



Dirección Nacional de CEN CINAI  
Informe de Seguimiento de la Implementación del SEVRI  
Abril 2020



Dirección Nacional de CEN CINAI  
Planificación Estratégica Institucional  
Informe de Seguimiento de la Implementación  
SEVRI



## Índice

1.	Presentación .....	3
2.	Avance en la Implementación del SEVRI .....	3
2.1	Emisión de normativa propia.....	3
2.2	Capacitación al personal.....	3
2.3	Diagnóstico Externo.....	7
3.	Trabajos en Proceso para la Implementación del SEVRI .....	9
3.1	Reproducción de material impreso .....	9
3.2	Material electrónico .....	10
4.	Mapa Nacional de Riesgos .....	10
5	Mapa de Calor.....	16
6	Principales Riesgos Materializados .....	17



Dirección Nacional de CEN CINAI  
Planificación Estratégica Institucional  
Informe de Seguimiento de la Implementación  
SEVRI



## 1. Presentación

## 2. Avance en la Implementación del SEVRI

### *2.1 Emisión de normativa propia.*

La Directora Nacional mediante oficio DN CEN CINAI 1927-2018 nombró como grupo responsable de construir la política de valoración del riesgo institucional a la Lic. Depsy Espinoza Fuentes, abogada y a la MSc Merceditas Lizano Vega, Planificadora y Salubrista.

Mediante DNCC-PEI-011-2019 del 04 de abril 2019, el grupo responsable hace entrega a la Directora Nacional de dos documentos, Política para la Valoración del Riesgo y el Marco Orientador del Sistema Específico de Valoración del Riesgo.

Ambos documentos fueron conocidos en el Consejo de Gestión, el 28 de febrero 2020,

donde recibieron retroalimentación, para finalmente ser aprobados por la Directora Nacional de CEN CINAI el 4 de marzo 2020.

### *2.2 Capacitación al personal*

Mediante la Contratación Administrativa 2019 CD 000037- 0012700001, la Dirección Nacional de CEN CINAI contrató los servicios de capacitación con contenidos específicos y adaptados a la realidad institucional, según nivel de

gestión. Se capacitó a 131 funcionarios que ocupan puestos de jefatura, se cubrió los tres niveles de gestión, en periodo comprendido entre el 28 de octubre al 02 de diciembre 2019.

La Capacitación dada se orientó según el siguiente planeamiento didáctico:

Planeamiento Didáctico para la Capacitación para el Fortalecimiento del  
Sistema de Control Interno y SEVRI en el Sector Público

Componente Teórico		Componente Práctico	Resultado Esperado	Metodología
<b>Conceptos Básicos</b>	Conceptos básicos de control interno	Aplicación de los componentes funcionales en el quehacer diario de los participantes y sus colaboradores	Los participantes identifiquen los componentes funcionales de control interno y puedan definir el concepto básico de control interno	Clase Magistral
	Componentes funcionales del Control Interno			
<b>Ambiente de Control</b>	Estructura funcional y sus funciones como parte del Ambiente de Control: Responsabilidades de los diferentes actores institucionales en la implementación, aplicación, revisión y perfeccionamiento del sistema de control interno	Identificación de las responsabilidades específicas de la unidad organizativa a la luz del Decreto Ejecutivo N° 37270 – S Reglamento Orgánico de la Dirección Nacional de Centros de Educación y Nutrición y de Centros Infantiles de Atención Integral	Los participantes identifiquen las responsabilidades específicas de sus respectivas unidades y enumeren los resultados esperados	Lectura, análisis y síntesis del Decreto Ejecutivo N° 37270 – S Reglamento Orgánico de la Dirección Nacional de Centros de Educación y Nutrición. Artículo 3 , 5 y 6 todos, S1 Art 31 al 33, S2 y S3 los primeros días Art 31 al 33. S2 y S3 los últimos días de la semana Cap. V. S4 art 12 al 25 cada uno lo que le corresponde.
	Ética Institucional como parte del Ambiente de Control, o Elementos Formales e informales, idoneidad del personal	Identificación los 6 valores a la luz del Decreto Ejecutivo N° 39487 – S Reglamento Autónomo la Dirección Nacional de Centros de Educación y Nutrición y de Centros Infantiles de Atención Integral	Los participantes identifican la relación del control interno y la calificación de idoneidad de los servidores	Los participantes forman 6 subgrupos y se le asigna un valor a cada subgrupo. Cada subgrupo construye tres ejemplos de aplicación del valor en su nivel de gestión. Deben estar ampliamente explicado y corresponder exclusivamente al ámbito del trabajo en su nivel; Centro, Oficina Local, Nivel Regional, Nivel Central. Lo esperado en el grupo de Oficina Local es ejemplos del trabajo de Oficina Local que no sea de centros y así sucesivamente.
		Normativa sobre idoneidad del personal a la luz del Ambiente de Control		

Componente Teórico		Componente Práctico	Resultado Esperado	Metodología
<b>Ambiente de Control</b>	Importancia del compromiso de las jefaturas en los tres niveles de Gestión.	Identificar características de un jefe comprometido con el control y el mejoramiento continuo	Listado de características de los jefes comprometidos por nivel	Ejercicio Características de un jefe comprometido con el control y mejoramiento continuo
	Obligatoriedad institucional de contar con Política de Valoración del Riesgo y características de esta a la luz de la Ley y su Reglamento	Identificar en la Política para la Valoración del Riesgo de la Dirección de CEN CINAI, los elementos solicitados en la Ley y su reglamento	Participantes conozcan la Política para la Valoración del Riesgo de la Dirección de CEN CINAI	Lectura en plenaria con aclaraciones a solicitud de los participantes. Análisis guiado por 2 o 3 preguntas generadoras
	Obligatoriedad institucional de contar con Marco Orientador y características de esta a la luz de la Ley y su Reglamento	Marco Orientador SEVRI de la Dirección CEN CINAI	Participantes conozcan el Marco Orientador SEVRI	Clase Magistral y práctica donde los participantes dan ejemplos
<b>Valoración del Riesgo</b>	Riesgos a la luz de la Ley General de Control Interno 8292	Formas específicas de identificarlos y administrarlos en la Dirección CEN CINAI.	Participantes identifican los principales riesgos en su trabajo	En subgrupo identifican riesgos por temas
	Materialización de riesgos, formas de cuantificarlos y considerarlos en la evaluación anual de la unidad organizativa.	Ejercicio práctico que permita a los participantes identificar y proponer medidas para administrar los riesgos utilizando los instrumentos con que cuenta la Dirección de CEN CINAI	Los participantes materializan los riesgos y la forma de cuantificarlos	Instrumento de programación y página de Control Interno

Componente Teórico		Componente Práctico	Resultado Esperado	Metodología
<b>Actividades de Control</b>	Autoevaluación de Control Interno a la luz de la Ley General de Control Interno 8292	Ejercicio práctico que le permita a los participantes profundizar el conocimiento de la autoevaluación de control interno	Participantes preparados en la aplicación de la autoevaluación del desempeño anual de la unidad organizativa y en la elaboración de la meta del siguiente presupuesto	Los participantes forman 6 subgrupos y se le asigna un componente de la autoevaluación de control interno a cada grupo. Usando la guía de trabajo dada, para cada ítem marcan si la redacción es clara o confusa, en este caso proponen una nueva redacción. Finalmente agregan ítem de aspectos que consideren faltantes u omisos. Se comparte en plenaria
	Evaluación del cumplimiento de la programación como actividad de control y base para la formulación metas del año siguiente	Ejercicio práctico que le permita a los participantes profundizar el conocimiento de la importancia de la programación de actividades y de la autoevaluación del cumplimiento anual de la programación de la unidad organizativa y elaboración de la meta del siguiente presupuesto	Participantes preparados en la aplicación de la autoevaluación del cumplimiento anual de la programación de actividades de la unidad organizativa y en la elaboración de la meta del siguiente presupuesto	Los participantes usando una guía dada identifican ventajas y desventajas de realizar programación de actividades y de participar en la definición de las metas a cumplir.
<b>Sistemas de Información</b>	Teoría de un sistema de información, resguardo, la normativa de archivo y gestión documental	Identificación de los sistemas de información por nivel y el cumplimiento de la normativa	Los participantes describen los sistemas de información que usan y analizan si cumple con los criterios de resguardo y normativa de archivo y gestión	Los participantes usando la guía dada identifican sistemas de información usados en su trabajo y el cumplimiento de los criterios normados

Componente Teórico		Componente Práctico	Resultado Esperado	Metodología
<b>Seguimiento</b>	Concepto de seguimiento según la Ley de Control Interno	Los participantes conocen el instrumento FAES, analizan su uso e importancia en plenaria	Los participantes conocen el concepto de seguimiento identifican ejemplos en su trabajo	Clase magistral y proyectar el FAES
	Formulario de Autoevaluación y Supervisión del cumplimiento del procedimiento (FAES)			
	Modelo de madurez del Sistema de Control Interno		Los participantes identifican el nivel de madurez del sistema en su nivel	Los participantes se dividen en 6 subgrupos. A cada subgrupo se le asigna un componente de la Guía de Modela de Madurez de la Contraloría General de la República y usando un material impreso dado seleccionan con x la alternativa que consideren refleja su realidad laboral. En plenaria dictan al facilitador las opciones seleccionadas quien va marcándolas en la computadora mientras se proyecta el modelo. Al finalizar proyecta el gráfico (que da el modelo) y analizan su significado.

Fuente: Planificación Estratégica e Institucional, 2019

### 2.3 Diagnóstico Externo

Como parte de la Contratación Administrativa 2019 CD 000037-0012700001, se cuenta con diagnóstico, realizado por un profesional externo, que incluye los siguientes puntos:

- ✚ Análisis de la Política para la Valoración del Riesgo de la Dirección de CEN CINAI
- ✚ Análisis del Marco Orientador del Sistema Específico de Valoración del Riesgo de la Dirección Nacional de CEN CINAI
- ✚ Identificación de los principales riesgos que enfrenta el personal



Dirección Nacional de CEN CINAI  
Planificación Estratégica Institucional  
Informe de Seguimiento de la Implementación  
SEVRI



- ✚ Análisis de los instrumentos utilizados por la Dirección Nacional de CEN CINAI para realizar la autoevaluación de Control Interno en sus tres niveles de gestión.
- ✚ Análisis de los instrumentos que la Dirección Nacional de CEN CINAI utiliza para la consolidación de la Autoevaluación de Control Interno
- ✚ Análisis de los Informes Institucionales de Autoevaluación de Control Interno.
- ✚ Análisis de los instrumentos que la Dirección Nacional de CEN CINAI utiliza para la identificación y administración de los riesgos.

Después de los análisis indicados se recibieron cinco recomendaciones:

La primera en el sentido de unificar los documentos de política en el del marco orientador, no obstante, en virtud que se cuenta con solicitud expresa de la Directora Nacional y de la Auditoria Interna de emitir un documento de Política para la Valoración del Riesgo, se atiende esta recomendación modificando el documento de marco orientador para que no se duplique con el de políticas y se mantienen los dos documentos.

La segunda es sobre la creación de un portafolio de riesgos mediante la técnica focus group. Para atender esta recomendación se encuentra en trámite contratación de servicios para capacitar sobre portafolio de riesgos a un grupo de funcionarios con representación de los tres niveles de gestión y mediante la técnica recomendada de la mano del facilitador construir el





Dirección Nacional de CEN CINAI  
Planificación Estratégica Institucional  
Informe de Seguimiento de la Implementación  
SEVRI



portafolio de riesgo institucional considerando las diferencias de cada nivel de gestión.

La tercera recomendación está asociada a describir el proceso del SEVRI, realizar herramientas para la identificación de riesgos ajustadas a las necesidades de cada nivel, lo que es parte del trabajo por hacer.

La cuarta refiere a la necesidad de revelar en un informe los riesgos institucionales, aún cuando no se cuenta con un registro robusto de riesgos por nivel, el trabajo realizado por los 131 funcionarios serán el principal insumo para iniciar con esa práctica en el presente informe.

La quinta y última recomendación solicita la vinculación de los informes de autoevaluación con los resultados de valoración del riesgo y la verificación del cumplimiento del Marco Orientados, por lo reciente de su aprobación esto será posible en el informe del periodo 2019-2020, a presentar en los primeros meses del 2021.

### **3. Trabajos en Proceso para la Implementación del SEVRI**

#### ***3.1 Reproducción de material impreso***

Un aspecto importante para fortalecer el SEVRI es dotar a los funcionarios de material, para ello se encuentra en trámite en la Imprenta Nacional la



Dirección Nacional de CEN CINAI  
Planificación Estratégica Institucional  
Informe de Seguimiento de la Implementación  
SEVRI



reproducción en cantidades suficientes que permitan entregar en los tres niveles de gestión el siguiente material:

- + Ley Control Interno 8292
- + Ley de Creación de la Dirección Nacional de CEN CINAI 8809
- + Reglamento Orgánico de la Dirección Nacional de CEN CINAI
- + Política para la Valoración del Riesgo de la Dirección Nacional de CEN CINAI
- + Marco Orientador Sistema Específico De Valoración Del Riesgo (SERVI)

### **3.2 Material electrónico**

Como complemento al material impreso a todo color que será entregado, también se enviará en electrónico curso con el mismo contenido descrito en el apartado 2.2.

## **4. Mapa Nacional de Riesgos**

El mapa nacional de riesgos debe resumir de forma estratégica lo que requiere toma de decisiones con mayor prioridad por parte de las autoridades nacionales, en este sentido en este instrumento se da prioridad a los riesgos que con mayor probabilidad y severidad de materializarse pueden interrumpir parcial o totalmente la prestación de los servicios o exponer a la institución a daños de difícil recuperación.

### **1. Riesgos de Entorno:**

1.1 El personal ubicado en los niveles local y regional identifican como riesgo la existencia y posible apertura de otros servicios que permitan



Dirección Nacional de CEN CINAI  
Planificación Estratégica Institucional  
Informe de Seguimiento de la Implementación  
SEVRI



a las familias sustituir los servicios que ofrece la Dirección Nacional de CEN CINAI, efectivamente este riesgo surge de fuerzas externas que podrían afectar el cumplimiento de los objetivos de la Dirección, en alguna comunidad en particular, pero no se estima que pueda afectar a la institución.

## 2. Riesgos de Recurso Humano:

- 2.1 Algunas unidades organizativas de la Dirección Nacional de CEN CINAI, carecen de la cantidad de personal mínimo necesario. No obstante, el personal asume la ejecución de las actividades necesarias para el funcionamiento.
- 2.2 Ausencia de plan de capacitación basado en un diagnóstico que integre tanto las capacitaciones asociadas al Plan de Compras como las que no requieren de contrataciones.
- 2.3 No todo el personal cuenta con las capacitaciones que requiere para lograr virtuosidad en su trabajo. Algunos de los cambios que se requieren hacer no permiten la capacitación adecuada y se depende de la trasmisión del conocimiento en cascada. Esta trasmisión de conocimiento en cascada carece de mecanismos de seguimiento sobre su implementación, la calidad y claridad de los mensajes transmitidos en cada nivel de la cascada. Con este método la administración asume el riesgo de “teléfono chocho”, que mitiga con información escrita.



Dirección Nacional de CEN CINAI  
Planificación Estratégica Institucional  
Informe de Seguimiento de la Implementación  
SEVRI



- 2.4 El personal que actualmente trabaja con el “Sistema para la Planificación de los Recursos Empresariales ERP” no cuenta con toda la capacitación necesaria.
- 2.5 Parte del personal necesario para el cumplimiento de las metas de desarrollo no cuenta con nombramiento fijo. Su contratación ha sido cuestionada por la Autoridad Presupuestaria y aprobada por la Contraloría General de la República, de materializarse este riesgo sería un impacto alto, pero tiene una probabilidad media.
- 2.6 La renuncia de una sola persona provoca graves consecuencias en la continuidad de los procesos, asociado a la carencia de personal la institución no cuenta con cuadros de remplazo. Este riesgo continuo como tal y se materializó con la renuncia de la persona encargada de la bodega institucional ha provocado atrasos en la entrega de bienes que pasan por esa bodega, lo que además aumenta el riesgo de vencimiento de las garantías de los bienes en la misma bodega o con mucho poco tiempo de uso. Por todo esto ese es un riesgo alto
- 2.7 A pesar que así lo solicita la normativa de Control Interno y su importancia para la Gestión del Recurso Humano la Dirección Nacional de CEN CINAI carece de una política de Gestión de Recurso Humano y de un Manual de Cargos Institucional.
- 2.8 El proceso que se está utilizando en materia de recursos humanos para la consolidación de la estructura de la Dirección Nacional de CEN CINAI

puede provocar asimetrías y la obligación de erogaciones oneroso, es un riesgo alto.

2.9 Algunas de las personas que asumen funciones carecen de claridad y experiencia en sus funciones y prioridades, si esta debilidad es acompañada por una actitud de estudio y aprendizaje permanente es un riesgo medio.

### 3. Riesgos Financieros:

3.1 La no ejecución presupuestaria, sea provocada por atrasos en la contratación o por la falta de pago de los compromisos dentro del periodo.

3.2 La posibilidad de duplicar pagos causada por el procedimiento de imprimir facturas electrónicas.

3.3 Atraso en el pago de factura expone a la Dirección al pago de intereses.

3.4 El ambiente laboral en la Unidad Financiera no propicia la productividad ni el control de las actividades que ejecuta, su impacto es alto.

3.5 La baja automatización en la revisión de documentación antes del pago de los compromisos.

3.6 La falta de procedimientos para la transmisión de información dentro y fuera de la Dirección, según la cadena de mando, la expone a brindar información no validada. Algunos temas como el financiero son sensible por eso este es un riesgo con valoración de alto.



Dirección Nacional de CEN CINAI  
Planificación Estratégica Institucional  
Informe de Seguimiento de la Implementación  
SEVRI



#### **4 Riesgos de Tecnologías de Información:**

- 4.1 La Dirección Nacional de CEN CINAI carece de sistemas de información con integralidad entre lo estratégico, técnico y administrativo. Riesgo alto
- 4.2 Los sistemas existentes no cuentan con documentación sobre ellos que permitan a nuevo personal actualizarlo o modificarlo en caso necesario.
- 4.3 Rezago en materia tecnológica con que trabaja la Dirección Nacional de CEN CINAI aumenta su relevancia en la nueva normalidad, después de la pandemia por COVID 19.

#### **5. Riesgos de Procesos de Operación y Control:**

- 5.1 Procesos y procedimientos para ejecutar el trabajo operativo ausentes o desactualizados.
- 5.2 No existe a nivel de la totalidad de Direcciones regionales personas enlaces de control interno.
- 5.3 Los procesos de control interno carecen de seguimiento en los tres niveles de gestión.

#### **6. Riesgos Estratégicos y de Gestión:**

- 6.1 La carga laboral con que trabajan algunos funcionarios y la falta de procedimientos de verificación de la información en algunos temas, antes de ser expuesta interna o externamente a la Dirección, es un riesgo de utilizar datos poco confiables, sobre todo los asociados al funcionamiento del ERP y otros sistemas poco automatizados.



Dirección Nacional de CEN CINAI  
Planificación Estratégica Institucional  
Informe de Seguimiento de la Implementación  
SEVRI



## 7. Riesgo Legal:

7.1 La Dirección Nacional de CEN CINAI se expone al riesgo de improbabación de los instrumentos de planificación y presupuesto al no cumplir con los artículos 26 y 27 del Decreto Ejecutivo 37735 Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación asociados al artículo 3 de la Ley de Planificación Nacional 5525.

7.2 El no contar con inventario de bienes inmuebles donde se ubican los establecimientos CEN CINAI, las Oficinas Locales, las Direcciones Regionales, las oficinas y bodegas ocupadas por el personal del Nivel Nacional, representa un riesgo legal de desalojo.

7.3 La cantidad de contratos, convenios y otros instrumentos legales similares que la Dirección Nacional CEN CINAI mantiene activos representan un riesgo legal.

7.4 Riesgo de demandas de proveedores, funcionarios o ciudadanía en general.

## 8. Riesgos de Infraestructura:

8.1 La Dirección Nacional de CEN CINAI no posee infraestructura propia en todas las comunidades que requieren de sus servicios, se considera un riesgo bajo

8.2 Inexistencia de un diagnóstico actualizado sobre el estado de la infraestructura es un riesgo medio

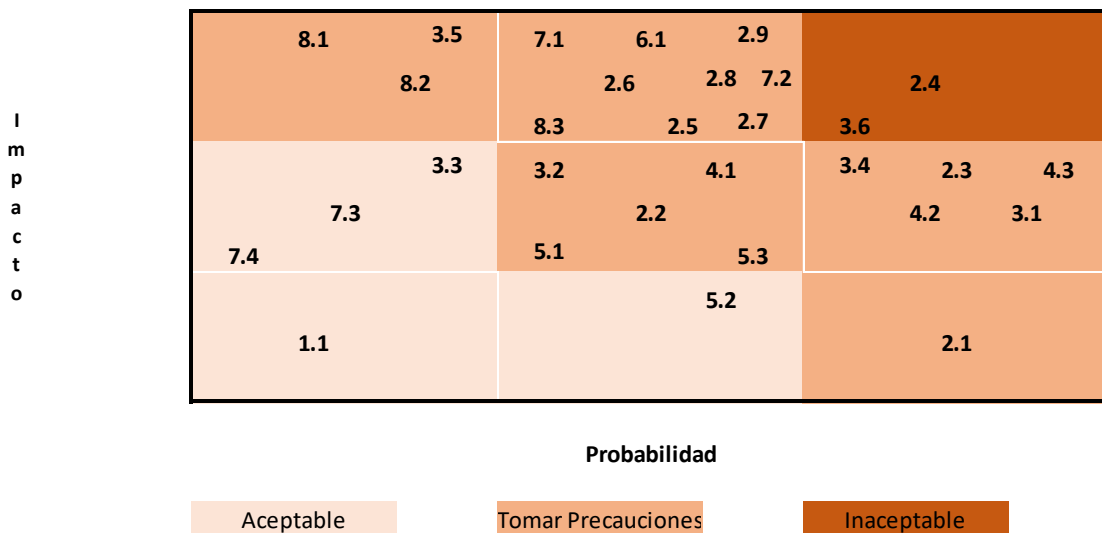
8.3 Ausencia de un plan de mantenimiento y reparación de la infraestructura y la imposibilidad de dar adecuado mantenimiento y

equipamiento de la infraestructura existencia es también es un riesgo medio, en tanto se mantenga la dotación de presupuesto para este fin a los Comité de CEN CINAI.

## 5 Mapa de Calor

En el siguiente mapa de calor se muestra la diagramación de los riesgos detallados en el punto anterior, clasificados según su impacto y probabilidad, de manera que sea un instrumento para la priorización de las medidas correctivas que se deben tomar.

**DIRECCIÓN NACIONAL DE CEN CINAI MAPA DE CALOR SEVRI**



Este mapa no incluye los riesgos materializados, por su gravedad u urgente atención se detallan los de mayor relevancia en el apartado siguiente.





Dirección Nacional de CEN CINAI  
Planificación Estratégica Institucional  
Informe de Seguimiento de la Implementación  
SEVRI



## 6 Principales Riesgos Materializados

**RM1** El Sistema para la Planificación de la Gestión Empresarial (ERP) no está operando según lo planeado y a impedido la realización oportuna de los estados financieros y salidas de control financiero y presupuestarios necesarios para el adecuado funcionamiento del SEVRI.

**RM2** No se cuenta con información confiable en materia financiera.

**RM3** Se han enviado informes financieros a instituciones externas a la Dirección Nacional de CEN CINAI y luego se ve la necesidad de modificar los datos ya enviados.

**RM4** Se han presentado atraso en el pago de servicios públicos como agua potable y energía de establecimientos CEN CINAI.

**RM5** La persona encargada de la bodega renunció, lo que obligó al personal de la proveeduría institucional modificar el trabajo para destinar dos días a la semana para labores propias de bodega.