

# **Informe SEVRI/SiNEM-2015 sobre “Procedimientos Administrativos de Acciones Puntuales en Sedes Sinem”**

*Proceso de Control  
Interno Sinem*



## **CONTENIDO**

<b>I.OBJETIVOS.....</b>	<b>2</b>
<b>II.SELECCIÓN DEL PROCESO EVALUADO POR SEVRI .....</b>	<b>3</b>
<b>III.SOBRE LEGISLACIÓN Y NORMATIVA.....</b>	<b>3</b>
<b>III.A. Sobre SEVRI.....</b>	<b>3</b>
<b>III.B. Sobre Ley Nº 8894 Creación del Sistema Nacional de Educación Musical.....</b>	<b>4</b>
<b>IV. SOBRE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL SISTEMA NACIONAL DE EDUCACION MUSICAL.....</b>	<b>6</b>
<b>IV.A. Organización actual del SINEM: .....</b>	<b>6</b>
<b>IV.B. Misión: .....</b>	<b>7</b>
<b>IV.C. Visión: .....</b>	<b>7</b>
<b>IV.D. Objetivos: .....</b>	<b>7</b>
<b>V. SOBRE LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS EN SEDES SINEM DE ACCIONES PUNTUALES. .....</b>	<b>8</b>
<b>VI. SOBRE LA METODOLOGÍA PARA LA EJECUCIÓN DEL SEVRI .....</b>	<b>12</b>
<b>VI.A.-Selección del proceso .....</b>	<b>12</b>
<b>VI.B.- Revisión del contexto.....</b>	<b>12</b>
<b>VI.C.-Recolección de información.....</b>	<b>12</b>
<b>VI.D.-Análisis de los datos.....</b>	<b>13</b>
<b>VII. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOLECTADA.....</b>	<b>13</b>
<b>VII.A. Identificación del riesgo.....</b>	<b>13</b>
<b>VII.A.1. Descripción de los riesgos identificados:.....</b>	<b>13</b>
<b>VII.A.2. Clasificación de los riesgos según la estructura del riesgo institucional.....</b>	<b>19</b>
<b>VII.B. Análisis del nivel de los Riesgo Identificados.....</b>	<b>20</b>
<b>VII.C. Evaluación de Controles Existentes y Priorización del Riesgo.....</b>	<b>22</b>
<b>VII.D. Planes de Acción: Medidas de administración y seguimiento del Riesgo Existente.....</b>	<b>23</b>
<b>VII.D. Nivel de Riesgo Aceptable y tolerancia al Riesgo.....</b>	<b>28</b>
<b>VIII RECOMENDACIONES.....</b>	<b>28</b>
<b>Fuentes.....</b>	<b>29</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>30</b>

## **Informe del Sistema de Valoración del Riesgo Institucional**

### **Del Sistema Nacional de Educación Musical 2015**

A continuación se presenta el Informe del Sistema de Valoración del Riesgo Institucional del Sistema Nacional de Educación Musical, 2015 (SEVRI/SiNEM-2015) para ser aprobado por la Junta Directiva del Sinem. Este año se valoraron los riesgos existentes en los “*Procedimientos Administrativos de Acciones Puntuales en Sedes Sinem*” derivados del (Informe General Resultado de Aplicación de Diagnóstico Gestión de Procesos Administrativos en Sedes Sinem).

## **I.OBJETIVOS**

Los objetivos que dirigen este informe son:

### **Objetivo General**

Detectar los riesgos implícitos en los “*Procedimientos Administrativos de Acciones Puntuales en Sedes Sinem*” derivados del (Informe General Resultado de aplicación de Diagnóstico Gestión de Procesos Administrativos en Sedes Sinem), por medio de la aplicación del SEVRI para establecer las acciones necesarias que aseguren la administración de los mismos con el fin de alcanzar un nivel de riesgo aceptable.

### **Objetivos específicos**

- Sistematizar la información sobre los riesgos inherentes en los Procedimientos Administrativos de Acciones Puntuales en Sedes Sinem.
- Elaborar un plan de seguimiento para la administración de los riesgos detectados en Procedimientos Administrativos de Acciones Puntuales en Sedes Sinem.
- Proveer a los jefes los insumos necesarios para la toma de decisiones en materia de riesgos institucionales.

### **Limitaciones**

Para la realización de este estudio se tuvo como limitaciones

- El desconocimiento de la organización en general, en materia de control interno, sistema de valoración de riesgos y autoevaluación entre otros aspectos relacionados.
- Falta de recursos materiales y físicos para poder abarcar a toda la organización.
- Se contó con un solo funcionario encargado de llevar a cabo la coordinación del proceso del SEVRI dentro del SiNEM, con una capacitación mínima en el tema para poder realizarlo.

- No contar con un manual de procedimientos expertos y oficiales en la organización para ubicar todos los aspectos exigibles. Sin embargo esta semana llegó la Orden de Compra No: 2015CD-000484-75801, bajo una Contratación Directa denominada: Consultoría o Asesoría en Estructura Organizacional y Ocupacional, con la que ya se puede dar inicio con esta labor por parte de la Universidad de Costa Rica. (ver anexo N°1)

## **II. SELECCIÓN DEL PROCESO EVALUADO POR SEVRI**

La selección del documento a ser valorado por medio del SEVRI es avalada por el Coordinador de Control Interno, Dirección Académica, Administrativa y General del Sistema Nacional de Educación Musical (Sinem), esto debido a que de dicho informe se extraen cuatro procedimientos sustantivos de las sedes tales como: **A)** Matricula de Alumnos, **B)** Tecnologías de Información y Servicios Básicos, **C)** Administración del Recurso Humano en Sedes, e **D)** Infraestructura y Administración de Bienes, es así como, a partir de un análisis de los objetivos institucionales dichas áreas definen según correo del 09 de Setiembre del 2015, lo siguiente:

*“...hacer una presentación en power point de una manera concisa a Junta Directiva sobre el informe **“Informe General Resultado de Aplicación de Diagnóstico de Procesos Administrativos en Sedes SiNEM”**...es fundamental para que los miembros de Junta Directiva conozcan de una manera ágil la información sobre lo que va a versar dicho informe SEVRI-2015...”*

## **III. SOBRE LEGISLACIÓN Y NORMATIVA**

El marco legal dentro del cual se realizó SEVRI/SiNEM-2015 está compuesto por el bloque de legalidad de ejecución del SEVRI y artículos de la Ley de Creación del Sinem que se vinculan con los “Procedimientos Administrativos de Acciones Puntuales en Sedes Sinem” derivados del (Informe General Resultado de Aplicación de Diagnóstico Gestión de Procesos Administrativos en Sedes Sinem).

### **III.A. Sobre SEVRI**

La valoración del riesgo institucional tiene su sustento de legalidad en la Ley No. 8292 Ley General de Control Interno, que dice que:

*...“**Artículo 10.-Responsabilidad por el sistema de control interno.** Serán responsabilidad del jerarca y del titular subordinado establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno institucional. Asimismo, será responsabilidad de la administración activa realizar las acciones necesarias para garantizar su efectivo funcionamiento...”*

### **Sistema Específico de Valoración del Riesgo**

**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, 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 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 de Riesgo Institucional, adoptarán las medidas necesarias para el adecuado funcionamiento del Sistema y para ubicarse al menos en un nivel de riesgo institucional aceptable.”...*

Las autoridades indicadas deben constituirse en parte activa del proceso que en su efecto se instaure” (Costa Rica Leyes, decretos, etc. 2008).

*...“El riesgo se entiende como la posibilidad, no certeza, de que ocurra un evento, ya sea interno o externo, que podría afectar el logro de los objetivos planeados por el Programa, Departamento o Unidad, en el cumplimiento de su misión y visión institucional”...*

Las diversas clases de planes, procesos y proyectos, poseen diferentes formas de riesgos y por tanto deben abordarse de manera individual, a fin de prevenirlos y poder minimizar los efectos de tales riesgos en el logro de los objetivos propuestos.

El Sistema de Valoración del Riesgo del SiNEM, contempla dos elementos básicos para su ejecución: las directrices oficiales y el instrumento o matrices (**ver anexo N°2**) para la recolección de la información.

Los riesgos que se detectaron fueron ubicados dentro de la estructura de riesgos con que cuenta el organismo, esto con el fin de ir definiendo aquellas áreas que son más susceptibles a riesgos. Esto es fundamental para la elaboración de planes para la administración de los mismos.

### **III.B. Sobre Ley N° 8894 Creación del Sistema Nacional de Educación Musical**

Los siguientes artículos de la Ley N° 8894, están directamente relacionados con los “Procedimientos Administrativos de Acciones Puntuales en Sedes Sinem” derivados del Informe General Resultado de Aplicación de Diagnóstico Gestión de Procesos Administrativos en Sedes Sinem, el cual fue aprobado por acuerdo cuarto en sesión ordinaria No. 11-2015 del 22 de Setiembre del 2015. Para efectos de este informe se transcriben los siguientes artículos:

*... "Artículo 1.- Creación*

*Créase el Sistema Nacional de Educación Musical (Sinem) como un órgano de desconcentración mínima del Ministerio de Cultura, Juventud y Deportes, con personalidad jurídica instrumental, encargado de promover la creación y el desarrollo de escuelas de música, programas de orquesta y programas especiales de promoción de la música en todo el país.*

*Artículo 3.- Funcionamiento*

*El Sinem funcionará bajo dos modalidades: creación de escuelas nuevas y apoyo a las escuelas de naturaleza municipal o particular que estén debidamente acreditadas ante el Sistema, de conformidad con el Reglamento de la presente Ley.*

*Artículo 5.- Funciones de la Junta Directiva*

*Serán funciones de la Junta Directiva las siguientes:*

- b) Conocer y aprobar los programas del Sinem.*
- c) Conocer y aprobar la apertura de las escuelas nuevas del Sinem y de programas especiales.*
- e) Aprobar las contrataciones de bienes y servicios y de convenios. Esta función podrá ser delegada al director general, previa resolución de la Junta Directiva.*
- f) Aprobar los montos por concepto de grabaciones y matrículas de los cursos que impartan en el Sinem, así como los honorarios artísticos.*
- g) La Junta Directiva nombrará el personal especializado en Música.*
- h) Las demás que defina el Reglamento de la presente Ley.*

*Artículo 6.- Director general*

*... "El Sinem contará con un director general, quien será la máxima autoridad administrativa del órgano; ejecutará los acuerdos de la Junta Directiva; lo representará, judicial y extrajudicialmente, con poder generalísimo sin límite de suma y será el superior inmediato del personal del órgano, además de ejercer las funciones que le asigne el Reglamento de esta Ley."...*

*Artículo 7.- Director académico*

*... "El Sinem contará con un director académico que, administrativa y disciplinariamente, responderá ante el director general y será el responsable de desarrollar, supervisar y evaluar el proyecto educativo del Sinem. Será funcionario de confianza, de reconocida idoneidad para el cargo, y será nombrado por el jerarca del Ministerio de Cultura, Juventud y Deportes."...*

*Artículo 9.- Autorizaciones*

*Autorícese al Sinem para el cumplimiento de sus fines, a lo siguiente:*

- c) Suscribir contratos o convenios con personas públicas y privadas.*
- d) Arrendar y dar en arrendamiento bienes inmuebles y muebles, incluidos los instrumentos musicales.*

- e) Conceder u otorgar permisos de uso de las instalaciones pertenecientes al Sinem.
- f) Donar y prestar bienes, incluidos sus instrumentos musicales, o servicios a las escuelas de música municipales o privadas que estén debidamente acreditadas ante el Sinem.
- g) Contratar y adquirir los bienes o servicios necesarios para el funcionamiento del Sinem.

**Artículo 10.- Colaboración de entidades públicas y privadas. Donaciones**

*Las dependencias del sector público y las empresas e instituciones pertenecientes al sector privado, dentro del marco legal respectivo, podrán coadyuvar y cooperar con el Sinem. Se autoriza a todas las instituciones y los órganos de la Administración Pública, central y descentralizada, municipalidades o empresas públicas, para que otorguen aportes de su presupuesto, así como bienes muebles e inmuebles con el fin de coadyuvar en la creación, el mantenimiento y el fortalecimiento del Sinem. En igual forma, el Sinem queda autorizado para que reciba donaciones, contribuciones de órganos públicos y privados y de organismos no gubernamentales, así como de gobiernos o instituciones internacionales; con todos ellos podrá establecer relaciones de cooperación y colaboración para el cumplimiento de sus objetivos.”...*

*Fuente: Ley Nº 8894 Creación del Sistema Nacional de Educación Musical*

## **IV. SOBRE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL SISTEMA NACIONAL DE EDUCACION MUSICAL.**

A continuación se anotan los objetivos estratégicos, misión y visión del SiNEM.

### **IV.A. Organización actual del SINEM:**



Fuente: Oficio DM-685-12 (23 de Noviembre del 2012)

#### **IV.B. Misión:**

*... "Establecer programas de formación musical de alta calidad en todo el país, basados en el principio de inclusión, que sirvan como herramienta de desarrollo humano, dirigidos a toda la población nacional de niños, niñas y jóvenes."...*

Fuente: Propuesta de Estructura Organizativa Sistema Nacional de Educación Musical, bajo Oficio DM-1462-2012 (9 de Octubre del 2012).

#### **IV.C. Visión:**

*... "Ser un sistema de educación musical de cobertura nacional, con altos estándares de calidad artística y humana, que promueva una sociedad más sensible, con mayor capacidad de convivir en paz y que brinde una mejor formación cultural y artística"...*

Fuente: Propuesta de Estructura Organizativa Sistema Nacional de Educación Musical, bajo Oficio DM-1462-2012 (9 de Octubre del 2012).

#### **IV.D. Objetivos:**

*... "Según la Ley de Creación del SiNEM N°8894, en su artículo 2, se definieron los siguientes objetivos:*

- a) Crear y desarrollar escuelas de música y programas de formación musical en todo el país.*
- b) Ofrecer a la población costarricense, especialmente a niñas, niños y adolescentes, la oportunidad de acceder a un programa de orquesta y programas especiales de promoción para la formación musical.*
- c) Utilizar el proceso de formación musical como una herramienta de desarrollo humano en poblaciones de alto riesgo, para fomentar destrezas, habilidades mentales y actitudes que permitan mejorar la convivencia y las relaciones interpersonales.*
- d) Descubrir talentos entre la población de niños, niñas y jóvenes costarricenses, que les permita desarrollarse en el campo musical.*
- e) Desconcentrar la educación musical en regiones del país que hayan demostrado el inicio de la formación musical como arma o instrumento laboral para el futuro.*
- f) Abrir programas musicales en zonas que padecen deterioro de los indicadores sociales como pobreza, deserción escolar y drogadicción; estos programas se llamarán de acción social musical, y serán infantiles y ensambles varios.*



- g) *Brindar formación artística y cultural para niños, niñas y adolescentes fuera de la zona metropolitana, gestando la calidad humana y el producto artístico"...*

*Fuente: Ley N° 8894 Creación del Sistema Nacional de Educación Musical*

## **V. LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE ACCIONES PUNTUALES EN SEDES SINEM.**

A continuación se describen cada uno de los Procedimientos Administrativos Acciones Puntuales en Sedes Sinem emanados de las entrevistas verbales, que se llevaron a cabo con cada uno los encargados de las Sedes Sinem que participaron en este proceso SEVRI y basándose como fuente primaria en el "Informe General Resultado de Aplicación de Diagnóstico Gestión de Procesos Administrativos en Sedes Sinem" (**ver anexo N°3**), ya que actualmente no se cuenta con procedimientos oficiales escritos. En vista de este hecho y por anteriormente comentado se transcriben los siguientes:

### **A) Procedimiento Administrativo de Acciones Puntuales en Sedes Sinem sobre la Matricula de Alumnos.**

**Objetivo General:** Ordenar al aspirante admitido para que adquiera o renueve la calidad de estudiante en su enseñanza musical impartida por el SiNEM.

<b>#:</b>	<b><u>Descripción de Actividades:</u></b>	<b><u>Participantes:</u></b>
<b>1)</b>	El aspirante u alumno interesado debe presentarse en las fechas y horarios establecidos por cada sede.	Alumnos, Padres o Encargados, Personal de la Sede y Director.
<b>2)</b>	Se llenará el formato de matrícula con datos específicos de inscripción según lo establecido por la sede, para luego analizarlos y revisarlos de forma administrativa para su debida autorización.	Alumnos, Padres o Encargados, Personal de la Sede y Director.
<b>3)</b>	Definir internamente según la solicitud presentada por el interesado, la asignación del curso musical que se le enseñara tomando en consideración los recursos instrumentales disponibles y los horarios con los que cuente la Sede entre otras particularidades.	Personal de la Sede, Director o encargado.
<b>4)</b>	Cada Sede se reserva el derecho de abrir los cursos según la capacidad de docentes, personal administrativo, y de recursos materiales (Instrumentos Musicales) e Infraestructura con el que se cuente. En todo caso cada Encargado de Sede definirá esta asignación y procederá a realizar los trámites internos académicos necesarios para resolver las diversas situaciones que se pudieran presentar.	Personal de la Sede y Director.
<b>5)</b>	Finalmente el encargado de Sede administrará esta información y la enviará a oficinas centrales (Dirección Académica) para los controles respectivos.	Personal de la Sede, Director de la Sede y Dirección Académica.

Fin de Descripción de Actividades

**B) Procedimientos Administrativo de Acciones Puntuales en Sedes Sinem sobre en la Obtención de Tecnologías de Información y Servicios Básicos**

**Objetivo General:** La obtención de todo recurso tecnológico, y de servicios básicos para un mejor funcionamiento de las Sedes, con la intención de establecer una alta calidad de enseñanza musical a los alumnos.

#:

**Descripción de Actividades:**

**Participantes:**

1)	Realizar un diagnóstico en Sedes sobre de las principales necesidades referentes a Servicios Básicos, que no puedan ser cubiertas por las mismas.	Personal de la Sede y Director.
2)	Recolectar las facturas de los Servicios Básicos que llegan a la Sedes de forma automática, verificando el detalle de las mismas y determinando el beneficiario, la descripción o tipo de servicio, el monto a pagar y el plazo de vencimiento.	Personal de la Sede y Director.
3)	Solicitar al Departamento de Bienes las listas o informes de inventarios de todos los equipos de cómputo con que se cuentan en la sedes y por medio de esta información determinar las necesidades o carencias en cuanto a equipos tecnológicos y de Software que requieren las sedes.	Personal de la Sede, Director de Sede y Departamento de Bienes
4)	Presentar y coordinar ya sea con oficinas Centrales y Otras Instituciones participantes el pago o la adquisición de las necesidades establecidas en sus servicios básicos de funcionamiento y carencias tecnológicas.	Personal de la Sede, Director, de la Sede, Dirección Académica y Otras Instituciones Participantes.
5)	Realizar administrativamente los pagos o compras respectivas según las posibilidades establecidas o pactadas de acuerdo las particularidades de cada Sede.	Personal de la Sede, Director de la Sede, Dirección Académica y Otras Instituciones Participantes.

Fin de Descripción de Actividades

**C) Procedimiento Administrativo de Acciones Puntuales en Sedes Sinem sobre la Optimización y Administración del Recurso Humano.**

**Objetivo General:** Realizar el adecuado registro y control administrativo sobre el personal de las Sedes, en cuanto a documentación, capacitación y operatividad de las funciones, para potenciar el Recurso Humano.

#:	<u>Descripción de Actividades:</u>	<u>Participantes:</u>
1)	Los funcionarios deben registrar manualmente su ingreso y salida de la Sede, en caso contrario deberán informar a la Gestión Auxiliar de Recurso Humano del Sinem, según las especificaciones diseñadas para estos particulares.	Directores y Encargados de Programas y Gestión Auxiliar de Recurso Humano.
2)	Los primeros 5 días hábiles de cada mes, los Directores de Escuela así como los Encargados de Programas deben entregar el informe de asistencia con las inconsistencias reportadas el mes anterior.	Directores y Encargados de Programas
3)	Los Directores de Escuela y Encargados de Programas de Escuelas, deben adjuntar al informe, las justificaciones por parte de los servidores con los comprobantes (incapacidades, comprobantes, permisos, licencias etc) que demuestren la veracidad de cada inconsistencia, así como la anuencia o no por parte de la Jefatura inmediata para ser remitida a la Dirección Académica con la finalidad de dar inicio a procesos disciplinarios, sanciones administrativas o rebajas salariales.	Directores, Encargados de Programas y Director Académico
4)	Como parte de las funciones Académicas y Administrativas en cuanto a la operatividad de la Sede, se deben llevar registros documentales de todo tipo (expedientes) y otros quehaceres administrativos menores, versados en el control que se ejerce con el personal, así como también para los alumnos.	Personal de la Sede y Director de la Sede o Encargado.
5)	Se analiza la necesidad de cada Sede en cuanto a la carga laboral tanto en lo Académico así como en lo Administrativo, según las herramientas pedagógicas y materiales con que se cuente, tomando en consideración el nivel o grado escolaridad con el que se cuenta y capacitación obtenida.	Personal de la Sede y Director de Sede o Encargado.
6)	Se coordina una reunión con la Dirección Académica para externar con fundamentos sus necesidades en cuanto a Recursos de todo Tipo (Humanos, Materiales, Económicos y de Infraestructura).	Personal de la Sede, Director de Sede o Encargado y Dirección Académica.
7)	El Director Académico coordina con las Instancias respectivas administrativas (Gestión Auxiliar de Recurso Humano, Dirección General y Junta Directiva), el procedimiento respectivo para nombramientos de todo tipo de personal según la necesidad establecida	Personal de la Sede, Director o Encargado de Sede, Dirección Académica, Gestión Auxiliar de Recurso Humano y Alta Gerencia.

Fin de Descripción de Actividades

**D) Procedimientos Administrativo de Acciones Puntuales en Sedes Sinem sobre la Infraestructura y Administración de Bienes.**

**Objetivo General:** Salvaguardar los bienes asignados y todo lo que conlleve el adecuado mantenimiento de los mismos.

#:

**Descripción de Actividades:**

**Participantes:**

1)	Según Circular AB-SINEM-006-2015 se giran las instrucciones para la presentación de informes en la Sedes, de acuerdo a los formatos ahí presentados y en las fechas programadas.	Personal de la Sede, Director o Encargo de la Sede y Departamento de Bienes
2)	Así mismo se estableció como medida o guía a seguir lo emitido en el Reglamento para el Registro y Control de Bienes de la Administración Central No: 30720-H, en donde expresa no solo los formularios internos que se deben de llevar a cabo, sino también la forma de presentar los diversos informes de inventarios.	Personal de la Sede, Director o Encargado de la Sede y Departamento de Bienes
3)	Siempre bajo esta misma línea, en referencia al anterior Reglamento citado, se establece la directriz a seguir en caso de bajas por hurto o robo entre otras situaciones afines.	Personal de la Sede, Director o Encargado de Sede y Departamento de Bienes
4)	También como parte de las acciones que resultan en las sedes para el control y cuidado de los bienes asignados, se hace referencia a la Circular AB-SINEM-005-2015 en donde gira ciertas medidas a seguir sobre este particular.	Personal de la Sede, Director o Encargado de Sede y Departamento de Bienes
5)	Según las particularidades de cada Sede se realizan reuniones del personal para discutir sobre medidas de cómo mejorar las condiciones de infraestructura y se hacen comunicados eventuales a la Dirección Académica y General del Sinem para que se tenga conocimiento de estos hechos, con el único fin de salvaguardo de los bienes e integridad de las personas.	Personal de la Sede, Director o Encargado de Sede y Dirección Académica.

Fin de Descripción de Actividades

**VI. SOBRE LA METODOLOGÍA PARA LA EJECUCIÓN DEL SEVRI**

La ejecución del SEVRI/SiNEM-2015 se hizo siguiendo una serie de pasos:

**VI.A.-Selección del proceso**

La selección de Informe General Resultado de Aplicación de Diagnóstico Gestión de Procesos Administrativos en Sedes Sinem, fue responsabilidad de las áreas de Control Interno, Dirección Académica, Administrativa y General del Sistema Nacional de Educación Musical (SiNEM), al contener intrínsecamente varios Procedimientos

Administrativos de Acciones Puntuales que se ejecutan en las Sedes, y que revisten alta importancia para la institución, tal y como se explicó anteriormente.

#### **VI.B.- Revisión del contexto**

El contexto se hizo tomando en cuenta los siguientes referentes: documentación y análisis del Informe General Resultado de Aplicación de Diagnóstico Gestión de Procesos Administrativos en Sedes Sinem, entrevistas con los implicados y el bloque de legalidad para la ejecución del SEVRI.

#### **VI.C.-Recolección de información**

La etapa de recolección de información se realizó en dos momentos:

- Recolectar la información mediante grupo focal para construir el marco referencial de los procesos administrativos que señala el Informe, en el que se basó el desarrollo del SEVRI/SiNEM-2015; se levantó información mediante investigación documental y reuniones con los funcionarios del Sinem, a saber el Jerarca institucional, los superiores subordinados afectos a los procesos señalados en el informe, el enlace de Sistema de Control Interno y todos aquellos funcionarios encargados que están directamente implicados en los procesos.
- Recolección de la información por medio de matrices: esta información medular para el SEVRI/SiNEM-2015 se realizó por medio del Grupo Focal. Las matrices para determinar el nivel de riesgo fueron llenados por el analista de Control Interno con cada uno de los funcionarios del grupo focal, según lineamientos de la ley No. 8292 Ley General de Control Interno.

Las matrices de recolección de información contemplan los puntos básicos descritos en las directrices de la Contraloría General de la República en materia de riesgo, a saber:

1. Identificación del Riesgo.
2. Análisis del Nivel de los Riesgo Identificados.
3. Evaluación de Controles Existentes y Priorización del Riesgo.
4. Plan de Acción: Medidas de Administración y Seguimiento del Riesgo Existente.
5. Nivel de Riesgo Aceptable y Tolerancia al Riesgo
6. Documentación y Comunicación de los Riesgos Relevantes.

**Cuadro No. 1**  
**Participantes en el proceso del SEVRI/SiNEM-2015**

<b>Dependencia y/o Ubicación</b>	<b>Nombre del funcionario</b>
<b>Dirección General</b>	
Director General Sinem	Ramiro Ramírez
Analista de Control Interno Sinem	Diego Castro
<b>Dirección Académica</b>	
Director Académico Sinem	Ernesto Brenes
Encargado de Escuela de Música Aguas Zarcas	Andrés Gamboa
Encargado de Escuela de Música Alajuela	Mario Carballo
Encargada de Escuela de Música Desamparados	Rocío Mairena
Encargado de Escuela de Música Grecia	Víctor Fonseca
Encargada de Escuela de Música Limón	Rita Díaz
Encargado de Escuela de Música Nicoya	Jorge Guevara
Encargado de Escuela de Música Pavas	Johel Sojo
Encargada de Escuela de Música Puntarenas	Ana Cecilia Umanzor
Encargado de Programa Orquesta Acosta	Ronny Mora
Encargado de Programa Orquesta León XIII	Mauricio Zamora
Encargado de Programa Orquesta Siquirres	Jimmy Díaz
<b>Administración General</b>	
Jefe Administrativo Sinem	Roy Gamboa
Asistente de Jefe Administrativo Sinem	Andrea Alfaro
Gestión Auxiliar de Recursos Humanos Sinem	Andrea Alvarado
Encargada de Bienes Sinem	Sandra Jiménez

#### **VI.D.-Análisis de los datos**

Una vez recolectada la información y tomando como referencia el marco de la legislación, los objetivos estratégicos del Sistema Nacional de Educación Musical, el objetivo estratégico del informe, la estructura de riesgo institucional, la legislación sobre Control Interno y las directrices de la Contraloría General de la República en materia de SEVRI se procedió a hacer el análisis.

Se inició con la conceptualización del riesgo, es acá donde se enunciaron los riesgos según la definición de **riesgo en el ámbito de Control Interno**

El riesgo inicial y residual, y los planes de trabajo de las acciones a administrar sobre los riesgos del Informe estudiado en cuanto a la gestión de algunos procesos administrativos que se llevan en las Sedes y finalmente se presentan las recomendaciones para cerrar el informe SEVRI.

## **VII. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOLECTADA**

Se contó con la participación de los superiores subordinados y aquellos colaboradores que tenían implicación directa con los Procedimientos Administrativos derivados del “Informe General Resultado de aplicación de Diagnóstico Gestión de Procesos Administrativos en Sedes Sinem”.

### **VII.A. Identificación del riesgo**

Se desprendió según reuniones focales concertadas con cada uno de los participantes del Informe sobre las acciones descritas, aquellas situaciones (eventos) que de presentarse podrían afectar los objetivos estratégicos del Sinem.

#### **VII.A.1. Descripción de los riesgos identificados:**

##### **Riesgo No. 1**

###### **Dirección Académica**

Ausencia en la presentación de Informes de Matricula en Sedes y otros reportes afines y no contar con una directriz de acatamiento a las obligaciones encomendadas por los Superiores Jerárquicos. Dicha situación podría presentar un debilitamiento de la agenda institucional, al omitirse información de interés. Este hecho podría repercutir en el cumplimiento de los objetivos propuestos en lo relacionado a no conocer con exactitud cuáles son los estudiantes activos y sus particularidades en pro de toma decisiones acertadas para su beneficio.

##### **Riesgo No.2**

###### **Dirección Académica.**

Carencia de una directriz Oficial para definir en sedes el Rango de Edad de los Estudiantes. Este hecho podría generar desatinos entre lo que dicta la Ley de Creación del Sinem con respecto a la situación real, en lo relacionado a determinar el rango de edades de los estudiantes que aceptamos en la Sedes. Dicha situación afectaría lograr el objetivo propuesto sobre determinar la población meta a la que va enfocado la enseñanza musical del Sinem.

##### **Riegos No.3 (A)**

###### **Dirección Académica.**

Ausencia de una investigación y planificación Institucional general en las sedes para determinar la Cantidad Optima de Docentes y Personal Administrativo con los que se debe de contar en cada Sede, para atender a los alumnos según el método pedagógico elegido, en la que dicha investigación este apoyada en la experiencia u otros estudios relacionados. Este hecho podría ocasionar saturación en el servicio, falta de atención personalizada, una deficiente o pobre calidad de la enseñanza a los alumnos al no tener



contar con una proporción razonable en las cantidades adecuadas de recurso humano requerido para que se les atienda. Afectando negativamente el objetivo institucional propuesto en cuanto a una eficiente calidad de la enseñanza o servicio que se le brinda al alumno según el método pedagógico establecido.

### **Riegos No.3 (B)**

#### **Dirección Académica.**

Carencia de una investigación y planificación Institucional general en cuanto a obtener información para determinar la Cantidad Optima de Alumnos con los que se puede contar en cada Sede, tomando en consideración el método pedagógico adoptado, docentes asignados y la capacidad y diseño de la infraestructura con la que se cuenta. Dicha situación podría generar escases en la atención personalizada sobre los alumnos, una calidad de la enseñanza deficiente, incomodidades y ausencia de espacios físicos adecuados para la población estudiantil. Repercutiendo de manera negativa o deficiente en los objetivos institucionales relacionados con una buena calidad de la enseñanza o el servicio que se le brinda al alumno.

### **Riegos No.4**

#### **Dirección Académica.**

Ausencia de Requerimientos Técnicos adecuados para las diferentes disciplinas educativas de los alumnos según las características del Sinem. Podría presentar una falta de estandarización en el tipo de enseñanza en cuanto a contenido pedagógico sobre las diferentes disciplinas, no contar con parámetros medibles sobre los tiempos de duración en cada etapa, ni el grado de desempeño en los estudiantes, ausencia de factores y variables a tomar en cuenta para medir el desempeño de los educadores o formadores. Esto repercute negativamente en el objetivo propuesto sobre adecuados parámetros medibles para toma de decisiones y retroalimentación del desempeño tanto de los estudiantes como de los educadores para un satisfactorio producto final.

### **Riegos No.5**

#### **Dirección Académica y Jefatura de Procesos Administrativos**

Ausencia de un hosting que sirva de plataforma para la confección de Correos Institucionales oficiales para todos los Funcionarios Sinem, aunado a esto el no contar con el pago de servicio de internet para este mismo fin. Esta situación podría generar una falta en la disponibilidad de la información que se requiere a nivel institucional tanto para su gestión normal como para su supervisión, como medio de interacción pronta, efectiva y cumplida, restándole formalidad institucional, limitando el accionar de los procesos normales, exigencias y requerimientos que se generan tanto a nivel interno como externo, es por ello que el contar con esta herramienta evitaría el trasiego de información confidencial, cuyas restricciones se acojan a lo netamente laboral y no para índole particular. Esta situación podría afectar los objetivos institucionales referentes al



envío y recepción de toda Información de importancia institucional a tiempo para las acciones pertinentes.

## **Riegos No.6**

### **Jefatura de Procesos Administrativos**

Carencia de pautas en los contratos, convenios u otro documento oficial que delimiten el accionar de las partes interesadas (Asociaciones, Municipalidades u otras Entidades) en lo relacionado al interés común del pago de los servicios públicos para las Sedes. Dicha situación pudiera ocasionar que se estén haciendo labores o acciones que no nos pudieran corresponder al ser funcionarios públicos o que estén en contra posición de las leyes a las que debemos acatar y caer en una coparticipación. Este hecho repercutiría en el cumplimiento de los objetivos propuestos en lo relacionado a no violentar alguna regulación legal por una participación indebida o coadministración de intereses que genere alguna causa de responsabilidad Administrativa al funcionario o cualquier prejuicio negativo para la Institución.

## **Riegos No.7**

### **Dirección Académica y Jefatura de Procesos Administrativos**

Falta de planes de trabajo anuales en sedes, en donde se planifiquen las necesidades de índole laboral que se requieren para su accionar, como el no contar con un software o programa para creación de partituras, todo ello asociado mediante presupuesto. La carencia de dicha herramienta podría limitar un mejor servicio educativo a los alumnos aunado a posibles desventajas económicas y de tiempo al tener que buscar por otras instancias suplir dicha necesidad. Este hecho repercutiría en el cumplimiento de los objetivos propuestos en lo relacionado a una mayor competitividad y mejoramiento continuo en lo relacionado al sistema educativo para un mejor servicio en beneficio del alumno.

## **Riegos No.8**

### **Dirección Académica y Jefatura de Procesos Administrativos**

Falta de un sistema tecnológico remoto para el control de acceso de los funcionarios en sedes, que esté ligado a una instrucción directa de acatamiento obligatorio sobre las responsabilidades implícitas en sus cargos. Dicha situación podría presentar un debilitamiento en las medidas de control para el acceso y registro de los funcionarios en Sedes, generando como consecuencias: ausencias injustificadas del personal, repercusiones económicas severas para la Institución al emitir un gasto de planilla no aprovechado para el fin con el que fue destinado, también poniendo en riesgo los bienes asignados al dejarlos desprotegidos, retrasos y faltas en el cumplimiento de las obligaciones y procesos administrativos, descuidos en la enseñanza de los alumnos, y posibles denuncias por negligencia institucional. Este hecho repercutiría negativamente en el cumplimiento de los objetivos propuestos en lo relacionado a una mejor administración del recurso humano en pro de brindar un mejor servicio.

## **Riegos No.9**

### **Dirección Académica**

Ausencia de un instructivo oficial que sirva de guía para la confección de los Expedientes en Sedes. Pudiera generar desorganización en la información requerida para la toma de decisiones, al no estar estandarizada, dificultando el uso adecuado para el fin que se le requiere, con información que no es oportuna, ni exacta, de difícil interpretación, induciendo al error en la toma de decisiones, y complicando extraer de la misma información que sea comparable para fines institucionales. Este hecho repercutiría en el cumplimiento de los objetivos propuestos en lo relacionado a una mejor operatividad administrativa sobre el uso de la información institucional.

## **Riegos No.10**

### **Dirección Académica**

Falta de un estudio basado en la información emanada de las listas de matrículas que justifiquen o definan con datos exactos, la cantidad adecuada de personal administrativo con que se debería contar en las Sedes. Esta situación pudiera generar el no contar con personal suficiente en Sedes que den apoyo a las diversas gestiones administrativas, estancando las muchas obligaciones que exigen los objetivos que persigue el Sinem, repercutiendo en un desmejoramiento institucional en la enseñanza musical que se imparte a los alumnos, al desviar el recurso humano educativo en temas administrativos. Este hecho repercutiría negativamente en el cumplimiento de los objetivos propuestos en lo relacionado a contar con suficiente personal que agilice y facilite los trámites administrativos que exige la institución como parte integral.

## **Riegos No.11**

### **Dirección General (con apoyo de Jefatura de Procesos Administrativos y Dirección Académica)**

No contar con un programa cíclico a nivel institucional sobre las necesidades de capacitación de todos los funcionarios (Administrativos y Académicos) que esté en congruencia con la atinencia de los puestos. Pudiera generar inexactitud en la capacitación y determinación de los perfiles exactos y procesos que se llevan a nivel de institución, repercutiendo en la carencia de planes de estudios, mallas curriculares o métodos pedagógicos, afectando de forma negativa la calidad en la enseñanza a los estudiantes y procesos administrativos, además el no contar con una estandarización del modelo pedagógico que esté enfocado a la enseñanza de los estudiantes, genera una desorganización educativa y administrativa, resultando en una falta de parametrización en el control de horarios y cantidad de lecciones, ausencia de horas de preparación presencial y no presencial. Este hecho repercutiría negativamente en el cumplimiento de los objetivos propuestos en lo relacionado a metodología educativa óptima, elevar la formación tanto a nivel académico como administrativo, fortalecimiento de los perfiles los de todos los funcionarios para el fin por el cual están constituidos.

## **Riegos No.12**

### **Dirección General (con apoyo de Jefatura de Procesos Administrativos y Dirección Académica)**

Falta de una directriz general oficial que sea de conocimiento de toda la institución sobre las medidas disciplinarias correspondientes a tomar, en lo relacionado a no presentar toda información requerida institucionalmente. Dicha situación pudiera generar la no presentación de informes o documentación que actualmente se lleva en la institución, tal es el caso del Informe de Bienes entre otros, con consecuencias tales como desconocimientos de las necesidades institucionales para toma de decisiones, perjudica la presentación de información obligatoria solicitada por entes fiscalizadores y por ende recibiendo sanciones administrativas severas en perjuicio de la institución, lesionando la credibilidad del Sinem a nivel de Gobierno Central. Este hecho repercutiría negativamente en el cumplimiento de los objetivos propuestos en lo relacionado a sanas prácticas administrativas de cumplimiento y transparencia institucional.

## **Riegos No.13**

### **Dirección Académica y Jefatura de Procesos Administrativos**

La ausencia de un criterio o mecanismo para la asignación y recuperación de activos en las sedes (Instrumentos Musicales entre otros). Podría repercutir en el extravío de Bienes Institucionales, causando pérdidas económicas y limitando a los estudiantes a no poder recibir la inducción adecuada al presentarse una gran demanda, causada por la escasez de los bienes. Este hecho repercutiría negativamente en el cumplimiento de los objetivos propuestos en lo relacionado a salvaguardo y disponibilidad de los activos institucionales.

## **Riegos No.14 (A)**

### **Dirección Académica**

Falta de un convenio de cooperación que ayude al mejoramiento de la infraestructura de la Sedes Sinem, y la poca intervención administrativa para plantear en su planificación la asignación de partidas presupuestarias para la constante mejora de los recintos según sus necesidades. Podría generar el no contar con espacio suficiente y adecuado en la infraestructura de las Sedes para la enseñanza, que sea congruente con la cantidad de estudiantes, instrumentos, docentes y personas que los visitan, dando como resultado una serie de problemas tales como: la no concentración del alumno y del docente, una enseñanza deficiente, contaminación sónica, problemas de humedad, polvo y plagas nocivas para la salud, entre otros. Este hecho repercutiría negativamente en el cumplimiento de los objetivos propuestos en lo relacionado a espacios óptimos para la adecuada estadía de los estudiantes y personas quienes ocupan del recito.

## **Riegos No. 14 (B y C)**

### **Dirección General y Jefatura de Procesos Administrativos**

La carencia de sedes propias del Sinem para enseñanza debido a otras prioridades institucionales. Esta situación pudiera generar, el adecuarse a lo que ofrece la contraparte, aceptando infraestructura no apta para los fines que persiguen el Sinem, generando una serie de problemas tales como: la no concentración del alumno y el docente dando como resultado una enseñanza deficiente, contaminación sónica, problemas de humedad, polvo y plagas nocivas para la salud, entre otros. Este hecho repercutiría negativamente en el cumplimiento de los objetivos propuestos en lo relacionado a espacios óptimos para la adecuada estadía de los estudiantes y personas quienes ocupan del recito.

## **Riegos No.15**

### **Dirección Académica**

El no contar con un criterio o mecanismo sobre como resguardar y manejar los activos institucionales (Instrumentos Musicales entre otros), podría generar daños o problemas derivados de este hecho tal como, una infraestructura no apta para albergar la capacidad instrumentos de las sedes, problema de espacios físicos y ambientales, pérdidas económicas al estropearse los bienes asignados, peligros por hacinamiento y contaminación en perjuicio de la integridad de los usuarios. Este hecho repercutiría negativamente en el cumplimiento de los objetivos propuestos en lo relacionado a espacios óptimos para la adecuada integridad y correcto mantenimiento de los activos institucionales.

## **VII.A.2. Clasificación de los riesgos según la estructura del riesgo institucional.**

Uno de los objetivos de clasificar los riesgos bajo las categorías estipuladas en la estructura, es poder detectar por medio de un histórico institucional<sup>1</sup> la periodicidad o permanencia de la fuente de riesgos y las áreas afectadas por estos.

Una vez identificados estos quince riesgos, se clasificaron según la Estructura de Riesgo Institucional.

---

<sup>1</sup> El histórico institucional del riesgo cobra sentido cuando se ha elaborado el SEVRI para todos los procesos institucionales.

**Cuadro No. 2**  
**Clasificación de los riesgos del SEVRI/SiNEM-2015**  
**Según estructura de riesgo institucional**

<b>Riesgo</b>	<b>Tipo de riesgo</b>
Riesgo No. 1	Riesgo Interno, clasificado en la categoría de Conocimiento – Información, afectando el proceso en la información Estratégica.
Riesgo No. 2	Riesgo Interno, clasificado en la categoría de Conocimiento – Información, afectando el proceso en la información de Gestión
Riesgo No. 3 (A)	Riesgo Interno, clasificado en la categoría de Estratégico – Humano, afectando el proceso en la Capacidad
Riesgo No. 3 (B)	Riesgo Interno, clasificado en la categoría de Estratégico – Humano, afectando el proceso en la Capacidad
Riesgo No. 4	Riesgo Interno, clasificado en la categoría de Estratégico – Métodos, afectando el proceso en Requerimientos
Riesgo No. 5	Riesgo Interno, clasificado en la categoría de Tecnología – Tecnología de Información, afectando el proceso en Disponibilidad e Infraestructura.
Riesgo No. 6	Riesgo Externo, clasificado en la categoría de Cumplimiento – Social, afectando el proceso en Conflicto o alianzas entre grupos sociales
Riesgo No. 7	Riesgo Interno, clasificado en la categoría de Tecnológico – Tecnologías de Información, afectando el proceso en Disponibilidad.
Riesgo No. 8	Riesgo Interno, clasificado en la categoría de Operativo – Humano, afectando el proceso en Integridad.
Riesgo No. 9	Riesgo Interno, clasificado en la categoría de Operativo – Métodos, afectando el proceso en Requerimientos.
Riesgo No. 10	Riesgo Interno, clasificado en la categoría de Estratégico – Humano, afectando el proceso en Capacidad.
Riesgo No. 11	Riesgo Interno, clasificado en la categoría de Operativo – Humano, afectando el proceso en Capacidad.
Riesgo No. 12	Riesgo Interno, clasificado en la categoría de Cumplimiento – Información, afectando el proceso en información de Gestión.
Riesgo No. 13	Riesgo Interno, clasificado en la categoría de Financiero – Insumos, afectando el proceso en Acceso.
Riesgo No. 14 (A)	Riesgo Interno, clasificado en la categoría de Sanitario – Insumos, afectando el proceso en Infraestructura.
Riesgo No. 14 (B)	Riesgo Interno, clasificado en la categoría de Estratégico – Insumos, afectando el proceso en Infraestructura.
Riesgo No. 14 (C)	Riesgo Interno, clasificado en la categoría de Estratégico – Insumos, afectando el proceso en Infraestructura.
Riesgo No. 15	Riesgo Interno, clasificado en la categoría de Sanitario – Insumos, afectando el proceso en Capacidad.

*Fuente: Área de Control Interno Sinem, 2015*

## VII.B. Análisis del nivel de los Riesgo Identificados.

En este apartado se determinó la "Exposición al Riesgo" a la que se enfrenta la institución, esto como resultado de multiplicar la "Probabilidad" por "Impacto". Para ello es importante citar ambas definiciones:

- A) Probabilidad: Medida o descripción de la posibilidad de ocurrencia de un evento, que pueden propiciar un riesgo, aunque el riesgo no se haya materializado o de que ocurra. Para ello se establecen los siguientes parámetros: Alto: 3 (se espera que tenga mucha ocurrencia), Medio: 2 (Puede ocurrir en algún momento) y Bajo: 1 (ocurre solo en momentos excepcionales, muy raramente o muy remotamente).
- B) Impacto: Son las consecuencias a los objetivos que pueden ocasionar en la Unidad por la materialización de los riesgos. Otras referencias lo denominan como magnitud, importancia, intensidad, entre otros. Para ello se establecen los siguientes parámetros: Alto: 3, Medio: 2 y Bajo: 1

Teniendo esto claro se determina la siguiente clasificación de "Exposición al Riesgo" como un riesgo inicial, es decir indica el nivel de riesgo al que se enfrenta la institución si no se toman medidas para su administración. Entre mas alto el valor más urge las acciones a tomar a saber:

- Alta: 6 o 9 (Acción Inmediata para Evitar el Riesgo)
- Media: 3 o 4 (Reducir el riesgo)
- Bajo: 1 o 2 (Procedimientos de rutina - asumir el Riesgo)

En el siguiente cuadro se puede ver medidas, algunas de ellas están en su etapa inicial mientras que otras no existen del todo, los riesgos se encuentran en un nivel de medio a bajo. Por lo que la Institución estableció Administrar todos los riesgos sin la necesidad de llevarlos a acciones inmediatas, en la que intervenga un alto nivel jerárquico institucional u otras soluciones más drásticas.

*Fuente: Centro de Investigación Capacitación de Administración Pública (2012) Pasos para la Implementación del SEVRI en los Procesos y Autoevaluación Institucional. Universidad de Costa Rica, Costa Rica.*

**Cuadro No. 3**  
**Análisis del riesgo inicial**  
**SEVRI/SiNEM-2015**

Responsables en Administrar el Riesgo	No. Riesgo	Riesgo (Posibles Causas)	Probabilidad	Impacto	Exposición al Riesgo (Prioridad: Riesgo Inicial)
Dirección Académica	1)	Carencia de información institucional (Matricula) para toma de decisiones sobre estudiantes activos.	2	1	2 (Bajo)

**Informe SEVRI/SiNEM-2015 sobre "Procedimientos Administrativos de Acciones Puntuales en Sedes Sinem"**

Proceso de Control Interno Sinem

Dirección Académica.	2)	Ausencia de criterio formal sobre Rango o Parámetro de Edad de los Estudiantes en los diferentes programas de música generando incongruencia con la Ley Sinem.	2	2	4 (Medio)
Dirección Académica.	3-A)	Desconocimiento de la cobertura institucional en cuanto a la relación que se requiere de Personal Docente en función con el sistema pedagógico establecido.	2	2	4 (Medio)
Dirección Académica.	3-B)	Desconocimiento de la cobertura institucional en cuanto a la Capacidad de Atención a Alumnos en función del personal docente, sistema pedagógico e infraestructura con la que se cuente.	2	2	4 (Medio)
Dirección Académica.	4)	Ausencia de Requerimientos Técnicos Académicos Institucionales (malla curricular, cursos académicos u otros afines) para toma de decisiones.	2	2	4 (Medio)
Dirección Académica y Jefatura de Procesos Administrativos	5)	Necesidad de cuentas de Correos Institucionales y Acceso a Internet en Sedes.	2	2	4 (Medio)
Jefatura de Procesos Administrativos	6)	Delimitación de instituciones externas públicas o privadas en cuanto a injerencia o participación de apoyo al Sinem, (Conflicto de Intereses).	2	2	4 (Medio)
Dirección Académica y Jefatura de Procesos Administrativos	7)	Carencia de Herramienta de Información Tecnológica institucional para labores académicas (composición de partituras para la educación).	2	1	2 (Bajo)
Dirección Académica y Jefatura de Procesos Administrativos	8)	Carencia de Herramienta de Control Operativo para administrar el cumplimiento de las labores del personal contratado.	2	2	4 (Medio)
Dirección Académica	9)	Ausencia de Requerimientos Técnicos Académicos institucionales para la confección y preparación de expedientes estandarizados en la sedes.	2	1	2 (Bajo)
Dirección Académica	10)	Limitante institucional en cuanto a personal suficiente en sedes que den apoyo a las diversas gestiones educativas y administrativas según los objetivos que persigue el Sinem.	2	2	4 (Medio)



Dirección General (con apoyo de Jefatura de Procesos Administrativos y Dirección Académica)	11)	Estancamiento institucional a nivel formador por carencias en la capacitación de funcionarios tanto Académicos como Administrativos.	2	2	4 (Medio)
Dirección General (con apoyo de Jefatura de Procesos Administrativos y Dirección Académica)	12)	Incumplimiento sobre presentación de información de carácter obligatorio referente a conocimiento de necesidades y toma de decisiones institucionales.	2	2	4 (Medio)
Dirección Académica y Jefatura de Procesos Administrativos	13)	Ausencia de control para evitar Pérdidas de Activos institucionales.	1	2	2 (Bajo)
Dirección Académica	14-A)	Falta de capacidad en Infraestructura en sedes para albergar a todos los estudiantes y mal estado de las mismas.	2	2	4 (Medio)
Dirección General y Jefatura de Procesos Administrativos	14-B)	Carencia de edificios propios del SiNEM acorde para la enseñanza adecuada en las Sedes.	2	2	4 (Medio)
Dirección General y Jefatura de Procesos Administrativos	14-C)	Carencia de edificios propios del SiNEM acorde para la enseñanza adecuada en las Sedes.	2	2	4 (Medio)
Dirección Académica	15)	Ausencia de un criterio formal de infraestructura para el adecuado uso, manejo y mantenimiento de activos de la Institución.	2	1	2 (Bajo)

*Fuente: Unidad de Control Interno Sinem, 2015*

### **VII.C. Evaluación de Controles Existentes y Priorización del Riesgo.**

Una vez establecida la exposición al riesgo ya anteriormente señalada, se procede a evaluar si existen o no "Controles efectivos" es decir toda aquella acción que ayuda a administrar el riesgo, minimizando su probabilidad de ocurrencia o la consecuencia de impacto, todo esto para aplicarlos a los riesgos definidos o identificados, los cuales se toman de los procesos previamente documentados, haciendo una lista de los mismos según corresponda.

Para ello se analizó mediante las matrices si hay o no controles, y como están siendo ejecutados los mismos. Las opciones diseñadas para este proceso son:

- NO (Cuando el control no cumple con el indicador al no estar documentado, no exista evidencia de su aplicación).



- SI (Cuando el control cumple con el indicador al estar documentado, existe evidencia de su aplicación).

El resultado de estudio formal de los Procedimientos Administrativos que se llevan en las Sedes en la que se determinaron los niveles de riesgo inicial, en su mayoría no contaba aún con medidas de control que ayudaran minimizar su probabilidad de ocurrencia o la consecuencia de impacto.

Por lo que los participantes en este estudio plantearon mediante Planes de Acción las medidas para administrar y dar seguimiento a los riesgos detectados, para su diseño o establecimiento se basaron en criterios de afectación e importancia, para poder afectar las causas de los riesgos determinados.

Es así que para el siguiente periodo una vez que se cumplan cada uno de estos controles o planes de acción se podrá terminar en qué nivel se ubican los riesgos a nivel residual, es decir, es lo que queda del remante u otras afectaciones asociadas al riesgo o lo que queda de este.

En cuanto a la Priorización del Riesgo se determinó el grado de afectación que causa el riesgo existente a saber (Alto, Medio y Bajo). Como se aprecia en el cuadro (No 3). Esto con el fin de poder administrarlos de acuerdo con los intereses y posibilidades institucionales.

#### **VII.D. Planes de Acción: Medidas de administración y seguimiento del Riesgo Existente.**

Son las medidas a implementar tomando en cuenta el costo beneficio, FODA, idoneidad, tipo de interés y viabilidad jurídica entre otros factores. En este caso se clasificaran como medidas “Preventivas” mediante plan de acción o mejora, ya que su implementación previene los posibles riesgos analizados. Las medidas propuestas para administrar el riesgo son las siguientes:

**Cuadro No. 4  
Planes de Acción  
SEVRI/SINEM-2015**

Planes de Acción						
# riesgo	Acción (parámetro de aceptabilidad)	Acciones específicas	Plan de seguimiento de acciones			
			Responsables de la acción	Fecha programada	Fecha de ejecución	Indicador
1)	<b>A)</b> Requerir periódicamente informes de matrícula con información relevante de los estudiantes activos del programa; el informe deberá contener al menos la siguiente información: 1) Nombre completo del estudiante., 2) Edad, 3) Instrumento que aprende, 4) Número de Patrimonio del instrumento asignado, 5) Número de Convenio de Préstamo de Instrumento, 6) Etapa de aprendizaje en la que se encuentra, 7) Profesores con quien recibe lecciones, 8) Necesidades especiales...etc. <b>B)</b> Establecer amparado a un sustento legal un reglamento sobre medidas disciplinarias por incumplimiento de responsabilidades de los funcionarios.	<b>1)</b> - Solicitar formalmente de manera escrita y verbal a las sedes, la entrega de una agenda sobre su planificación anual de actividades, que contemple las fechas entrega de informes y otra documentación de interés. <b>2)</b> - Coordinar la información solicitada y enviada por las sedes en conjunto con las diversas dependencias administrativas (Oficinas Centrales), para que se procedan a agendar en cada dependencia las fechas de entrega de la documentación pertinente según sea el caso, <b>3)</b> - Sintetizar en un agenda anual toda la información recopilada por la Sedes en donde se vea reflejado a detalle cada una de las obligaciones en cuanto a tipo de documentación, participación en actividades y cumplimiento en fechas sobre su accionar., <b>4)</b> - Establecer mediante una directriz de acatamiento obligatorio, acompañado de recordatorios e inducciones, la presentación del informe de matrícula de las Sedes, según formato oficial estandarizado, con el fin de actualizar esta información de forma anual., <b>5)</b> - Plantear una reunión con el Departamento Jurídico del Ministerio de Cultura y Juventud junto con los Titulares Subordinados y Jerarca del Sinem, sobre la preparación de un mecanismo jurídico viable que ayude a la Administración a como tomar medidas disciplinarias por incumplimiento de responsabilidades de los funcionarios.	Dirección Académica	ene-16	jun-16	Oficios con Documentación soporte enviado
2)	Definir institucionalmente mediante sustento legal en amparo los objetivos establecidos en la Ley de Creación del Sinem, la edad mínima y máxima de acceso y permanencia en el Sinem de los alumnos.	<b>1)</b> - Extraer mediante las listas de matrícula proporcionadas por todas la Sedes, el rango de las edades de los estudiantes que albergan las Sedes para conocer la situación actual. <b>2)</b> - Consultar con otras instituciones, bibliografías u otros medios informativos, con el fin de establecer una definición clara sobre el posible rango de edad de los estudiantes todo ello en concordancia con la Ley de Creación del Sinem sobre este caso en particular. <b>3)</b> - Presentar al Director General en concreto el resultado obtenido, para que sea él quien tome una decisión y ofrezca alguna otra instrucción a seguir en pro de dejar claro este particular.	Dirección Académica.	ene-16	Dic-16	Oficios con Documentación soporte enviado
3-A)	Definir según el método pedagógico seleccionado, la correlación del personal necesario para el desarrollo del mismo, de manera tal, que se pueda determinar si actualmente las sedes cuentan con el personal necesario para la atención de la población participante en el programa Sinem.	<b>1)</b> - Extraer mediante las listas de matrícula presentadas por todas la sedes, la relación proporcional entre la cantidad de estudiantes en función con la cantidad de docentes y personal administrativo, para conocer la situación actual. <b>2)</b> - Consultar con otras fuentes llámese, otras instituciones afines, bibliografías u otros medios asesores pertinentes, para establecer un parámetro o rango optimo sobre la cantidad de profesores y personal administrativo con que se debe de contar para atender una determinada cantidad de alumnos tomando en cuenta el método de enseñanza de los	Dirección Académica.	ene-16	Dic-16	Oficios con Documentación soporte enviado

**Informe SEVRI/SiNEM-2015 sobre "Procedimientos Administrativos de Acciones Puntuales en Sedes Sinem"**

Proceso de Control Interno Sinem

		alumnos y la disponibilidad de infraestructura. <b>3)</b> - Presentar al Director General en concreto el resultado obtenido, para que sea él quien tome una decisión y ofrezca alguna otra instrucción a seguir en pro de dejar claro este particular.				
<b>3-B)</b>	Emitir criterios oficiales que determinen la cantidad máxima de estudiantes que puede albergar cada sede. Lo anterior, a fin de brindar un servicio institucional eficiente, que a su vez, establezca sistemas de control sobre la capacidad de atención que tiene cada locación Sinem. Es importante recordar, que en la determinación de la cobertura institucional, debe tomarse en cuenta la disponibilidad de espacios y el tipo de infraestructura.	ídem (3-A)	Dirección Académica.	ene-16	Dic-16	Oficios con Documentación soporte enviado
<b>4)</b>	Se requiere la implementación de malla curricular o determinación institucional de cursos y contenido de los mismos, así como, el tiempo de cada etapa o nivel.	<b>1)</b> - Aprovechar la plataforma de (CONOCER-CECLUCR-Red MCJ) para implementar los "Perfiles de Salida" con el objetivo de certificarlos en un estándar de competencia laboral para el sistema Pedagógico del Sinem y de esta manera dar continuidad al proyecto de "Estándares de Competencia Laborales", <b>2)</b> - Concluir todos los Estándares de Instrumentos que tiene el SINEM, <b>3)</b> -Presentar cada uno de los perfiles ya analizados y discutidos mediante grupos focales expertos con todos los titulares encargados de Sedes, para definir todas las observaciones posibles, <b>4)</b> - Presentar al Director General en concreto el resultado obtenido, para que sea él quien tome una decisión y ofrezca alguna otra instrucción a seguir en pro de dejar claro este particular.5)- una vez aprobados socializar los estándares, e implementarlos como "Perfiles de salida" en la didáctica del Sinem.	Dirección Académica.	ene-16	Dic-17	Oficios con Documentación soporte enviado
<b>5)</b>	A)- Facilitar al personal Sinem direcciones de correo institucionales, de manera tal, que la información llegue de manera oportuna; <b>B)</b> - adicionalmente, es necesario proporcionar a las sedes acceso a internet, para lo cual, debe estudiarse la viabilidad presupuestaria del gasto para el período económico 2016.	<b>1)</b> - Gestionar la posibilidad de contratar una empresa de tecnología Informática y conexas que ayude a dotar de correos electrónicos para todo el personal Sinem y todo lo que esto implique. <b>2)</b> - Solicitar a todas las sedes especifiquen si cuentan o no con servicio de internet, en caso positivo indicar quien paga el servicio actualmente. <b>3)</b> - Teniendo definido el status sobre el servicio de internet, solicitar al Jefe de Procesos Administrativos analizar la posibilidad presupuestaria de asumir dicho servicio o en caso contrario que notifique formalmente vía oficio, una solución viable para la institución. <b>4)</b> - Presentar al Director General en concreto el resultado obtenido, para que sea él quien tome una decisión y ofrezca alguna otra instrucción a seguir en pro de dejar claro este particular.	Dirección Académica y Jefatura de Procesos Administrativos	ene-16	Dic-16	Oficios con Documentación soporte enviado

**Informe SEVRI/Sinem-2015 sobre “Procedimientos Administrativos de Acciones Puntuales  
en Sedes Sinem”**

Proceso de Control Interno Sinem

6)	En caso de no poder solventar el pago del servicio, es necesario que se delimite el nivel de intervención o ayuda que podrían brindar las Asociaciones, Municipalidades u otras entidades. Es importante que cualquier acuerdo realizado, sea debidamente oficializado.	<b>1)-</b> Realizar una consulta al Departamento Jurídico del MCJ sobre la interrelación del Sinem con terceros (instituciones Públicas, Privadas o particulares) en cuanto a aspectos económicos y apoyo de recursos de todo tipo (humano, material u otros afines), en la que emitan un criterio para saber las implicaciones del caso. <b>2)-</b> Con base en dicho criterio emitir una instrucción sobre cómo se pactaran los acuerdos con las partes (los pro y los contra), explicar a detalle. <b>3)-</b> Notificar al Director General sobre las conclusiones a las que se llegó. <b>4) -</b> Trasladar la instrucción para conocimiento de toda la institución de forma escrita (oficio y correo).	Jefatura de Procesos Administrativos	ene-16	Dic-16	Oficios con Documentación soporte enviado
7)	Adquirir software para la lectura y composición de partituras musicales; de manera que las sedes cuenten con herramientas digitales para la realización de sus tareas.	<b>1)-</b> Determinar mediante diagnóstico a las Sedes la necesidad real de contar con un sistema de software para la lectura y composición de partituras musicales en un corto plazo. <b>2)-</b> Contando con un resultado positivo concreto del diagnóstico, solicitar la confección de un cartel con las características específicas que deberá contener dicho software en la que adicionalmente se determine el costo del producto, para su análisis y ver su análisis presupuestario. <b>3)-</b> Presentar propuesta de software con sus características y costos totales al Director General con la opción presupuestaria definida de las Sedes a abarcar, para que él determine lo que considere pertinente realizar.	Dirección Académica y Jefatura de Procesos Administrativos	ene-16	jun-16	Oficios con Documentación soporte enviado
8)	Implementar controles digitales, que permitan verificar con exactitud la entrada y salida de funcionarios de las sedes; para materializar esta recomendación, es necesaria la compra de controles electrónicos de huella digital, así como, es necesario verificar que todas las sedes cuenten con acceso a internet, tal y como se recomendó en el apartado Tecnologías de Información. Adicionalmente, en aras del buen uso de los recursos públicos, se considera necesario, determinar oficialmente las actividades, así como, la cantidad de horas no presenciales o de preparación con que debe contar el personal que imparte lecciones; tal asignación deberá responder al sistema pedagógico del Sinem.	<b>1)-</b> Investigar con proveedores de servicio de tecnologías el diseñar un requerimiento técnico para controles digitales de marca. <b>2)-</b> Analizar y cotizar presupuestariamente dicho sistema de control de marca para todas las sedes. <b>3)-</b> Notificar al Director General sobre las conclusiones a las que se llegó, para que él avale o defina algún otro particular que considere pertinente.	Dirección Académica y Jefatura de Procesos Administrativos	ene-16	Dic-16	Oficios con Documentación soporte enviado
9)	Emitir directrices para la conformación y estandarización de los expedientes de personal que deben llevar las sedes.	<b>1)-</b> Identificar los diferentes tipos de expedientes y documentación que se requieren a nivel institucional (Sedes), <b>2)-</b> Una vez identificados y de acuerdo a sus características, proceder a estructurarlos, conformarlos para determinar su contenido y adecuada presentación. <b>3)-</b> Generar un instructivo o manual en donde se ejemplifique la correcta conformación y confección de la documentación que se debe llevar en las Sedes, apegándose estrictamente al formato estructurado. <b>4)-</b> Capacitar y notificar a los funcionarios Sinem sobre dicho instructivo.	Dirección Académica	ene-16	dic-16	Oficios con Documentación soporte enviado

**Informe SEVRI/SiNEM-2015 sobre “Procedimientos Administrativos de Acciones Puntuales en Sedes Sinem”**

Proceso de Control Interno Sinem

10)	Establecer mediante el análisis del reporte certificado de matrícula, cantidad de personal administrativo y personal de instrucción musical, método oficial de enseñanza, etc., los parámetros que determinan la naturaleza de cada locación Sinem, de manera, que en razón del estudio de las variables citadas, la sede se catalogue oficialmente como Escuela de Música o Programa de Orquesta, consecuentemente, se estandarice la cantidad de recurso humano con que debe contar.	1)- Solicitar y extraer mediante las listas de matrícula de todas las sedes: (cantidad de personal administrativo, personal de instrucción musical, método oficial de enseñanza, entre otros) para determinar que es Escuela de Música o Programa de Orquesta. 2)- Consultar con otras instituciones afines, bibliografías u otros medios asesores que se consideren adecuados el definir que es una Escuela de Música o Programa de Orquesta., 3)- Definido dichos conceptos, se proceda a estandarizar la cantidad de recurso humano con que debe contar cada una, mediante un informe u oficio que detalle el resultado., 4)- Presentar al Director General en concreto el resultado obtenido, para que sea él quien tome una decisión y ofrezca alguna otra instrucción a seguir en pro de dejar claro este particular.	Dirección Académica	ene-16	dic-16	Oficios con Documentación soporte enviado
11)	Promulgar programas de capacitación que atiendan un plan de estudios, malla curricular o método pedagógico homologado para todo el Sinem.	1)- Solicitar mediante un formato de captura oficial institucional a todo el personal académico y administrativo (Oficinas Centrales y Sedes) el llenar los temas específicos en cuanto a Capacitación requieren para llevar mejor su labor, 2)- Entregar dichos formularios a la Gestión Auxiliar de Recursos Humanos para que proceda a su valoración e integración en cuanto a su aplicabilidad en un programa de capacitación institucional. Para esta labor se puede apoyar con personal adicional que la asesore sobre aspectos técnicos., 3)- Entregar a los titulares subordinados dichos programas ya integrados, que sirvan de base en la toma de decisiones a la hora de asignar las capacitaciones., 4)- Confeccionar los formatos de contratos de capacitación según la normativa aplicable para la regulación adecuada de lo pactado según sea el caso.	Dirección General (con apoyo de Jefatura de Procesos Administrativos y Dirección Académica)	ene-16	jun-16	Oficios con Documentación soporte enviado
12)	Solicitar periódicamente al Área de Bienes el informe general de cumplimiento en la presentación de Informe de Activos en Custodia de las Sedes; en caso de que el Director o Encargado no cumpla con la entrega del informe solicitado, gestionar las medidas disciplinarias correspondientes; adicionalmente, es necesario recordar a Directores de Escuela, Encargados de Programa de Orquesta la responsabilidad de atender y solucionar las observaciones que generen los informes de visita realizados por funcionario del Área de Bienes.	1)- El Director General deberá solicitar de forma escrita y verbal a las sedes la presentación del Informe de Activos en Custodia y otras observaciones emitidas por el área de Bienes de forma completa e indicando que es de acatamiento obligatorio según criterio emitido por la procuraduría (C-235-2015), 2)- Coordinar la información enviada por las sedes y otras dependencias administrativas del Sinem para agendar las fechas y la entrega de la documentación pertinente según sea el caso, mediante un cronograma, 3)- Actualizar esta información anualmente para toma de decisiones mediante un control electrónico y físico, según la necesidad implícita.	Dirección General (con apoyo de Jefatura de Procesos Administrativos y Dirección Académica)	ene-16	jun-16	Oficios con Documentación soporte enviado
13)	Establecer criterios institucionales para la eventual asignación de activos, de manera tal que los mismos atiendan, entre otros aspectos, a elementos tales como: espacio físico disponible, matrícula y naturaleza de la sede.	1)- Solicitar a cada una de las Sedes envíen detalles de exactos de su espacio físico (Instalaciones), capacidad de sus bodegas, cantidad total de estudiantes relacionados con su instrumento asignado, este proceso pudiera llevar un acompañamiento conjunto por el área de bienes. 2)- Tabular dicha información para determinar la proporción adecuada en cuanto a capacidad en la asignación de instrumentos en las sedes., 3)- Presentar resultados al Director General, Jefe Administrativo y procesos de Bienes con el fin de tomar algún criterio sobre el rango apropiado de asignación y en base a esto emitir un criterio oficial.	Dirección Académica y Jefatura de Procesos Administrativos	ene-16	jun-16	Oficios con Documentación soporte enviado

**Informe SEVRI/Sinem-2015 sobre “Procedimientos Administrativos de Acciones Puntuales  
en Sedes Sinem”**

Proceso de Control Interno Sinem

<b>14-A)</b>	Determinar en coordinación con profesionales competentes, espacios básicos de funcionamiento en concordancia con la naturaleza y cantidad de estudiantes de la sede, para lo cual, se considera importante valorar la propuesta de convenio con el Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos; o bien, la solicitud de colaboración de personal especializado en este tema por parte del Centro de Conservación Patrimonio Cultura del Ministerio de Cultura y Juventud.	<b>1)-</b> Solicitar a cada una de las Sedes (Escuelas de Música) envíen detalles exactos de su espacio físico adjuntando fotografías u otro medio, sobre las Instalaciones en general: aulas y oficinas, capacidad de sus bodegas, espacios comunes entre otros, cantidad total de estudiantes, detalle de instrumentos en sede y asignados, cantidad general de personal que labora en la sede, este proceso pudiera llevar un acompañamiento conjunto por el área de bienes. <b>2)-</b> Tabular dicha información y generar un promedio sobre los resultados obtenidos., <b>3)-</b> Reunirse con el Director General, Jefe Administrativo, Procesos de Bienes y otros que se consideren importantes en la participación del proceso y presentar los resultados para tomar un criterio general. <b>4) -</b> Con dicha información solicitar una cita con funcionarios del Colegio de Ingenieros y Arquitectos o Centro de Conservación Patrimonio Cultura del Ministerio de Cultura y Juventud u otra Institución que se considere adecuada para este particular y presentarles los resultados obtenidos con el fin de tratar de establecer un convenio de cooperación si fuese posible o al menos llegar a un acuerdo sobre algún tipo de asesoramiento en cuanto a la problemática de infraestructura con la que se cuenta u otra opción que se considere importante.	Dirección Académica y Jefatura de Procesos Administrativos	ene-16	jun-17	Oficios con Documentación soporte enviado
<b>14-B)</b>	Valorar las posibilidades financieras para el establecimiento de un plan de largo plazo tendiente a realizar la adquisición de inmuebles para la ubicación de las sedes Sinem.	<b>1)-</b> tomando como base el punto <b>(14-A)</b> y teniendo definido un modelo de sede óptima para la enseñanza musical, solicitar un peritaje del costo total para poder desarrollar un proyecto de construcción con todas las consideraciones del caso. <b>2)-</b> Solicitar un análisis presupuestario para determinar la posibilidad de establecer una proyección económica de compra o construcción de sedes a largo plazo., <b>3)-</b> teniendo una proyección anual presupuestaria definida, establecer dentro de la planificación la implementación de sedes con datos concretos y proceder a entregar al Director General para su valoración, para que defina una decisión y ofrezca algún otra instrucción a seguir en pro de dejar claro este particular.	Dirección General y Jefatura de Procesos Administrativos	ene-16	jun-16	Oficios con Documentación soporte enviado
<b>14-C)</b>	Adicionalmente, se debe determinar de manera definitiva, el destino y uso de las fincas donadas al Ministerio de Cultura y Juventud <u>para uso exclusivo del Sinem</u> , mediante Decretos Nº 36174-H y 38330-H.	<b>1)-</b> Tomando en consideración el punto <b>(14-b)</b> , plan específico <b>(2)</b> , el considerar como viables o disponibles, las fincas donadas al Ministerio de Cultura y Juventud para uso exclusivo del Sinem (mediante Decretos Nº 36174-H y 38330-H), externado a Junta directiva el fin que se pretende llevar a cabo con dichos bienes donados.	Dirección General y Jefatura de Procesos Administrativos	ene-16	jun-16	Oficios con Documentación soporte enviado
<b>15)</b>	Solicitar a la Dirección Académica, para que en coordinación con los colaboradores competentes, elaboren documentación que indique las características óptimas con que debe contar la estantería para guardar instrumentos, tipos de sillas, tipo de atriles y otras particularidades que deben tener los activos que se adquieren para la instrucción musical, así como, para el cuidado de bienes. La documentación elaborada, permitirá orientar a los funcionarios del Área de Proveeduría en la adquisición de este tipo de patrimonios.	<b>1)-</b> Tomando en consideración el punto <b>(13)</b> y <b>(14-A)</b> emitir una instrucción general sobre el almacenamiento y cuidado de los bienes.	Dirección Académica	ene-16	jun-17	Oficios con Documentación soporte enviado

## **VII.D. Nivel de Riesgo Aceptable y tolerancia al Riesgo**

La tolerancia es la cantidad de riesgos que la entidad está preparada a exponerse antes de una acción. Son: A) Intolerable (riesgos que no se pueden justificar salvo una circunstancia extraordinaria), B) Tolerable (dirigir los riesgos o reducirlos a un riesgo residual) y C) Aceptable (son riesgos que se monitorean ver su comportamiento). En el caso de los quince riesgos detectados en los Procedimientos Administrativos que se llevan en las sedes el resultado fue de Aceptable a Tolerable en su totalidad.

## **VIII RECOMENDACIONES**

Como resultado del proceso de SEVRI/SiNEM-2015 se concluye:

-Acoger en el transcurso del presente año los Planes de Acción 2015 en las diferentes áreas como medidas para poder administrarlos y dar continuidad al seguimiento a los planes de acción del 2014 sobre los riesgos existentes.

-Que se brinde un mayor apoyo por parte de la Administración en pro de mejorar en recursos tanto materiales como físicos, para el fortalecimiento del área de control interno, en lo relacionado a capacitaciones y recurso humano profesional.

-Apoyar institucionalmente al Analista de Control Interno del Sinem, que servirá de enlace según oficios (DG-SiNEM-347-05-2015, Circular DM-021-2015 y DG-SiNEM-392-06-2015) en todo lo requerido o solicitado por parte de los funcionarios del Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP) para desarrollar la Profesionalización del Manual de Procedimientos de todo el Sinem, establecida mediante contratación Directa 2015CD-000484-75801.

### **Fuentes**

- Contraloría General de la República (2005) Directrices generales para el establecimiento y funcionamiento del sistema específico de valoración del riesgo institucional (SEVRI) D-3- 2005-co-DEFOE. Costa Rica.
- Costa Rica (2008) Ley general de control interno. Contiene Manual de Normas Generales de Control Interno de la República y las Entidades y Órganos sujetos a su Fiscalización. Imprenta Nacional.
- Costa Rica (2010). Ley N° 8894 Creación del Sistema Nacional de Educación Musical. Publicada en la Gaceta n° 243 del 15 de Diciembre del 2010.

- Centro de Investigación Capacitación de Administración Pública (2012) Pasos para la Implementación del SEVRI en los Procesos y Autoevaluación Institucional. Universidad de Costa Rica, Costa Rica.
- Oficio DM-685-12 (23 de Noviembre del 2012)
- Propuesta de Estructura Organizativa Sistema Nacional de Educación Musical, bajo Oficio DM-1462-2012 (9 de Octubre del 2012).

## **ANEXOS**



## ANEXO 1

ANEXO # 1  
(1/6)

**Compra@Red** Orden de compra

Gobierno de Costa Rica  
MINIST. DE CULT. JUVENT. Y DEP.  
Ministerio de Cultura y Juventud  
Calle 11-15, avenidas 3-7 San José

Pedido de compra  
Número Pedido / Fecha  
002466 / 04/12/2015  
Persona de contacto - Teléfono  
2223-5313  
Nuestro número de fax  
2258-0853

Cedula No.: 4000042149	Proveedor UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
El pago se realiza a: 4000042149 - UNIVERSIDAD DE COSTA RICA	
IMP. RENTA: EXENTO DE IMPUESTO DE VENTAS Y CONSUMO	TIPO CAMBIO: 1,00
SOCIEDAD: MINIST. DE CULT. JUVENT. Y DEP. Ministerio de Cultura y Juventud	TRAMITE DE COMPRA: 2015CD-000484-75801 CONTRATACION DIRECTA

Líneas de orden de compra

Pos.	Material	Denominación
1	10404001600120	CONSULTORIA O ASESORIA EN ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y OCUPACIONAL
<p>Texto pedido de material</p> <p>CONSULTORIA O ASESORIA EN ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y OCUPACIONAL El Sistema Nacional de Educación Musical solicita la contratación por medio de la Universidad de Costa Rica para el desarrollo de "Un Proyecto de Fortalecimiento Organizacional para el SINEM" Ver características adjuntas - REALIZACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LOS PROCESOS SUSTANTIVOS Y DE APOYO DEL SINEM</p> <p>Lugar de entrega</p> <p>SINEM, Oficinas Centrales, 50 metros Sur Automercado Los Woses</p> <p>Texto posición</p> <p>De conformidad con el Código Fiscal vigente y sus reformas, en acatamiento del oficio N° 29 (DI-AA-016 del 02-01-03) de la Contraloría General de la República y el oficio y DGAICA-N°-133-05-E de fecha 09-02-05, de la Dirección General de Administración de Bienes y Contratación Administrativa, por la presente adjudicación se debe cancelar la suma del 0,25% del total de la orden de compra, por concepto de pago de especies fiscales y lo que coloquialmente se denomina como reintegro de la contratación de marra. La cancelación puede ser mediante la compra de las especies fiscales (timbres o bien efectuando el pago en íntero de Gobierno en la oficina correspondiente. Ese pago deberá ser demostado al momento en que proceda a hacer formal entrega de los bienes y servicios contratados. Además se deberá cancelar la suma de \$675,00 por reintegro de papel oficio según el artículo 239 siguientes y concordantes del Código Fiscal y sus reformas.</p> <p>Plazo - Fecha de entrega</p>		

Verificar: [www.comprared.cr](http://www.comprared.cr)

XINIA MARIA CARMONA (FIRMA) 424 / 2223-5313  
VALVERDE (FIRMA) 424 / 2223-5313  
Lugar: Oficina Institucional Aprobación  
Lugar: Costa Rica

Página 1 de 2  
Pedido 002466

COMPRARED  
Firma aprobada por COMPRARED  
Date: 2015-12-04 10:10:00  
Pedido: Orden de compra 4712788-0-17

CRISTINA DE LOS ANGELES MONGE MONTERO (FIRMA)  
Firma aprobada por CRISTINA DE LOS ANGELES MONGE MONTERO  
Date: 2015-12-04 10:10:00  
Pedido: Pedido 002466  
Lugar: Costa Rica

(2/6)

**Compra@Red** Orden de compra

El plazo de ejecución de la presente contratación, será a partir de la orden de compra una vez otorgada la aprobación interna de la Asesoría Jurídica del Ministerio de Cultura y Juventud.

**Forma de pago:**

La forma de pago será con cheque de la cuenta No. 183605-0 del Banco de Costa Rica, previa presentación de la factura y de la verificación del cumplimiento a satisfacción.

**Fiscalización y Recibido Conforme:**

El responsable de verificar el recibo del servicio a satisfacción de la Administración será el suscrito Director General del SINEM.

CANTIDAD	UN/MEDIDA	PRECIO UNITARIO	MONTO LINEA
1,00	Unidad	26.000.000,00 CRC	26.000.000,00 CRC

\*\*\* VEINTISEIS MILLONES COLONES \*\*\*

CENTRO GESTOR: 021375801 MINIST. DE CULT. JUVENT Y DEP. Sistema Nacional de Educación Musical  
 POS. PRESUPUESTARIA: E-10404 Servicios en ciencias económicas y sociales

FONDO: 001  
 FORMA DE PAGO: Forma usual de Gobierno  
 N. DE SOLICITUD DE PEDIDO: 2131570243  
 MONTO DE SOL. DE PEDIDO: 26.000.000,00 CRC  
 N. DE CONTRATO: 2015-000102-00

MONTO TOTAL DE LA ORDEN: 26.000.000,00 CRC  
 \*\*\* VEINTISEIS MILLONES COLONES \*\*\*

La presente adjudicación queda condicionada a la efectiva disponibilidad presupuestaria y/o financiera y sujeta a la legislación vigente y al cumplimiento de los requisitos de referendo o formalización contractual que correspondiere de conformidad con la Resolución R-CO-44-2007, de las nueve horas del día once de octubre del 2007 publicada en el Diario Oficial La Gaceta 207 del Lunes 22 de Octubre del 2007 y sus reformas.

Web site: [www.comprared.cr](http://www.comprared.cr)  
 E-mail: [calicenter@hacienda.go.cr](mailto:calicenter@hacienda.go.cr)  
 Telf: 2220-4424 / 2220-3154

Página 2 de 2  
 Fecha: 10/02/2015



(4/6)



vivamos  
el poder  
transformador  
de la cultura

**Circular DM-021-2015**

**PARA:** Directores (as) de Órganos Desconcentrados

**DE:** Sylvie Durán Salvatierra  
Ministra de Cultura y Juventud a.i.

**FECHA:** 22 de mayo 2015

**ASUNTO:** El que se indica

---

Estimados (as) Compañeros (as):


Reciban un cordial saludo, en ocasión de hacer de su conocimiento, que este Despacho ha recibido el oficio AI-101-2015 del 13 de abril del 2015, mediante el cual el señor William Kelly, Auditor Interno de este Ministerio, remite el Informe de Auditoría AI-004-2015, correspondiente al "Seguimiento a las recomendaciones de los informes emitidos en el periodo 2014: AI-001-2014, AI-009-2014, AI-010-2014, AI-011-2014, AI-012-2014, AI-013-2014, AI-014-2014, AI-015-2014, AI-016-2014, AI-017-2014, N.A. AI-001-2014".

En acatamiento a las recomendaciones vertidas en el informe de marcos, me permito solicitar la interposición de sus buenos oficios, con el fin de que cada una de sus representadas, en un plazo máximo de 10 días a partir de su notificación, designe a un funcionario que coordine con la Comisión de Manuales de Procesos y Procedimientos, con el fin de seguir los lineamientos, estructura y estándares para los manuales, y se proceda con la revisión y actualización de los Manuales Operativos de cada Órgano Desconcentrado, esto por cuanto la Comisión de Manuales no cuenta con el recurso humano para efectuar dicha revisión.

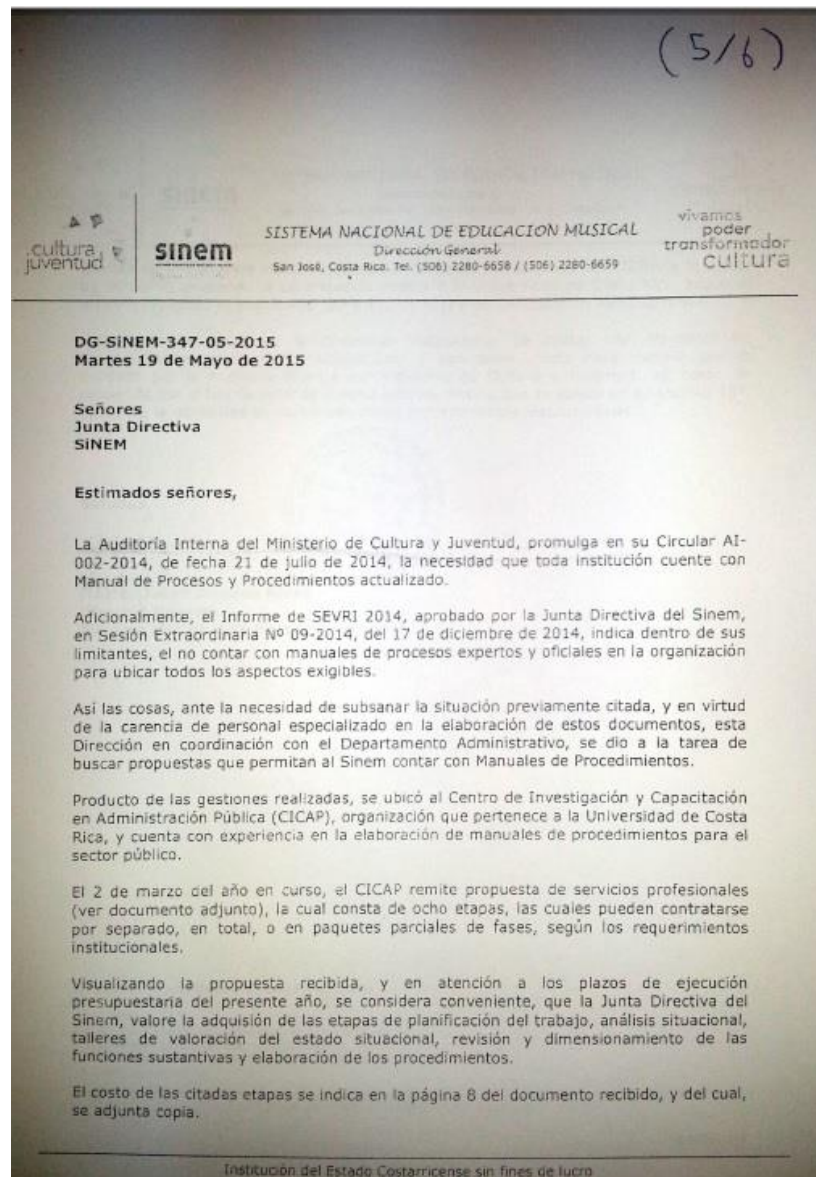
La designación del caso deberá ser informada al Viceministerio Administrativo, vía correo electrónico a la dirección [ychia@mci.go.cr](mailto:ychia@mci.go.cr), desde donde se comunicarán estas designaciones a la Comisión de Manuales.

Atentamente, 

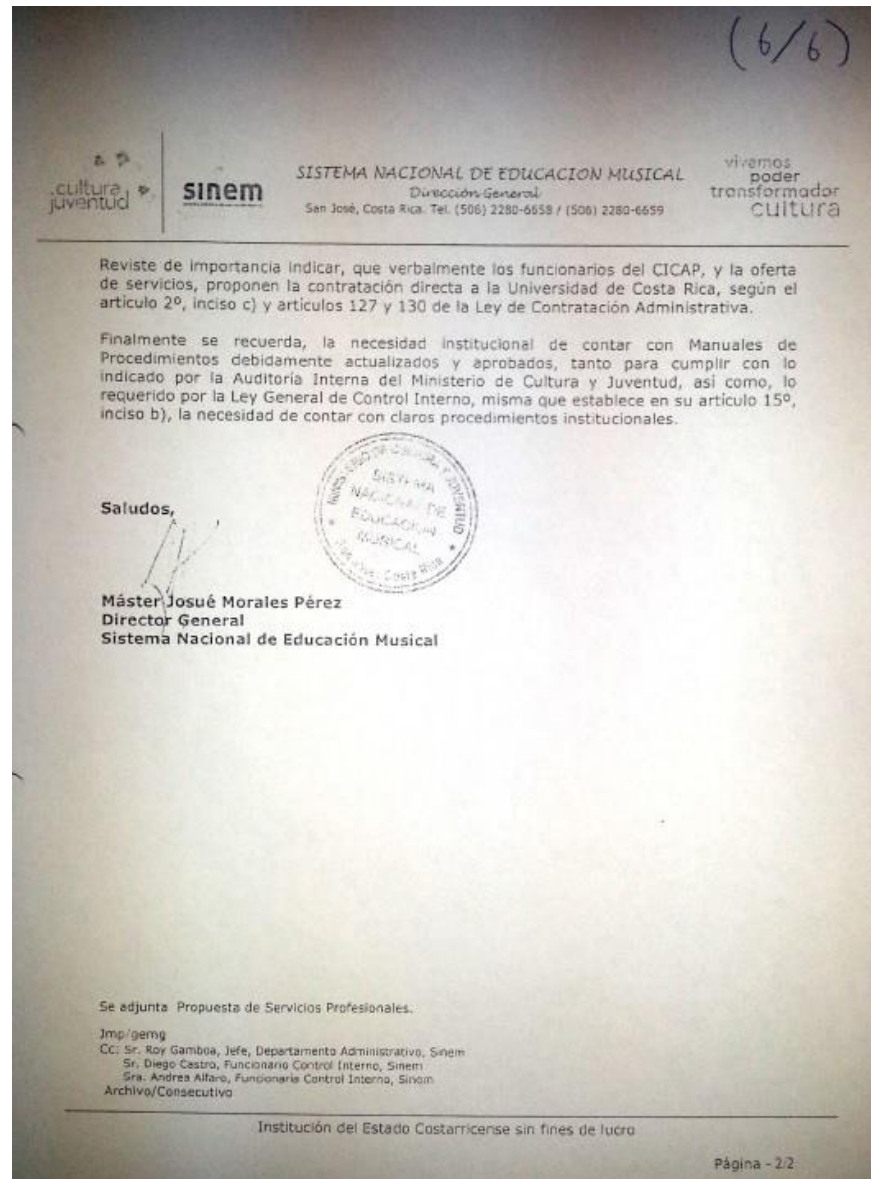
c. Viceministerio Administrativo  
Sr. William Kelly, Auditor Interno  
Sres. Comisión de Manuales  
Archivo (2)



Despacho de la Ministra de Cultura y Juventud, San José, Costa Rica  
Tel: 2222-5063 / 2221-3806 web: [www.mci.go.cr](http://www.mci.go.cr)







## ANEXO 2

### MATRICES PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN PARA EL SEVRI

SISTEMA NACIONAL DE EDUCACION MUSICAL  
AREA DE CONTROL INTERNO  
SISTEMA ESPECÍFICO DE VALORACIÓN DEL RIESGO INSTITUCIONAL

Proceso	Objetivo	Categoría	Código de Riesgo	Fuente de Riesgo General	Riesgo	Descripción del Riesgo

**SISTEMA NACIONAL DE EDUCACION MUSICAL**  
**AREA DE CONTROL INTERNO**  
**SISTEMA ESPECÍFICO DE VALORACIÓN DEL RIESGO INSTITUCIONAL**

<b>Análisis de Riesgos Identificados</b>				
<b>Factor de Riesgo</b>	<b>Consecuencias</b>	<b>Impacto</b>	<b>Probabilidad</b>	<b>Exposición del Riesgo</b>



**SISTEMA NACIONAL DE EDUCACION MUSICAL  
AREA DE CONTROL INTERNO  
SISTEMA ESPECÍFICO DE VALORACIÓN DEL RIESGO INSTITUCIONAL**

<b><u>Evaluación de Controles existentes</u></b>				<b><u>evaluación del riesgo existente</u></b>			
<b>Control</b>	<b>Está Documentado</b>	<b>Se aplica actualmente</b>	<b>Es efectivo para minimizar el riesgo</b>	<b>Prioridad</b>	<b>Residual</b>	<b>Afectación</b>	<b>Importancia</b>


SISTEMA NACIONAL DE EDUCACION MUSICAL  
 AREA DE CONTROL INTERNO  
 SISTEMA ESPECÍFICO DE VALORACIÓN DEL RIESGO INSTITUCIONAL

<b><u>Medidas de Administración del Riego Existente</u></b>			
<b>Variación de nivel de riesgo con medidas existentes</b>	<b>Análisis Costo/ Beneficio</b>	<b>Aceptabilidad</b>	<b>Resultados</b>

**SISTEMA NACIONAL DE EDUCACION MUSICAL  
AREA DE CONTROL INTERNO  
SISTEMA ESPECÍFICO DE VALORACIÓN DEL RIESGO INSTITUCIONAL**

**Nivel de Riesgo Aceptable y Tolerancia al Riesgo**

Indicador	Descripción del Indicador	Tolerancia

## ANEXO 3

### **INFORME GENERAL RESULTADO DE APLICACIÓN DE DIAGNOSTICO GESTION DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN SEDES SINEM**

#### **Introducción**

El Departamento Administrativo mantuvo en su plan de trabajo anual la aplicación de cuestionario de diagnóstico a las principales tareas de los procesos administrativos de: Recursos Humanos, Recursos Tecnológicos y Control de Activos que se realiza en las sedes Sinem.

Para lograr lo propuesto, se seleccionó una muestra de once locaciones que representaran las diversas modalidades en que trabaja el Sinem: Escuelas de Música y Programas Musicales.

Aplicado el cuestionario, así como, las declaraciones realizadas por encargados y funcionarios destacados en las sedes, se procedió a elaborar el informe correspondiente a cada visita, no obstante, los resultados obtenidos evidencian la recurrencia de condiciones en los lugares recorridos; razón por la cual, se consideró pertinente abordar la información obtenida del cuestionario de manera integral, elaborando el presente informe.

#### **Objetivo General**

Mejorar la eficacia de los controles establecidos sobre aspectos generales de Recursos Humanos, manejo de Bienes y acceso a Tecnologías de Información que se realiza en las sedes Sinem.

#### **Hallazgos Generales encontrados**

##### **Matrícula**

##### **Datos de estudiantes activos**

Las sedes no cuentan con información actualizada y completa sobre la cantidad de alumnos activos.

Tal afirmación se evidencia en la imposibilidad que tuvieron los funcionarios del Departamento Administrativo de acceder oportunamente a esta información en las visitas realizadas, ya que la misma, no siempre estaba disponible, o bien, se encontraba incompleta.

Adicionalmente, la certificación y envío de información a Oficinas Centrales, específicamente a la Dirección Académica podría no realizarse de manera sistemática ni homologada; según declaraciones de los funcionarios de sedes.

### Rangos de Edad de estudiantes

No se logró determinar, la existencia de comunicados oficiales sobre la edad mínima y máxima de los participantes del programa Sinem.

Dato que se evidencia al analizar la información remitida por las sedes, a saber:

Sede	Edad Mínima Estudiantes	Edad Máxima Estudiantes
Grecia	5	20
Alajuela	6	26
Nicoya	4	65
Pavas	3	42
Acosta	7	23
León XIII	8	14
Puntarenas	3	21
Desamparados	1	26
Aguas Zarcas	6	20
Siquirres	9	21
Limón	2	75

Así las cosas, podría determinarse que el Sinem maneja rango de edades que oscilan entre 1 año de edad a los 75 años para sus estudiantes.

Dato que podría contravenir lo indicado en el artículo 2, inciso b), de la Ley de Creación del Sinem, la cual cita como objetivos institucionales el ofrecer a la población costarricense, especialmente a niños, niñas y adolescentes, la oportunidad de acceder a un programa de orquesta.

Ahora bien, otro aspecto que destaca en los datos de edad proporcionados, es el grado de confiabilidad que podría tener la información; en virtud de que podría plantearse la duda sobre si los infantes con edades entre 1- 3 años de edad, son capaces de participar en el programa Sinem, así como, la información enviada en no pocos casos, no menciona la edad del alumno.

### Cobertura institucional

Las sedes visitadas mantienen diferentes rangos de cobertura versus la asignación de funcionarios Sinem, y contratación de personal externo por parte de terceros, por lo que, podría deducirse que el Sinem no cuenta con mecanismos oficiales que determinen la capacidad de atención del programa en razón del recurso humano asignado.

Tal observación se aprecia en los cuadros adjuntos:

**Cuadro #1**

Sede	Cantidad de alumnos reportados	Cantidad de Profesores Sinem tiempo completo (40 hrs semanales)	Cantidad de Profesores Sinem Medio tiempo (20 hrs semanales)	Cuenta con Profesores externos	Cantidad de Profesores Externos por horas	Cantida de Profesores externos por medios tiempos o tiempos completos
Grecia	266	7	2	Sí	4	0
Alajuela	318	3	8	Sí	5	0
Nicoya	278	3	2	Sí	1	0
Pavas	311	5	8	Sí	7	0
Acosta	124	1	0	Sí	10	0
León XIII	121	1	1	Sí	6	0
Puntarenas	221	3	1	Sí	5	0
Desamparados	606	6	4	Sí	0	9 (1/2 tiempo)
Aguas Zarcas	200	3	2	Sí	5	0
Siquirres	74	1	0	Sí	3	0
Limón	295	5	3	Sí	5	0

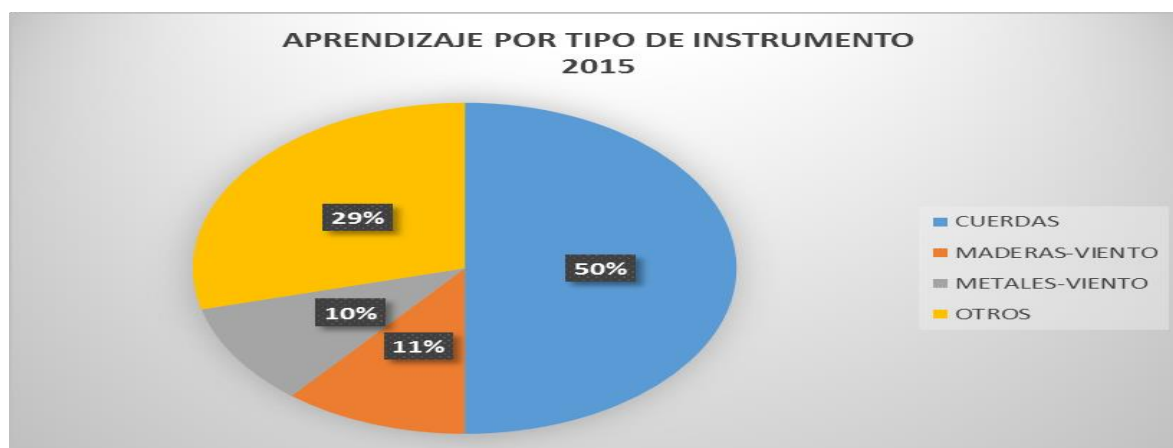
**Cuadro # 2**

Sede	Cantidad de Alumnos reportados	Cobertura Promedio de estudiantes	<u>Cantidad de Profesores externos</u>
------	--------------------------------	-----------------------------------	--

Grecia	266	20,46	4
Alajuela	318	19,88	5
Nicoya	278	46,33	1
Pavas	311	15,55	7
Acosta	124	10,33	10
León XIII	121	15,13	6*
Puntarenas	221	24,56	5
Desamparados	606	30,33	10**
Aguas Zarcas	200	20	5
Siquirres	74	18,5	3
Limón	295	22,69	5
Sede León XIII* = 1 Profesor Medio Tiempo, 5 por horas			
Sede Desamparados **= 1 Profesor a Tiempo Completo, 9 Profesores a 1/2 tiempo			
Resto de Sedes cuenta con Profesores Externos Contratados por horas			

### Tipo de instrumento utilizado

Del análisis de datos de matrícula remitidos, se evidencia una clara tendencia por el aprendizaje de instrumentos musicales de cuerdas, tal y como muestra en el siguiente gráfico:



De lo anterior se desprende, que los datos obtenidos a través de la matrícula, constituyen un insumo para la planificación estratégica en la adquisición de activos, así como, permiten delimitar la conveniencia de contar con personal capacitado en la enseñanza de instrumentos de cuerdas.

Adicionalmente, esta información facilita el ejercicio de valoración en referencia al sistema de aprendizaje empleado actualmente y su conveniencia institucional.

### **Tecnologías de Información**

#### **Acceso a internet**

La sedes visitadas con excepción del Programa León XIII, cuentan con acceso a internet, sin embargo, el pago de por este concepto, corre en el 70% de las locaciones, con cargo a entidades externas, por lo que, el acceso oportuno a la información pudiera estar comprometido.

Tal situación se replica en el pago de servicios de agua y electricidad, los cuales no son cubiertos por el Sinem en la mayoría de los casos.

#### **Compra de software para composición y otros.**

La totalidad de las escuelas y programas Sinem visitados no cuenta con software para la edición y lectura de partituras, por lo que, la necesidad de contar con esta herramienta se constituye en una petitoria general.

Adicionalmente, no debe olvidarse que en noviembre de 2016, vence la licencia de antivirus institucional, por lo que, es necesario contemplar en el presupuesto la compra de este software.

#### **Equipo de Cómputo e impresión**

La totalidad de las sedes cuentan al menos con una computadora en buen estado; sin embargo, persiste la necesidad de cambiar algunos equipos de cómputo por antigüedad de los mismos.

En referencia a la disponibilidad de impresoras, algunas sedes no cuentan con este equipo, por lo que, dotar de este dispositivo resulta necesario.



## Administración del Recurso Humano

### Controles de asistencia

De las once escuelas y programas visitados, nueve llevan el control de asistencia, entrada y salida de funcionarios mediante formularios de papel que el mismo personal destacado en la sede debe completar.

Únicamente la sede de Desamparados, cuenta con controles digitales para el ingreso y salida del colaboradores.

La Sede de Siquirres no lleva control alguno sobre el ingreso y salida del encargado de programa.

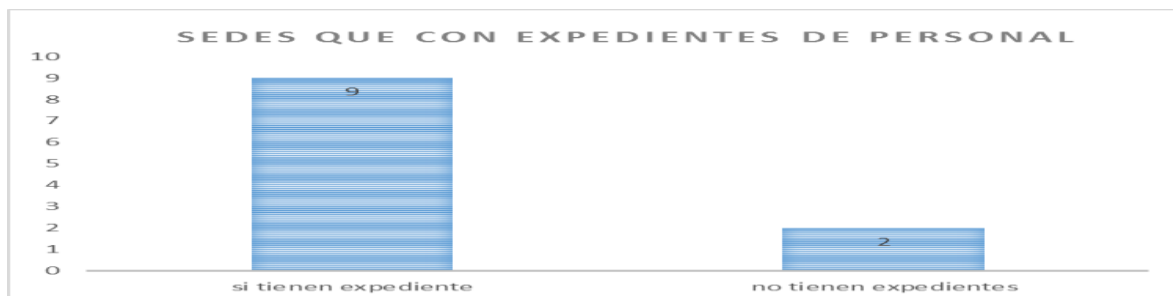
Lo anterior, se resume en la tabla adjunta:

Medio utilizado para Control de Asistencia	
Grecia	Papel
Alajuela	Papel
Nicoya	Papel
Pavas	Papel
Acosta	Papel
León XIII	Papel
Puntarenas	Papel
Desamparados	Digital
Aguas Zarcas	Papel
Siquirres	No realiza control
Limón	Papel

Es importante destacar, que la aplicación de controles no dactilares en las sedes puede comprometer la veracidad de la información remitida por las escuelas y programas al proceso de Gestión Institucional de Recursos Humanos Auxiliar; ahora bien, el no contar con control alguno sobre el ingreso y salida de funcionarios, impide la verificación de cumplimiento de jornadas y horarios; consecuentemente, la potestad disciplinaria que la administración puede ejercer se encuentra limitada.

## Expedientes de Personal

Se determinó que la práctica de contar con expedientes de personal en las sedes se cumple en nueve de las once locaciones visitadas; sin embargo, los programas de León XIII y Siquirres no cuenta con expedientes de funcionarios.



Ahora bien, una característica relevante de la información visualizada, mostró la ausencia de formatos de expediente estandarizados, así como, el tipo de documentación que debe contener el archivo.

Adicionalmente, no se logró determinar la existencia de comunicados formales por parte de la administración central, sobre la obligación de contar con archivos de personal; así como, el tipo de documentación que debe incorporarse en cada expediente.

## Disposición de personal administrativo en Sedes.

El Sinem ha dotado de personal en las clases de oficinista, misceláneo y guarda de seguridad a las Escuelas de Música Sinem; los Programas de Orquesta, no disponen de personal en las citadas clases.

Lo anterior, con independencia de la matrícula reportada, por lo que, se visualizan locaciones con más de un centenar de estudiantes con cargo a un solo funcionario; que a su vez, mantiene el recargo administrativo, no obstante, no se logró determinar una política oficial que permita dilucidar la asignación de personal administrativo en relación a la matrícula de cada locación Sinem.

Otro hallazgo relevante, lo constituye la ausencia de documentación oficial que permita determinar el proceso, condiciones de infraestructura, personal docente y administrativo, y, cantidad de estudiantes que requiere un Programa de Orquesta para ser calificado como Escuela de Música Sinem.

### Curriculum Académico y Capacitación de Funcionarios

Las visitas realizadas a escuelas y programas, no permitieron determinar la existencia de un plan oficial de estudios, malla curricular o esquema formal de aprendizaje aprobado por el Sinem, por lo que, cada locación mantiene un sistema y metodología de enseñanza propio.

En ausencia de una estandarización del modelo pedagógico, el control de horarios, cantidad de lecciones y horas de preparación o no presenciales, metodología educativa y perfil de funcionarios que instruyen a los estudiantes, puede verse comprometido, en virtud que las necesidades de cada sede son particulares y pueden no ser congruentes con los perfiles establecidos desde oficinas centrales.

Adicionalmente, los programas de capacitación podrían no estar adecuados a las necesidades del personal, ya que los funcionarios, mantienen carencias de formación en correlación al sistema implementado en la sede donde laboran; por lo que, las capacitaciones programadas e impartidas desde el nivel central pudieran no ser las que el personal de una determinada locación esté requiriendo.

### Administración de bienes y otros aspectos de infraestructura

#### Presentación de informes de Bienes

Se determinó que las sedes visitadas cumplen en un 99% con la presentación del informe de activos ante el área de Bienes del Departamento Administrativo, no obstante, el Programa de León XIII, mantiene atrasos importantes en la presentación de esta información, así como, en la emisión de contratos que respalden la entrega de instrumentos musicales a los estudiantes.

Situación que se visualiza en la tabla adjunta:

SEDE	CUMPLE CON PRESENTACIÓN INFORME DE BIENES	CUENTA CON EXPEDIENTES QUE RESPALDAN ENTREGA DE INSTRUMENTOS A ESTUDIANTES
Grecia	SI	SI
Alajuela	SI	SI
Nicoya	SI	SI
Pavas	SI	SI

Acosta	SI	SI
León XIII	NO*	NO*
Puntarenas	SI	SI
Desamparados	SI	SI
Aguas Zarcas	SI	SI
Siquirres	SI	SI
Limón	SI	SI
*Mantiene pendiente presentación de Informe correspondiente a mayo 2015		

### Directrices sobre recuperación de activos en poder de estudiantes

Los encargados de las sedes inspeccionadas, comunican a los entrevistadores, no contar con directrices oficiales que orienten el accionar cuando un estudiante se ausenta de la sede recurrentemente; es decir, no existen un criterio centralizado, en referencia al proceso de solicitud que debe realizar el Director o Encargado de Programa para requerir la devolución del instrumento al estudiante o encargado del alumno, cuando este se ausenta de las lecciones consecutivamente.

### Disponibilidad y estado de infraestructura

Las Escuelas y Programas visitados presentan dificultades en el acceso a infraestructura; ya que en muchos casos, la misma es propiedad de terceros, y, el Sinem no cuenta con acuerdos oficiales que garanticen la permanencia de la sede en las instalaciones.

De las once locaciones, nueve no cuentan con edificación propia, tal y como se aprecia en el gráfico:



Adicionalmente, la tabla anexa, visualiza el estado de los convenios de uso de infraestructura:

SEDE	CUENTA CON INFRAESTRUCTURA PROPIEDAD DEL SINEM	CUENTA CON CONVENIO DE USO DE INSTALACIONES
Grecia	NO	ALQUILADAS POR SINEM
Alajuela	NO	CONVENIO MCJ VIGENTE
Nicoya	NO	SIN CONVENIO
León XIII	NO	SIN CONVENIO
Puntarenas	NO	SIN CONVENIO
Desamparados	NO	SIN CONVENIO
Aguas Zarcas	NO	SIN CONVENIO
Siquirres	NO	SIN CONVENIO
Limón	NO	CON CONVENIO VIGENTE

Ausencia de criterios para la determinación de infraestructura necesaria, y cobertura institucional disponible.

Un aspecto relevante visualizado en la muestra visitada, es la ausencia de criterios institucionales que determinen la correlación entre el espacio disponible de la sede y la capacidad de cobertura estudiantil que puede albergar; así tampoco, se logró determinar la cantidad de espacios mínimos y tipo de infraestructura con que debe contar cada sede, en razón de su clasificación y naturaleza (Escuela de Música o Programa de Orquesta).