Áreas aumentaron significativamente el porcentaje de cumplimiento de medidas. Tal y como se aprecia en el Cuadro No. 13 y Gráfico No.2, las Áreas presentan un porcentaje de cumplimiento de medidas de control entre el 60% y el 100%. En promedio dicho porcentaje es cercano al 87%, contrarresta con el promedio de la primera autoevaluación que estaba cercano al 70%. Por otra parte, tomando como base las mismas categorías para agrupar los resultados por incumplimiento de medidas, a saber : **inferior al 15%, entre 15% y 30% y superior al 30%**, se puede resumir que Asistencia al Sector Descentralizado, Salarios e Incentivos y CECADES presentan una mejora en la atención de medidas de control superior al 30%, Auditoría de Recursos Humanos presenta un porcentaje de mejora entre el 15% y 30%, y por último Asesoría Jurídica, Gestión de Recursos Humanos, Administración Institucional y Desarrollo Estratégico, obtienen porcentajes de mejora inferiores al 15%. En contraposición se ubican Carrera Docente y Reclutamiento y Selección que presentan aumento en dicho porcentaje, el segundo en forma significativa, el incremento esta alrededor del 13%. No se establece comparación con la Dirección General debido a que en la primera autoevaluación no se considero como Área a evaluar.

**b. Análisis integrado de los resultados obtenidos por áreas y componentes funcionales del sistema de control interno:**

**GRAFICO NO. 3**  
**FRECUENCIA DE RESPUESTA SEGUN COMPONENTES FUNCIONALES DE CONTROL INTERNO**



De acuerdo con lo que se observa en el Gráfico No. 3, para la segunda autoevaluación del sistema de control interno y valoración del riesgo institucional se utilizaron un total de 754 medidas (168 menos que en la primera), de las cuales el 82.4% (equivalente a 622 medidas) fueron cumplidas, mientras que un 12,1% corresponden a medidas incumplidas; en relación con los resultados de la anterior autoevaluación representa aproximadamente una disminución en este rubro del 10.5%, dado que en ese momento se reportó un porcentaje de incumplimiento del 22.6% que en términos reales corresponde a 158 medidas. El porcentaje obtenido en este proceso de autoevaluación (12.1%), en números reales equivale a 91 medidas de control, y se obtiene del análisis de los resultados individuales de cada una de las 11 Áreas, 7 de las cuales, reportaron porcentajes de incumplimiento inferior al 15%; dato que permitirá en el futuro a la Dirección General definir el nivel máximo de incumplimiento de medidas y por ende el nivel de riesgo institucional.

Por otra parte, un total de 42 medidas fueron considerados como no aplicables, correspondiente a un 5.4%, dato que nos permite concluir que el cuestionario fue bastante acertado en cuanto a los aspectos de control que permitió analizar; sin embargo es trascendental su posterior análisis de contenido con el fin de tomar las acciones pertinentes; dichas medidas están distribuidas en cuatro de los componentes funcionales del sistema de la siguiente forma: 9 en Ambiente y

Control, 25 en Actividades de control, 5 en Información y 2 en Seguimiento (Ver anexo No.7 "Resultados de la autoevaluación por Áreas y Componentes funcionales).

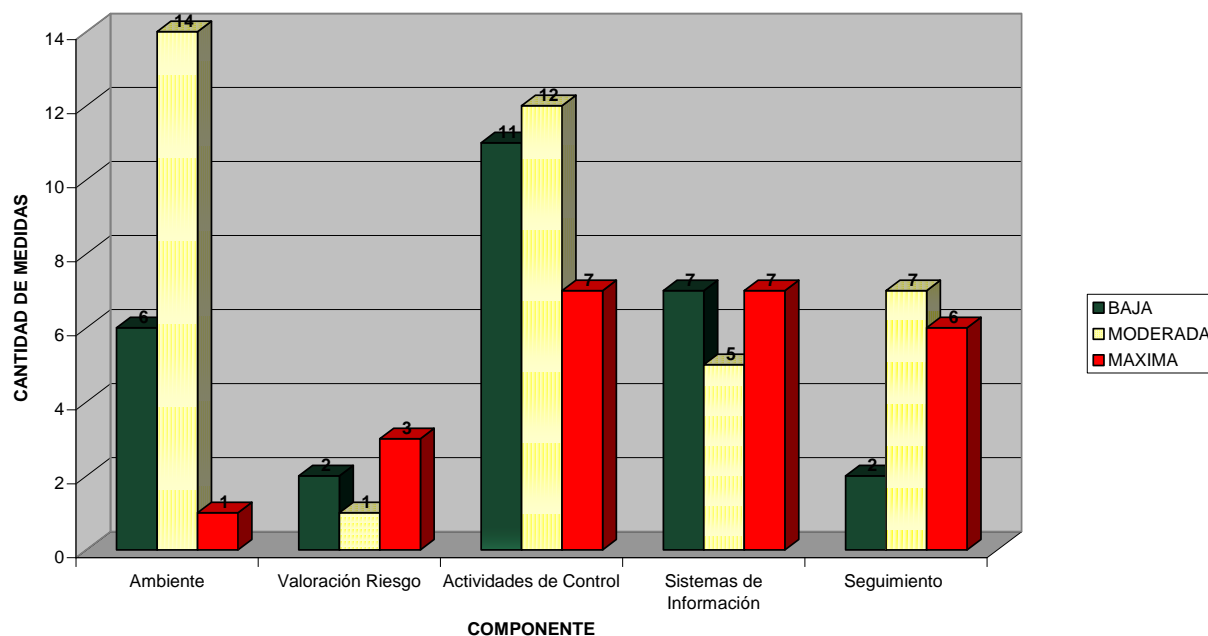
En relación con las medidas incumplidas, también procede su ulterior análisis para identificar las zonas sujetas a la materialización del riesgo y su repercusión en los objetivos y metas institucionales. En este sentido resulta valioso mencionar que la mayor cantidad de medidas incumplidas pertenecen al componente Actividades de Control, 30 medidas en total (equivalente a un 33%), seguido por Ambiente de Control con 21 medidas (correspondiente a un 23.1%), Información con 19 medidas (equivale al 20.9% del total), Seguimiento con 15 medidas (representa un 16.5%) y finalmente Valoración del Riesgo con 6 medidas (corresponde a 6.6% del total). Por otra parte las áreas que mayor número de medidas en condición incumplida presentan son: Asistencia al Sector Descentralizado con 21 medidas, Reclutamiento y Selección con 17, Desarrollo Estratégico con 15 medidas y Salarios e Incentivos con 11 medidas. Finalmente, Administración Institucional, Auditoria, Carrera Docente, Cecades, Gestión de Recursos Humanos y Dirección presentan entre 7 y 2 medidas sin cumplir.

Los resultados descritos anteriormente permiten identificar con facilidad los componentes del Sistema de Control Interno que son sensibles a la materialización del riesgo asociado a cada medida de control, así como definir, en el corto plazo, las acciones para minimizar dichos riesgos, previa definición del nivel de riesgo institucional aceptable, tomando como base para ello, los parámetros utilizados en las dos autoevaluaciones del sistema de control interno, contenidos en el cuestionario, así como la Política en materia de valoración del riesgo emitida recientemente por la Presidencia de la República.

En contraposición, y ligado directamente a la disminución del porcentaje de incumpliendo de medidas de control, se evidencia a nivel general un incremento substancial en el cumplimiento de medidas de control, basta comparar los porcentajes generales de cumplimiento de la primera autoevaluación y la segunda para respaldar tal percepción; un 69.66% versus un 86.8%, que representa una mejora de al menos 17 puntos porcentuales. En cuanto a los resultados porcentuales de cada una de los componentes se puede apreciar que para Ambiente y Control se cumplieron el 83.2% (150 medidas), para Valoración del Riesgo el 92.2% (71 medidas), Actividades de control el 79% (208 medidas), Información el 86.3% (151 medidas) y para el componente de Seguimiento se cumplieron el 72.1% de las medidas (43 en total).

**c. Análisis de los resultados según la prioridad asignada para la administración del riesgo.**

**GRAFICO NO. 4  
ASIGNACION PRIORIDAD PARA ADMINISTRACION RIESGO  
POR COMPONENTE FUNCIONAL**



Para priorizar la administración de los riesgos, se utilizaron los mismos parámetros que en la anterior autoevaluación. El Director de Área podía clasificar la administración de los riesgos con las categorías Baja, Modera y Máxima, su equivalente en colores verde, amarillo o rojo, producto de la combinación de las variables impacto estimado en el logro de los objetivos y probabilidad de ocurrencia de los riesgos identificados; la asignación de un color evidencia la prioridad con que las Áreas atenderán los riesgos asociados a las medidas incumplidas.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la segunda autoevaluación, comparables por su similitud con la primera autoevaluación, el 73.63 % de las acciones correctivas serán atendidas con prioridad baja y moderada (verde y amarillo) en contraposición solamente el 26.37% serán atendidas con prioridad máxima. En otras palabras, de las 91 medidas incumplidas, 28 tienen prioridad baja (verde), 39 prioridad amarilla (moderada) y 24 prioridad máxima (roja). Desde la perspectiva de las Áreas, solamente tres: Reclutamiento y Selección, Salarios e Incentivos y Gestión de Recursos Humanos le asignaron prioridad máxima (roja) al mayor número de medidas incumplidas; un número similar prioridad amarilla (Auditoría y Desarrollo Estratégico). En contraste con lo anterior, 5 áreas (Administración Institucional, Asistencia al Sector Descentralizado, Carrera Docente, Cecades, Dirección General) otorgaron mayoritariamente categoría verde (moderada) a la atención de medidas de control incumplidas.



Al tomar como referencia para el análisis de la prioridad de atención de las medidas incumplidas los componentes funcionales, se aprecia que la prioridad amarilla destaca en los componentes Ambiente de Control y Seguimiento, en total la cantidad de medidas que cuentan con esta prioridad son 21: comportamiento que similar al observado en la primera autoevaluación. El componente Actividades de control presenta una distribución muy homogénea en cuanto a la asignación de prioridad verde y amarilla, en la primera se ubican 11 medidas y en la segunda 12, en total suman 23 medidas. En los componentes Valoración del Riesgo e Información, la asignación de prioridad a las medidas incumplidas no presentan diferencias significativas en su distribución.

#### **V. Conclusiones:**

- a) En el marco de la Ley de Control Interno (No.8292), en particular el artículo 17) inciso c), concerniente a la obligatoriedad del jerarca y titulares subordinados de realizar al menos una autoevaluación que conduzca al perfeccionamiento del sistema de control interno; así como las directrices sobre Valoración del riesgo y los lineamientos emitidos por la CICI al Equipo de Apoyo Técnico (EAT), se realizó la segunda autoevaluación del Sistema de Control Interno y Valoración del Riesgo Institucional. Resulta evidente que en la Dirección General aún no existe una cultura de rendición de cuentas y control interno consolidada, dado que la ejecución de este compromiso conllevó aproximadamente 7 meses, contados desde el inicio del proceso con la revisión del instrumento (cuestionario) utilizado para tales efectos por parte del Equipo de Apoyo Técnico a la CICI hasta la entrega de los cuestionario aplicados en las Áreas al coordinador de la CICI, señor Oscar Sánchez Chaves. La principal causa de este atraso obedeció a que las fechas establecidas para la devolución del Cuestionario al Coordinador de la Comisión Institucional de Control Interno, en algunos casos, fueron superadas hasta por 2 meses, ello, pese a los constantes recordatorios emitidos por el Coordinador de dicha Comisión y el Director General.

En la situación que nos ocupa y desde la perspectiva particular podría decirse que ésta parece obedecer principalmente a la falta de compromiso de los jefes y titulares subordinados, por desconocimiento de la ley, su jurisprudencia y las sanciones por su incumplimiento, y en forma general, a la ausencia de una política clara en materia de rendición de cuentas y control interno emitida y respaldada por la Dirección General.

- b) En la presente autoevaluación se nota una disminución significativa en el porcentaje de incumplimiento de medidas de control respecto de la primera autoevaluación; 7 de las 11 Áreas presentan porcentajes de incumpliendo inferior al 15%; 3 áreas obtuvieron porcentajes entre el 15% e inferiores al 30%; solamente una reportó un porcentaje superior al 30%. Sin embargo, este evento será válido en el tanto obedezca a una revisión objetiva de las medidas de control, debido a la comprobación pormenorizada de los elementos que aseguran su cumplimiento. Por otro lado, priva un comportamiento similar a la primera autoevaluación en la asignación de la prioridad para la administración de los riesgos asociados a las medidas incumplidas; dato que, en ausencia de una directriz sobre el porcentaje mínimo de medidas de control incumplidas y para la priorización del riesgo asociado a ellas, será legítimo en el tanto sea producto de un análisis exhaustivo de las consecuencias derivadas de la materialización del riesgo asociado a cada uno de ellas.
- c) El Cuestionario para la Autoevaluación del Sistema de Control Interno y Valoración del Riesgo Institucional, previo a su aplicación fue sometido a revisión, en primera instancia, a un concienzudo estudio por el EAT y posteriormente, al escrutinio de los Directores de Área y los Enlaces designados en cada uno de ellas. Sin embargo, aún en esta autoevaluación presenta algunas deficiencias que deben ser subsanadas. Un ejemplo de ello es que en relación con el Estado de Cumplimiento, llama la atención la asignación de la categoría No Aplica a medidas que previamente fueron revisadas y aceptadas.

## **VI. Recomendaciones:**

- a) En razón de la ausencia de una cultura de rendición de cuentas y control interno consolidada, resulta necesario, como primer paso, la emisión de directrices de la Dirección General que definan claramente los responsables directos del buen funcionamiento del sistema de control interno y valoración del riesgo institucional y por ende, permita avanzar en el proceso de concientización que, por delegación superior, el Equipo de Apoyo Técnico ha desarrollo durante los dos últimos años.
- b) Por otra parte, se debe seguir capacitando a todos los funcionarios en el tema de control interno y valoración del riesgo con el fin de eliminar las barreras de conocimiento en este campo y con ello, promover la identificación de todos con las acciones tendientes a mejorar el sistema de control interno y valoración del riesgo institucional.

- c) Con la experiencia adquirida en la Dirección General con la ejecución de las dos autoevaluaciones del sistema de control interno y valoración del riesgo y el primer seguimiento de medidas incumplidas; se recomienda efectuar en el corto plazo un análisis integral del sistema, los componentes, la metodología de evaluación aplicada y sus instrumentos; a la luz de la normativa vigente y la Directriz y Metodología para Valoración del Riesgo emitida por la Presidencia de la República en octubre del año pasado.
  
- d) Para dar mantenimiento al sistema de control interno se recomienda dar seguimiento en el mes de mayo a las medidas de control detectadas como incumplidas en la presente autoevaluación.
  
- e) Por ultimo se recomienda divulgar los resultados de la segunda autoevaluación remitiendo el presente informe a todas las Áreas para que los resultados particulares de cada Área sean analizados en forma conjunta Director/colaboradores.