



Autoevaluación del Sistema de Control Interno
Sistema de Específico de Valoración del Riesgo Institucional
Teatro Nacional de Costa Rica

Informe 2013

Evaluación y valoración de riesgos del
macro-proceso de Producción y Consumo de
Eventos del Teatro Nacional de Costa Rica

Enero del 2014

Elaborado por la Comisión de Control Interno integrada por los siguientes funcionarios del Teatro Nacional de Costa Rica:

Sra. Marcia Fallas Camacho, Colaboradora, Dpto. Conservación
Sr. Pablo Piedra Matamoros, Productor, Dpto. Promoción Cultural
Sr. Rodrigo Lloset Romero, Ingeniero Procesos, Dpto. Operaciones y Servicios
Sr. Daniel Jiménez Solís, Proveedor Institucional, Dpto. Administración
Sr. Gerardo Cordero Sánchez, Boletero, Dpto. Operaciones y Servicios
Sr. Telémaco Martínez Jiménez, Jefe Iluminación, Dpto. Escenario

Con la colaboración de:

Sra. Adriana Collado-Chaves, Directora General



Tabla de Contenidos

I. Introducción	3
I.1. Objetivo:	4
II. Legislación y normativa del Sistema de Control Interno	4
II.1. Concepto de riesgo	4
II.2. Definición de fuentes de riesgo	4
III. Macro-proceso de Producción y Consumo de Eventos	6
III.1. Defición de macro-proceso y macro-procesos del Teatro Nacional de Costa Rica	6
III.2. Concepto de evento	6
III.3. Departamentos involucrados	7
IV. Realización del SEVRI 2013	14
IV.1. Metodología aplicada	14
IV.2. Recolección de Información	14
V. Presentación y Análisis de la Información Recolectada	17
VI. Conclusiones	24
VII. Fuentes	30
VIII. Anexos	24

I. Introducción

Para el año 2013 la Comisión de Control Interno del Teatro Nacional de Costa Rica se planteó como parte de su plan de trabajo los siguientes objetivos:

1. Sensibilizar e informar a los funcionarios del Teatro Nacional de Costa Rica (TNCR) respecto a las competencias que de acuerdo a Ley debe asumir la Comisión de Control Interno Institucional.
2. Poner en práctica conocimientos adquiridos en materia del sistema de control interno y el proceso de autoevaluación del riesgo institucional, a través de capacitaciones recibidas por varios miembros de la Comisión en el año 2012, e impartidas por la Contraloría General de la República.
3. Estudiar los tres macro-procesos institucionales, analizando los diagramas de recorrido, operación y flujo de los macro-procesos de Proyectos de Conservación, Producción y Consumo de Eventos, y Producción y Consumo de Bienes y Servicios Asociados al Patrimonio. Se conoció además el Macro-proceso de Producción y Consumo de Festivales, no obstante se ponderó que el Departamento Festival fue definido dentro de la estructura organizacional del TNCR como un departamento en tránsito, y que finalmente en setiembre del 2013 se confirmó su traslado al Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ).
4. Fundamentar el proceso de evaluación y valoración del riesgo institucional en la lógica de organización institucional mediante macro-procesos de producción, valorando cuál de los macro-procesos institucionales descritos acumulaba más cantidad de riesgos en la ejecución sucesiva de actividades, procedimientos y procesos que involucren a toda la organización, descritos en los diagramas de recorrido, operación y flujo, insumos generados como parte del Estudio Técnico de Reorganización Administrativa Integral del Teatro Nacional de Costa Rica, aprobado por el Ministerio de Planificación y Política Económica –MIDEPLAN– mediante oficio DM-539-12 del 11 de setiembre de 2012, que dio origen al Decreto Ejecutivo No. 37914-C del 30 de agosto del 2013 “Reorganización Integral del Teatro Nacional de Costa Rica”, publicado en La Gaceta No. 184 del 25 de setiembre del 2013.
5. Generar un folleto con la información clave de la estructura organizacional del Teatro Nacional de Costa Rica que incluyera misión, visión, valores, objetivos, políticas, caracterización de actividades por departamento y descripción de los macro-procesos institucionales. Como insumo adicional esta publicación tendría que reunir ley, normas y reglamentos asociados al marco filosófico y organizacional de la entidad. Este folleto sería distribuido a todos los funcionarios y colaboradores del TNCR y serviría además como guía a contrapartes que requieran conocer más cómo funcionan las operaciones y la producción del Teatro Nacional de Costa Rica.

Como parte de un proceso de trabajo en equipo, la Comisión de Control Interno, integrada por funcionarios de todos los departamentos, determinó que el macro-proceso

de producción y consumo de eventos es la columna vertebral de la razón de ser del Teatro Nacional, por tanto su cadena productiva involucra a toda la organización y está llena de incidencias, algunas de las cuales pueden representar riesgos que deben ser atendidos y corregidos. De esta forma, se determinó el objetivo del Informe del Sistema de Evaluación y Valoración del Riesgo Institucional para el año 2013:

I.1. Objetivo:

Generar información para la toma de decisiones a nivel estratégico en cuanto a la gestión de riesgos asociados al macro-proceso de Producción y Consumo de Eventos.

II. Legislación y normativa del Sistema de Control Interno

Para fundamentar los conceptos y metodología de este proceso de evaluación, se tomaron en cuenta las definiciones y disposiciones de la Ley de Control Interno No. 8292, la cual señala:

“El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben definir, implantar, verificar y perfeccionar un proceso permanente y participativo de valoración del riesgo institucional como componente del SCI. Las autoridades indicadas deben constituirse en parte activa del proceso que su efecto se instaure”.

Se utilizaron además los instrumentos desarrollados por el Ministerio de Cultura y Juventud en tanto ente rector del sector cultura gubernamental, al que por Ley está adscrito el Teatro Nacional de Costa Rica. Entre otros la “Política de Implementación del Sistema Específico de Valoración del Riesgo”, la “Estructura de Riesgos Institucionales del SEVRI-MCJ” y los “Parámetros y Formularios del SEVRI diseñados por la Asesoría de Planificación y Desarrollo Institucional del MCJ”.

II.1. Concepto de riesgo

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 del Teatro Nacional de Costa Rica en el cumplimiento de su misión, visión y objetivos institucionales.

II.2. Definición de fuentes de riesgo

Para esta valoración se adoptaron las definiciones de la “Estructura de Riesgos Institucionales del SEVRI-MCJ”, definiendo siete fuentes o bloques de riesgo, a saber:

1. **Riesgos del Entorno:** aquellos que surgen cuando hay condiciones externas que pueden afectar en forma importante los objetivos y servicios del Teatro Nacional de Costa Rica, tales como voracidad de los competidores de producción de eventos protocolarios, artísticos y culturales; sobre carga de oferta cultural; criminalidad

en la ciudad de San José; marchas y huelgas; amenazas a la imagen institucional asociadas a una mala noticia o crítica de alguna contraparte asociada que haya coproducto o alquilado las instalaciones del TNCR, entre otros.

2. **Riesgos Operativos y de Procesos:** son aquellos que surgen en la realización de los procesos, que de llegar a materializarse disminuirían la eficiencia y la eficacia institucional, entre ellos estarían las fallas en la prestación del servicio; atrofias en los canales de información para la toma de decisiones; falta de definición de competencias y responsabilidades de los funcionarios; deficiencias en la estructura organizacional; problemas de liderazgo en los niveles de mando; problemas en el ambiente labora y clima organizacional; amenazas a la seguridad laboral.
3. **Riesgos Financieros:** son aquellos que están relacionados con el flujo de efectivo y la eficiencia en su manejo para maximizar la disponibilidad de efectivo. Entre ellos estarían riesgos de disponibilidad y liquidez; problemas en la realización de transferencias; incumplimientos contractuales; riesgos con garantías; falta de información para determinar costos, estudios de mercado y actualización de precios; riesgos de fraude.
4. **Riesgos del componente humano:** aquellos que surgen de la idoneidad de los diversos funcionarios para la realización efectiva y eficiente de las labores para las que han sido contratados. Entre estos riesgos están: dificultad para seleccionar, ubicar y orientar el recurso humano requerido por la organización; falta de capacitación; riesgos de ética e integridad por la carencia de valores; ineficiencia e ineficacia por falta de motivación, falta de compromiso, falta de responsabilidad o inadecuada distribución de cargas; falta de asesoría oportuna en algún ámbito especializado.
5. **Riesgos jurídicos y legales:** son aquellos que derivan de la posibilidad de transgredir el principio de legalidad de leyes, decretos, procedimientos, normativas, protección de la información que según su magnitud pueden afectar el logro de los objetivos. Generalmente son ocasionados por reformas legales o desactualización del marco legal vigente.
6. **Riesgos de planificación y evaluación:** son aquellos asociados a la planificación y evaluación de las acciones institucionales, que vulneran los objetivos y metas en el entorno que le rodea, así como el análisis y seguimiento de su avance y cumplimiento. Se refieren a procesos de planificación inadecuados o insuficientes, así como a fallas en el análisis y procesamiento de la información que debe contribuir a la detección de debilidades y fundamentar la toma de decisiones del nivel estratégico.
7. **Riesgos Tecnológicos y de la Información:** se trata de aquellos riesgos asociados con deficiencias para que la tecnología disponible satisfaga y soporte las necesidades actuales y futuras de la entidad, entre ellos están los riesgos de operación y los de acceso, debido a que las TIC's no están funcionando como debieran o fallas en los controles de acceso y resguardo de la información.

III. Macro-proceso de Producción y Consumo de Eventos

III.1. Definición de macro-procesos del Teatro Nacional de Costa Rica

En el capítulo I del artículo 3 del Decreto D.E. N°37915-C del 30 de agosto de 2013, publicado en el Diario Oficial *La Gaceta* N°184 de 25 de setiembre de 2013 "Reorganización Integral del Teatro Nacional de Costa Rica se consigna:

Artículo 3º—**De la Organización por Macro-Procesos.** El Teatro Nacional de Costa Rica, está organizado en un nivel estratégico (Consejo Directivo, Auditoría Interna, Dirección General y las unidades Staff), cuatro departamentos de nivel sustantivo y un departamento de nivel de apoyo, los cuales ejecutan diariamente actividades y la suma de actividades, ordenada cronológicamente conforman procedimientos y la suma de procedimientos secuenciados conforma procesos. De tal forma que es apropiado puntualizar que los cinco departamentos individualmente desarrollan sus propios procesos cotidianos y la secuencia entrelazada cronológicamente de estos, conforman los Macro-Procesos institucionales.

Las operaciones a través de Macro-Procesos garantizan que los productos y servicios lleguen a los clientes con la prontitud y calidad demandados, hay un compromiso con los resultados.

Otra de las muchas ventajas de organizar las operaciones de la institución mediante Macro-Procesos, es que la secuencia de las actividades, los procedimientos y los procesos involucra a la organización de forma coordinada y eficiente en función de los productos y servicios que suple a sus clientes.

Los tres Macro-Procesos del Teatro Nacional de Costa Rica son:

- a) Proyectos de Conservación y Desarrollo de Instalaciones.
- b) Producción y Consumo de Eventos.
- c) Producción y Consumo de Bienes y Servicios Asociados al Patrimonio.

De acuerdo a lo establecido en el Estudio Técnico de Reorganización Administrativa Integral del Teatro Nacional de Costa Rica, el Macro-proceso para el Producto Producción y Consumo de Eventos supone:

III.2. Concepto de evento

Eventos: Se entenderá genéricamente por evento a todo acto que se programe en alguno de los espacios del Teatro Nacional, trátase de espectáculos artísticos y culturales, sesiones inaugurales de congresos, convenciones o conferencias internacionales de carácter gubernamental o privado, reuniones de alto nivel de diferentes instituciones del Estado y particulares, así como actos protocolarios y recepciones oficiales de la Presidencia de la República, entre otros.

Las modalidades de contratación para los eventos son: Alquiler, Coproducción, Producción y Exoneración.

III.3. Departamentos involucrados

Los departamentos sustantivos del Teatro Nacional de Costa Rica que participan del macro-proceso de producción y consumo de eventos son:

Promoción Cultural: con operaciones administrativas y técnicas especializadas en: producción, diseño, mercadeo y comunicación de los productos del Teatro Nacional.

Conservación: con operaciones administrativas y técnicas especializadas en: preservación, restauración, mantenimiento y desarrollo de instalaciones para el edificio patrimonio y monumento histórico del Teatro Nacional y el Edificio Anexo.

Escenario: con operaciones administrativas y técnicas especializadas en: diseño, construcción, montaje, operación y desmontaje de escenografías, sistemas de luces y sonido de los productos del Teatro Nacional.

Operaciones y Servicios: con operaciones administrativas y técnicas especializadas en: atención de eventos, comercialización de los productos del Teatro Nacional y servicios generales de: boletería, transporte, seguridad y limpieza.

El Departamento de Administración participa en este y en el resto de macro-procesos por su naturaleza de apoyo a las áreas sustantivas:

Administración: con operaciones y técnicas especializadas en procesos administrativos, financieros, de adquisiciones, cobro de espectáculos públicos, de archivo e informática, que sirven de soporte y brindan recursos a los departamentos sustantivos, contribuye al cumplimiento de los objetivos institucionales, cuyos productos están orientados a satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos.

III.4. Descripción general del macro-proceso de producción y consumo de eventos

Inicio #1

El macro-proceso inicia con una reunión entre los Coordinadores de departamento y la Dirección General, para analizar insumos para toma de decisiones, suministrados por la Unidad de Planificación Institucional, Mercadeo y el departamento de Administración. Los insumos son estadísticas financieras, de asistencia, presupuestos, actualización de costos de "abrir el telón", propuestas de mejoras de productos y demandas insatisfechas, todas impactan en los parámetros que se establecen en el documento para la convocatoria anual de presentación de eventos.

El documento con los lineamientos para participar en la convocatoria anual de eventos del Teatro Nacional es redactado por el departamento de Promoción Cultural, así mismo, una vez validado por la Dirección General y aprobado por el Consejo Directivo, este departamento se encarga del lanzamiento, mediante una gacetilla de prensa y comunicación en el sitio web de la institución.

El departamento de Operaciones y Servicios utiliza las bases de la convocatoria y ejecuta actividades de captación de clientes, mediante visitas y atención personalizada a Productores y Promotores de Cultura.

Los Productores y Promotores de Cultura entregan sus propuestas de eventos a través del departamento de Operaciones y Servicios o directamente en la recepción del departamento de Promoción Cultural.

El departamento de Promoción Cultural ejecuta un pre-análisis de las propuestas de eventos y convoca a reunión a los Coordinadores y la Dirección General para realizar una propuesta de programación.

El departamento de Promoción Cultural redacta el documento con la propuesta de programación y lo entrega a la Dirección General para su respectiva validación y presentación al Consejo Directivo.

La Secretaría de Actas comunica a los Coordinadores del Teatro Nacional, Productores y Promotores de Cultura los acuerdos del Consejo Directivo.

El departamento de Promoción Cultural, diseña y desarrolla las estrategias de mercadeo (ofertas, descuentos, reservaciones, preventa) y comunicación para la programación

aprobada. Los eventos pueden tener asociados sub-productos.

El departamento de Operaciones y Servicios, utiliza las estrategias de mercadeo para captar clientes potenciales, realiza visitas y brinda atención personalizada en la preventa y/o reservaciones.

Los departamentos de Promoción Cultural, Escenario, Operaciones y Servicios y los Productores realizan una reunión para coordinar todos los aspectos administrativos, estrategias de venta y comunicación y los aspectos técnicos del evento. Esta reunión genera un borrador de contrato que contiene detalle de todos los acuerdos y es entregado a la Dirección General para su respectiva validación.

El departamento de Operaciones y Servicios utiliza el borrador del contrato validado por la Dirección General para confeccionar el contrato. Convoca al Productor para la respectiva firma y comunica a las partes interesadas el contenido del contrato.

El departamento de Promoción Cultural ajusta las estrategias de mercado y comunicación con los acuerdos del contrato firmado.

El departamento de Administración recibe el contrato firmado, y con las fechas establecidas realiza operaciones de cobro por concepto de "depósito inicial de alquiler". Comunica a las partes cuando la gestión está realizada.

El departamento de Operaciones y Servicios, carga el software de venta de boletos y ejecuta los procedimientos de boletería (cortesías, bloqueos de espacios técnicos, etc.) y ventas por reservación (captación de clientes / preventa fase: "entrega"), en ventanilla, por teléfono o venta web y realiza actividades de registro diario de las liquidaciones.

El departamento de Escenario ejecuta sus procedimientos de producción escénica, lo que implica diseño y preparativos iniciales de escenografía, luces y sonido.

El departamento de Administración con las fechas establecidas en el contrato, realiza operaciones de cobro (segundo cobro y final) por concepto de "depósito total de alquiler". Comunica a las partes cuando la gestión está realizada.

Los departamentos de Escenario y Operaciones y Servicios realizan la convocatoria para extrafunción. La convocatoria es comunicada mediante procedimiento de Recursos Humanos del departamento de Administración, el personal a laborar extrafunción es convocado por fecha y hora. El departamento de Operaciones y Servicios comunica el

requerimiento de personal de apoyo para el evento, a la empresa adjudicada por administración de nómina y/o outsourcing.

El departamento de Escenario realiza procedimientos de producción escénica en fase de montaje y ensayos.

Los departamentos de Escenario y Operaciones y Servicios organizan, operan y realizan el evento, y verifican el fiel cumplimiento de lo establecido en el contrato firmado y la Ley del Teatro Nacional.

El departamento de Escenario ejecuta actividades de desmontaje de escenografías, sistemas de luces y sonido.

El departamento de Operaciones y Servicios realiza los registros de venta, finiquitos, deducción del I.E.P y confecciona la liquidación del evento. Traslada la liquidación al departamento de Administración.

El departamento de Administración realiza los registros contables, los procedimientos de pago a los Productores, Coproductores o Arrendatarios e informa a los entes de gobierno sobre el avance de los objetivos establecidos en la matriz llamada MAPI.

Mercadeo del departamento de Promoción Cultural evalúa la satisfacción de los servicios que recibió el Productor, Coproductor o Arrendatario y alimenta al macro-proceso en su fase de inicio.

Inicio #2:

Solicitud fuera de convocatoria (Alquiler o Exoneración) El departamento de Operaciones y Servicios, sale a captar y/o recibe clientes, confecciona la solicitud con las bases de la convocatoria anual, realiza consultas de disponibilidad de fechas al departamento de Escenario.

El departamento de Escenario confirma las fechas y la factibilidad técnica para el evento.

El departamento de Operaciones y Servicios entrega la solicitud a la Secretaría de Actas, la cual, traslada la propuesta para análisis y valoración a la Dirección General.

La Dirección General valora presentar al Consejo Directivo la propuesta de evento si cumple con las bases de la convocatoria y el espectáculo se encuentra en el rango de los parámetros artísticos para presentarse en el Teatro Nacional.

El Consejo Directivo del Teatro Nacional, aprueba o rechaza la propuesta de evento. La descripción del macro-proceso en su inicio: #2, continúa en la fase en que la Secretaría de Actas realiza el comunicado a los Coordinadores.

Ruta Producción:

La ruta de producción inicia desde la confección de la convocatoria, no obstante la diferenciación en las operaciones comienza cuando los Coordinadores reciben los acuerdos del Consejo Directivo con la programación aprobada.

El departamento de Promoción Cultural realiza el diseño de los requerimientos para la puesta en escena de la producción, implica coordinar con el departamento de Administración el ante-proyecto y proyecto presupuestario para establecer las necesidades económicas.

La Dirección General, el Consejo Directivo del Teatro Nacional y los Despachos del Ministerio de Cultura realizan actividades de gestión presupuestaria y de patrocinios para la puesta en escena de la producción. Incluye convenios y otras relaciones de negocios con la Fundación del Teatro Nacional, Patrocinadores, Socios Estratégicos y Proveedores.

Los departamentos de Promoción Cultural y Escenario confeccionan el cartel para la puesta en escena de la producción. Inicia el proceso de adquisición de bienes o servicios en el departamento de Administración, mediante la emisión de certificaciones y confección del expediente en la Proveduría. Continúan las operaciones con la validación de la adquisición por parte de la Dirección General, aprobación de "inicio" del Consejo Directivo, carga del requerimiento en el Sistema de Compra Red del Ministerio de Hacienda y la recepción de las ofertas de bienes y servicios en la Proveduría.

El departamento de Promoción Cultural analiza y pondera las ofertas según el cartel, realiza la recomendación técnica de adjudicación y la traslada a la Proveduría Institucional.

La Proveduría Institucional confecciona la recomendación legal y la adjunta al expediente para la validación de la Dirección General. La Dirección General presenta el expediente al Consejo Directivo para la fase de "adjudicación" de los bienes o servicios.

La Proveduría Institucional comunica en Compra Red del Ministerio de Hacienda, la adjudicación a los procesos de adquisición de bienes o servicios.

La Secretaría de Actas comunica a los Coordinadores la "adjudicación" de los procesos de adquisición de bienes o servicios para la puesta en escena de producciones.

El departamento de Promoción Cultural entrega los insumos a la Unidad Staff de Asesoría Legal para la confección de contratos y/o convenios (servicios). El Asesor Legal realiza las actividades de confección y firma de contratos y/o convenios.

Los Contratados (servicios) trabajan junto al equipo de producción del Teatro Nacional y modifican y/o aportan, a las estrategias de mercadeo y comunicación según su experiencia.

Los Contratados (servicios) trabajan en equipo junto con los departamentos de Promoción Cultural y Escenario y participan del diseño de la producción escénica.

La ruta Producción, continúa en el inicio #1, con las actividades, procedimientos y procesos establecidos en el macro-procesos de: Producción y Consumo de Eventos.

III.5. Diagramas que grafican el macro-proceso

El macro-proceso que tiene asociado el producto: Producción y consumo de eventos utiliza las siguientes tres herramientas administrativas gráficas, para dividirse la descripción o explicación detallada mediante documentación, de la gestión por procesos de las actividades y operaciones:

- **Diagrama de Recorrido:** El diagrama de recorrido tiene como objetivo mostrar en planta, los desplazamientos de los insumos, para mejorar los métodos de trabajo, definir las ubicaciones de las estaciones, reducir las demoras, traslados y la acumulación de las cargas de trabajo durante el proceso.

La Organización del Teatro Nacional utilizó la herramienta y adaptó el concepto visual a su necesidad, para mostrar de forma gráfica e ilustrada, los desplazamientos y la transformación de los insumos en el tiempo, en su paso por los diferentes departamentos, hasta que el producto "eventos" llega al Usuario y la institución finiquita su relación con el cliente interno y externo. La adaptación del concepto base del diagrama de recorrido a las operaciones del Teatro Nacional, cumple en mostrar la relación sistemática de la gestión por procesos, desde que ingresan los insumos (logística de entrada), su transformación (fábrica, logística intermedia) hasta su respectiva comercialización (logística de salida).

- **Diagrama de Operaciones:** "Un diagrama de operaciones de proceso muestra la secuencia cronológica de todas las operaciones, inspecciones, márgenes de tiempo y materiales a utilizar en un proceso de fabricación o administrativo". Medios

Gráficos para el análisis de Métodos, página 29, Libro: Ingeniería Industrial, Métodos, Tiempos y Movimientos, 9ª Edición, Niebel.

Así mismo, como se indica en la página 20 Anexo N.2 Levantamiento de Procesos, de la Guía para el Levantamiento de Procesos del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, Junio 2009, suministra una plantilla para documentar los procesos con: “descripción de la actividad, responsables, unidad administrativa, punto de control y sugerencias para mejoras”.

Tomando en cuenta que los diagramas son herramientas ajustables al tipo de información que la organización considera debe especificar para cumplir su objetivo, la Institución utilizó ambas metodologías para crear un diagrama de operaciones de proceso que especifica y responde a la siguiente información:

1. Actividad
2. Descripción
3. Unidad Administrativa
4. Responsable
5. Método
6. Resultado

Las seis columnas detallan la información más importante en un proceso: ¿Qué hace? ¿Para qué lo hace? ¿Cómo lo hace? y el resultado obtenido.

Esta información en conjunto con el diagrama de recorrido y flujo, provee una descripción detallada (prosa y gráficos) del macro-proceso

- **Diagrama de Flujo:** “Se aplica sobre todo a un componente de un ensamble o sistema para lograr la mayor economía en la fabricación, o en los procedimientos aplicables a un componente o una sucesión de trabajos en particular. Además de registrar las operaciones y las inspecciones, el diagrama de flujo muestra todos los traslados y retrasos de almacenamiento con los que tropieza un artículo en su recorrido por la planta”. Medios Gráficos para el análisis de Métodos, página 34, Libro: Ingeniería Industrial, Métodos, Tiempos y Movimientos, 9ª Edición, Niebel.

La Organización del Teatro Nacional utilizó la herramienta y adaptó el concepto visual a su necesidad, como guía gráfica e ilustrada, que establece la secuencia de las operaciones, las tomas de decisión, demoras, traslados y almacenamientos, con el fin de garantizar un flujo ininterrumpido en la fabricación de sus productos

-En la sección de “Anexos” se adjuntan los gráficos de dichos diagramas, que sirvieron de base para el rastreo de los riesgos detectados en el macro-proceso-

IV. Realización del SEVRI 2013

IV.1. Metodología aplicada

La Comisión de Control Interno del Teatro Nacional, mantuvo varias reuniones durante el año 2013 en las cuales se trataron temas relacionados con el control interno y la estrategia de cómo plantear el análisis, evaluación, recomendaciones e implementación de procesos, en vista de la necesidad de identificar potenciales riesgos a nivel institucional.

Para esto, se adoptó como estrategia metodológica el estudio grupal e individual del ordenamiento administrativo de los tres grandes Macro-procesos, procesos y procedimientos que se ejecutan en el Teatro Nacional, lo que permite comprender el estándar organizacional que soporta la operación de la institución, armonizando con un enfoque orgánico de la misión y visión institucional para garantizar así una ejecución eficiente, acorde con el cumplimiento de los objetivos de esta entidad.

Además se realizó una valoración conjunta de cada uno de los pasos en las rutas del Macro-proceso de Producción y Consumo de Eventos específicamente, y se realizó un inventario de actividades, tareas y procesos, con el objetivo de identificar los potenciales riesgos asociados a cada uno de ellos. El siguiente paso fue la aplicación de matrices de evaluación dentro de la normativa de valoración a los riesgos identificados, para poder adoptar medidas de control y establecer puntos para la mejora continua institucional.

Finalmente, producto de lo anterior, se elaboró el informe final de los procesos operativos para ajustarlos a las necesidades de control y garantizar el menor grado de exposición a potenciales riesgos que perjudiquen los objetivos institucionales (administración del riesgo).

IV.2. Recolección de Información

Como se indica previamente, la evaluación del SEVRI del año 2013 se basa en el análisis del macro-proceso de Producción y Consumo de Eventos, donde se abarca toda la estructura organizacional de la Institución, ya que es clave para brindar el servicio al público y tiene un impacto directo en la ciudadanía, coherente con la misión y visión institucional de promover y fortalecer la producción de las artes escénicas de alto nivel artístico, además de proteger el patrimonio histórico que constituye el Teatro Nacional de

Costa Rica.

El desarrollo de este macro-proceso es vital ya que representa la segunda fuente de generación de ingresos para la Institución, lo que significa la continuidad de los programas producidos y subvencionados por el Teatro Nacional como lo son: Teatro al medio día, Música al atardecer, Gala de teclas, Julio creativo y Festival de Coreógrafos entre otros, así como para ejecutar las obras de mantenimiento y conservación del inmueble patrimonial.

Es importante mencionar que la recolección de la información y la valoración de este análisis corresponde a las observaciones y aportes realizados por los miembros de la Comisión de Control Interno del Teatro Nacional, conformado por un equipo técnico que representa y conoce el accionar de cada uno de los cinco departamentos que componen la institución (Promoción Cultural, Escenario, Conservación, Operaciones y Servicio y Administración), participando así directamente en el flujo secuencial del macro-proceso, y valorando objetivamente la probabilidad y el impacto de cada riesgo sobre los objetivos institucionales.

Del estudio realizado al macro-proceso de Producción y Consumo de Eventos, son identificados cinco disconformidades las cuales se examinan a partir de los diferentes niveles de riesgos que afectan la fluidez de los procesos organizacionales. Los aspectos relevantes de este autoanálisis se presentan en resumen en el siguiente cuadro, y pueden ser revisados de forma completa en la documentación anexa, específicamente en Análisis de cargas y volúmenes de trabajo (A.C.V.T.), Diagramas de recorrido (D.R.) y Diagramas de operaciones (D.O.):

Riesgo	Ruta A.C.V.T. y D.R.	RUTA D.O.
Falta de planificador	1	1
Falta de encargado de ventas	11,12, 22, 23, 32, 33	12,13, 22, 33
Actas y comunicados de acuerdos	8, 9, 17, 19, 20, 1.11, 1.20, 1.21	10, 20, 65, 72, 85
Funciones de mercadeo	4, 21, 29, 45, 1.1, 28,29	4, 21, 29, 47, 48, 28, 29
Recepción y análisis de propuestas	14	16, 17, 18

Resumen:

1-Falta de Planificador: La Unidad Staff de Planificación del Teatro Nacional es la encargada de revisar el macro-proceso de Eventos y su ruta, antes del inicio de la convocatoria anual, aplica conocimientos e investigación de procesos y técnicas de mejora continua, que dan como resultado la optimización de los macro-procesos. En la actualidad el Teatro Nacional no cuenta con un planificador, lo que se ve reflejado en la afectación analítica sobre los procesos, procedimientos y actividades del producto y sub-productos de eventos y repercute en los insumos que debe tener el nivel estratégico para la toma de decisiones.

2-Falta de encargado de ventas: La captación y el mantenimiento de nuevos clientes se ve afectada al carecer de un encargado de ventas, de esta forma el Departamento de Operaciones y Servicios pierde la oportunidad de establecer relaciones con clientes potenciales según la oferta de programación anual de eventos del Teatro Nacional, y no ha sido posible ofrecer un sistema de ofertas especiales, pre-venta y/o reservación de tiquetes para eventos debido a la inexistencia de una fuerza de ventas. Esto afecta directamente la asistencia a los eventos, lo que se traduce en una baja competitividad y disminución de los ingresos.

3-Actas y comunicados de los acuerdos: La persona encargada de confeccionar las actas, transcribir y comunicar los acuerdos del Consejo Directivo a los Coordinadores del Teatro Nacional, productores y contrapartes, es vital para mantener una fluidez eficaz en las rutas de este macro-proceso, y realizar una transferencia efectiva de la información a todas las partes involucradas. En la actualidad existe un rezago en el cierre de libros de actas que ha generado incapacidad operativa para realizar los comunicados de forma oportuna, lo que provoca demoras, confusión y errores en la gestión de eventos.

4-Funciones de mercadeo: La función de Mercadeo del Departamento de Promoción Cultural es la de realizar los análisis de demanda insatisfecha y confeccionar propuestas de mejora continua, resultado de la elaboración, ejecución y tabulación de encuestas de demanda y evaluación de servicios, produciendo un informe técnico con propuestas de nuevos productos, mejora e innovación de los actuales e implementando estrategias de marketing y comunicación a la información del portafolio de Productos (Programación Anual de Eventos). Actualmente el área de Mercadeo está asumiendo otras funciones y actividades por lo que no se realizan a tiempo los estudios pertinentes, desaprovechando oportunidades de atracción de clientes potenciales, socios estratégicos y patrocinadores, lo cual impacta sobre la capacidad de inversión para sostener las operaciones y programas de subvención.

5-Recepción y análisis de propuestas de eventos: En lo que respecta al análisis de

propuestas de programación anual de eventos, el Departamento de Promoción Cultural confecciona y entrega a la Dirección General el documento propuesta de eventos, con los aportes de los Coordinadores de Departamentos del Teatro Nacional; las demoras y la pérdida de datos en la sistematización debido al manejo, volumen y formato de la información, afecta significativamente la elaboración de la propuesta de pre-programación, perjudicando también la relación costo-beneficio entre el Teatro Nacional y los clientes. Esto al mismo tiempo se ve traducido en el desaprovechamiento de la capacidad instalada de las salas y la pérdida de recursos financieros.

V. Presentación y Análisis de la Información Recolectada

Producto del resumen anterior de los riesgos, analizamos los procesos, procedimientos y actividades operativas y ajustamos estos a las necesidades actuales de la organización para garantizar el menor grado de exposición a potenciales riesgos, mismos que pudiesen traducirse en perjuicio de los objetivos institucionales.

Dentro de este análisis de resultados abarcamos los siguientes puntos, detectando como riesgos dentro del macro-proceso de Producción y Consumo de Eventos, y que son intervenidos con acciones concretas:

Riesgo No.1

Paso 1. IDENTIFICACION DEL RIESGO (Riesgo= Evento+causa+consecuencia)					
No. de Riesgo	5. Descripción del Evento	6. Posibles Causas del evento		7. Posibles consecuencias del evento	
		Internas	Externas	Sobre los objetivos del proceso	Sobre los objetivos institucionales
1	Pérdida de información y recursos financieros y de la capacidad instalada de las salas debido a carecer de insumos técnicos y estadísticos para apoyar la visión estratégica. (ver ítem 1 en ACVT, DR y DO)	Falta de un Planificador Institucional.	Incertidumbre en los plazos de tramitación por parte del MCJ de la propuesta del TNCR para reasignar una plaza para Planificador.	Guía de proceso sin actualización	Afectación analítica sobre proceso, procedimiento y actividades del producto y sub-productos "eventos" que repercute en los insumos que debe tener el nivel estratégico para la toma de decisiones.

En el análisis del macro-proceso de Producción y Consumo de Eventos, el primer riesgo detectado (falta de un Planificador) corresponde a la pérdida de información y recursos financieros y de la capacidad instalada de las salas, debido a que se carece de insumos técnicos y estadísticos para apoyar la visión y toma de decisiones estratégica del sistema organizacional del Teatro Nacional, afectando directamente la retroalimentación que debe

existir en la guía de los procesos, al no haber actualización y mejora continua de procedimientos y actividades del producto y sub-productos "eventos".

La incertidumbre en los plazos de tramitación por parte del Ministerio de Cultura y Juventud a la propuesta del Teatro Nacional de Costa Rica para reasignar una plaza para Planificador, es la principal causa de este riesgo.

Paso 2. ANALISIS DEL NIVEL DE RIESGO INICIAL (Probabilidad X Impacto = Nivel de Riesgo)														
1. PROBABILIDAD (P) Frecuencia con que puede ocurrir el evento- (Ver Parámetros de Probabilidad)						2. IMPACTO (I) -Magnitud del efecto sobre los objetivos propuestos- (Ver Parámetros de Impacto)					3. NIVEL DE RIESGO INICIAL (I)			
No. de Riesgo	Casi nunca (1-2)	Poco común (3-4)	Moderado (5-6)	Muy común (7-8)	Casi siempre (9-10)	Mínimo (2)	Bajo (4)	Medio (6)	Alto (8)	Máximo (10)	A Muy alto (Rojo) de 80% a 100%	B Alto (Naranja) de 60% a 79%	C Medio (Amarillo) de 30% a 59%	D Bajo (Verde) de 2% a 29%
1			5						8				40%	

En el análisis de nivel de riesgo inicial (1) se observa que la probabilidad (P) de que este evento ocurra es de 5 (Moderado). El impacto (I) que tiene sobre la organización es 8 (Alto), lo cual corresponde a 40% de Nivel de Riesgo Inicial (1).

PASO 3: EVALUACION Y PRIORIZACION DEL RIESGO					PASO 3: EVALUACION Y PRIORIZACION DEL RIESGO																
PASO 3.1: EVALUACION DEL RIESGO					PASO 3.2: PRIORIZACION DEL RIESGO:																
1. Medidas de Control existentes				2. Efectividad del Control	1. Probabilidad (P) "con medidas"					2. Impacto "con medidas" (I)					3. NIVEL DE RIESGO RESIDUAL (2)				4. Priorización de los Riesgos		
No. de Riesgo	Descripción de la medida de control	Aptitud del control Positiva (+) o Negativa (-) (Indique las razones de su valoración)	Actitud del usuario Positiva (+) o Negativa (-) (Indique las razones de su valoración)	Alto (+ +) Medio (+ -) Bajo (- -)	No. de Riesgo	Casi nunca (1-2)	Poco común (3-4)	Moderado (5-6)	Muy común (7-8)	Casi siempre (9-10)	Mínimo (2)	Bajo (4)	Medio (6)	Alto (8)	Máximo (10)	A Muy alto (Rojo) de 80% a 100%	B Alto (Naranja) de 60% a 79%	C Medio (Amarillo) de 30% a 59%	D Bajo (Verde) de 2% a 29%	Muy Alto Alto Medio Bajo	
1	Nombrar un planificador en menos de 60 días naturales. Reasignando plaza sucaute por pensión	(+) Se aprovecharán las oportunidades y los recursos institucionales	(+) Existirá una vital retroalimentación entre los involucrados enso proceso.	(+ +)	1	1					2									2%	Bajo

Por su parte, la medida de control planteada en este riesgo, se refiere a nombrar un Planificador en menos de 60 días, para así aprovechar las oportunidades y los recursos institucionales, dando una retroalimentación vital a todas las partes involucradas en la guía de procesos; de esta forma la efectividad para esta medida de control será positiva. Por su parte, la priorización del riesgo con la implementación de medidas es de una probabilidad (P) de 1 (Poco Común) y un impacto (I) de 2 (Bajo), lo que el nivel de riesgo residual (2) es de 2% (Bajo).

Paso 4. PLAN DE ACCION (Administración y Seguimiento del Riesgo)						
No. de Riesgo	1. Acción (Parámetros de Aceptabilidad)	2. Acciones Específicas	3. Plan de seguimiento de las acciones			
			Responsable de la acción	Fecha Programada	Fecha de inicio de Gestión	Indicador
1	Nombramiento en 60 días naturales.	1. Reasignación del puesto. 2. Publicación de afiche para concurso por ascenso en propiedad. 3. Pre-selección de candidatos. 4. Entrevistas. 5. Selección del candidato. 6. Nombramiento.	1. Gestión Institucional de Recursos Humanos del MCJ. 2-5. Dirección General y Recursos Humanos. 6. GIRH, DG TNCR y RH TNCR	inicio durante Marzo 2014	Diciembre 2013	Nombramiento en Marzo 2014

Para este riesgo se propone un plan de acción en donde el parámetro de aceptabilidad es el nombramiento del Planificador en 60 días naturales. Para lograr esta acción, se debe solicitar la reasignación del puesto y hacer la publicación de un afiche para concurso por ascenso en propiedad, realizar la pre-selección de candidatos, entrevistas, selección del candidato y finalmente el nombramiento.

El nombramiento deberá ser efectivo en Marzo 2014 y los responsables de realizar este conjunto de acciones son: Gestión Institucional de Recursos Humanos del Ministerio de Cultura y Juventud, Dirección General y Recursos Humanos del Teatro Nacional.

Riesgo No.2

Paso 1. IDENTIFICACION DEL RIESGO (Riesgo= Evento+causa+consecuencia)					
No. de Riesgo	5. Descripción del Evento	6. Posibles Causas del evento		7. Posibles consecuencias del evento	
		Internas	Externas	Sobre los objetivos del proceso	Sobre los objetivos institucionales
2	Reducción de recursos financieros debido a desaprovechamiento de oportunidades y volúmenes de ventas. (Ver ítems 11, 12, 22, 23, 32 y 33 de ACVT y DR. Ítems 12, 13, 22 y 33 de DO)	1. Falta de un administrador, estrategias y equipo de ventas. 2. Gran recarga de trabajo para justificar y completar los requisitos exigidos por las instancias externas para crear una plaza de Administración de ventas.	Control riguroso del Estado para la creación de nuevas plazas. Un largo proceso para la asignación de una plaza.	1. Inexistencia de una fuerza de ventas. 2. Baja asistencia a los eventos. 3. Baja competitividad.	1. Desaprovechamiento de oportunidades para atraer nuevos clientes potenciales, socios estratégicos y patrocinadores. 2. Pérdidas de clientes e ingresos. 3. Impacto sobre la capacidad de inversión para sostener los programas subvencionados y operaciones.

El riesgo número dos (Falta de Encargado de Ventas) localizado en el análisis de este macro-proceso, atañe a la reducción de recursos financieros debido al desaprovechamiento de oportunidades y volúmenes de ventas.

Las causas de este riesgo se relacionan directamente con la falta de un administrador, estrategias y equipo de ventas, y la gran recarga de trabajo para justificar y completar los requisitos exigidos por las instancias externas para crear una plaza de Administración de Ventas. A esto se suma el control riguroso del Estado para la creación de nuevas plazas, lo que provoca un largo proceso para la asignación del puesto.

Esta carencia repercute directamente sobre la asistencia a los eventos y la baja competitividad de la institución por el desaprovechamiento de oportunidades para atraer nuevos clientes potenciales, lo que se ve reflejado en la pérdida de ingresos económicos.

Esto repercute en la capacidad de inversión para sostener los programas subvencionados y operaciones del Teatro Nacional.

Paso 2. ANALISIS DEL NIVEL DE RIESGO INICIAL (Probabilidad X Impacto = Nivel de Riesgo)														
1. PROBABILIDAD (P) Frecuencia con que puede ocurrir el evento- (Ver Parámetros de Probabilidad)						2. IMPACTO (I) -Magnitud del efecto sobre los objetivos propuestos- (Ver Parámetros de Impacto)					3. NIVEL DE RIESGO INICIAL (I)			
No. de Riesgo	Casi nunca (1-2)	Poco común (3-4)	Moderado (5-6)	Muy común (7-8)	Casi siempre (9-10)	Mínimo (2)	Bajo (4)	Medio (6)	Alto (8)	Máximo (10)	A Muy alto (Rojo) de 80% a 100%	B Alto (Naranja) de 60% a 79%	C Medio (Amarillo) de 30% a 59%	D Bajo (Verde) de 2% a 29%
2			5						8				40%	

En la tabla de análisis de riesgos referente a este ítem, podemos observar que la probabilidad (P) de que este evento ocurra es de 5 (Moderado), y el impacto (I) que tiene sobre la organización es de 8 (Alto), lo cual da un valor de 40% (Medio) para el Nivel de riesgo inicial (1).

PASO 3 : EVALUACION Y PRIORIZACION DEL RIESGO					PASO 3 : EVALUACION Y PRIORIZACION DEL RIESGO															
PASO 3.1 EVALUACION DEL RIESGO					PASO 3.2: PRIORIZACION DEL RIESGO:															
1. Medidas de Control existentes			2. Efectividad del Control		1. Probabilidad (P) "con medidas"					2. Impacto "con medidas" (I)					3. NIVEL DE RIESGO RESIDUAL (2)				4. Priorización de los Riesgos	
No. de Riesgo	Descripción de la medida de control	Aptitud del control Positiva (+) o Negativa (-) (Indique las razones de su valoración)	Actitud del usuario Positiva (+) o Negativa (-) (Indique las razones de su valoración)	Alto (++) Medio (+-) Bajo (-)	No. de Riesgo	Casi nunca (1-2)	Poco común (3-4)	Moderado (5-6)	Muy común (7-8)	Casi siempre (9-10)	Mínimo (2)	Bajo (4)	Medio (6)	Alto (8)	Máximo (10)	A Muy alto (Rojo) de 80% a 100%	B Alto (Naranja) de 60% a 79%	C Medio (Amarillo) de 30% a 59%	D Bajo (Verde) de 2% a 29%	Muy Alto Alto Medio Bajo
2	Nombrar un Administrador de Ventas, formular estrategias y formar un equipo de ventas en un plazo máximo de 12 meses.	(+) Se aprovecharán las oportunidades y los recursos institucionales	(+) Se contará con un equipo que dará importantes resultados a la institución.	(++)	2			5					6					36%		Medio

La medida de control planteada en este riesgo, se refiere a nombrar un Administrador de Ventas, que junto el área de Mercadeo deberán formular estrategias y formar una fuerza de ventas en un plazo máximo de 12 meses, lo que maximizará el aprovechamiento de

oportunidades y recursos institucionales, con una efectividad de control positiva. Por su parte, la priorización del riesgo con la implementación de medidas tiene una probabilidad (P) de 5 (Moderado) y un impacto (I) de 6 (Medio), por lo que el nivel de riesgo residual (2) es de 30% (medio).

Paso 4. PLAN DE ACCION (Administración y Seguimiento del Riesgo)						
No. de Riesgo	1. Acción (Parámetros de Aceptabilidad)	2. Acciones Especificas	3. Plan de seguimiento de las acciones			
			Responsable de la acción	Fecha Programada	Fecha de inicio de Gestión	Indicador
2	Asignación y nombramiento de un Administrador de Ventas, diseño de estrategia y conformación del equipo en un plazo de 12 meses.	1. Asignación del puesto. 2. Publicación de afiche para concurso por ascenso en propiedad. 3. Pre- selección de candidatos. 4. Entrevistas 5. Selección del candidato. 6. Nombramiento. 7. Elaboración de las estrategias. 8. Conformación del equipo de ventas.	1. Gestión Institucional de Recursos Humanos del MCJ. 2-5. Dirección General y Recursos Humanos. 6. GIRH, DG TNCR y RH TNCR 7-8. Coordinadora de Operaciones y Servicios y Administrador de Ventas	Marzo 2014	Diciembre 2013	Administrador de Ventas, estrategias y conformación de equipo para operar en diciembre 2014

En plan de acción del riesgo número dos plantea la asignación y nombramiento de un Administrador de Ventas, la puesta en práctica de una estrategia y la conformación del equipo en un plazo de 12 meses. El indicador de esta medida de control será la ejecución de las operaciones propuestas para diciembre del 2014.

Las acciones específicas que debe seguir la administración, serán: asignación del puesto, publicación del afiche para concurso por ascenso en propiedad; seguido por la pre-selección de candidatos, entrevistas y finalmente el nombramiento. Los encargados de las gestiones serán Recursos Humanos del Ministerio de Cultura y Juventud y la Dirección General y Recursos Humanos del Teatro Nacional de Costa Rica.

Riesgo No.3

Paso 1. IDENTIFICACION DEL RIESGO (Riesgo= Evento+causa+consecuencia)					
No. de Riesgo	5. Descripción del Evento	6. Posibles Causas del evento		7. Posibles consecuencias del evento	
		Internas	Externas	Sobre los objetivos del proceso	Sobre los objetivos institucionales
3	Pérdida de tiempo, de oportunidades de programación, de recursos institucionales y de credibilidad con contrapartes estratégicas externas debido a problemas con la comunicación en tiempo y forma de acuerdos del Consejo Directivo relacionados a solicitudes para la presentación de eventos en el Teatro Nacional de Costa Rica (Ver items 8,9,17,19,20,1.11,1.20,1.21 de ACVT y DR. Items 10,20,65,72,85 de DO)	Rezago en el cierre de libros de actas, ha generado incapacidad operativa para llevar al día los comunicados de acuerdos del Consejo Directivo. Falta de procedimientos documentados, para detectar debilidades en los mecanismos para comunicar los acuerdos	Falta de claridad de las contrapartes al momento de brindar información para tramitar sus solicitudes, provoca atrasos y confusiones. Falta de experiencia de algunas contrapartes externas en la producción de espectáculos	Choques de programación, desperdicio de fechas, se induce a errores al equipo interno al momento de atender procesos de producción y coordinación.	Demoras, confusión y errores en la gestión de eventos

El riesgo número tres (Actas y comunicados de los acuerdos) detectado en el análisis del macro-proceso de Producción y Consumo de Eventos corresponde a la confección y comunicado de los acuerdos en firme del Consejo Directivo del Teatro Nacional; existe un rezago en el cierre de libros de actas que genera incapacidad operativa de comunicación de los acuerdos tomados por el Consejo Directivo, especialmente los relacionados con las solicitudes para la presentación de eventos en el Teatro Nacional.

Esto afecta directamente las oportunidades de programación y calendarización de las solicitudes y presentación de espectáculos de las Productoras de eventos, y se refleja en la pérdida de tiempo y recursos institucionales, perjudicando la credibilidad de las contrapartes estratégicas externas debido a la falta de claridad y atrasos en los trámites correspondientes. Además, no existe un manual de procedimientos documentados para detectar las debilidades en la operativa para comunicar los acuerdos.

Como consecuencia de esto, pueden surgir choques en la programación de los espectáculos, se desaprovechan fechas y se induce a errores en la gestión y programación de los eventos en el proceso de producción y coordinación con las partes internas y externas involucradas.

Paso 2. ANALISIS DEL NIVEL DE RIESGO INICIAL (Probabilidad X Impacto = Nivel de Riesgo)														
1. PROBABILIDAD (P) Frecuencia con que puede ocurrir el evento- (Ver Parámetros de Probabilidad)						2. IMPACTO (I) -Magnitud del efecto sobre los objetivos propuestos- (Ver Parámetros de Impacto)					3. NIVEL DE RIESGO INICIAL (I)			
No. de Riesgo	Casí nunca (1-2)	Poco común (3-4)	Moderado (5-6)	Muy común (7-8)	Casí siempre (9-10)	Mínimo (2)	Bajo (4)	Medio (6)	Alto (8)	Máximo (10)	A	B	C	D
											Muy alto (Rojo) de 80% a 100%	Alto (Naranja) de 60% a 79%	Medio (Amarillo) de 30% a 59%	Bajo (Verde) de 2% a 29%
3			5						8				40%	

Como se puede observar en la tabla de Análisis del nivel de riesgo inicial, la probabilidad (P) de que ocurra es de 5 (moderado); por otra parte, en cuanto al impacto (I) de la magnitud del efecto de este riesgo en la fluidez de los procesos y objetivos institucionales es 8 (alto), por lo que resultado del nivel de riesgo inicial (1) es de 40% (Medio).

PASO 3: EVALUACION Y PRIORIZACION DEL RIESGO					PASO 3: EVALUACION Y PRIORIZACION DEL RIESGO															
PASO 3.1: EVALUACION DEL RIESGO					PASO 3.2: PRIORIZACION DEL RIESGO:															
1. Medidas de Control existentes			2. Efectividad del Control	1. Probabilidad (P) "con medidas"					2. Impacto "con medidas" (I)					3. NIVEL DE RIESGO RESIDUAL (2)				4. Priorización de los Riesgos		
No. de Riesgo	Descripción de la medida de control	Aptitud del control Positiva (+) o Negativa (-) (Indique las razones de su valoración)	Actitud del usuario Positiva (+) o Negativa (-) (Indique las razones de su valoración)	Alto (+ +) Medio (+ -) Bajo (- -)	No. de Riesgo	Casi nunca (1-2)	Poco común (3-4)	Moderado (5-6)	Muy común (7-8)	Casi siempre (9-10)	Mínimo (2)	Bajo (4)	Medio (6)	Alto (8)	Máximo (10)	A Muy alto (Rojo) de 80% a 100%	B Alto (Naranja) de 60% a 79%	C Medio (Amarillo) de 30% a 59%	D Bajo (Verde) de 2% a 29%	Muy Alto Alto Medio Bajo
3	El nombramiento de una persona para asistir al Consejo Directivo y poner al día los acuerdos y las actas	(+) Se aprovecharán las oportunidades de programación y los recursos institucionales	(+) Transferencia efectiva de la información a todas las partes involucradas	(+ +)	3		3					4							12%	Bajo

Por su parte, las medidas de control planteadas en este ítem, se refieren a nombrar un profesional para asistir al Consejo Directivo y poner al día las actas y los acuerdos para aprovechar las oportunidades de programación y los recursos institucionales, dando al mismo tiempo una transferencia efectiva de la información a todas las partes involucradas en el proceso; de esta forma la efectividad de esta medida de control es positiva. Por su parte, la priorización del riesgo con la implementación y aplicación de las medidas para administrarlo, dan como resultado una probabilidad de 3 (poco común) y un impacto de 4 (bajo), lo que el nivel de riesgo residual (2) es de 12% (Bajo).

Paso 4. PLAN DE ACCION (Administración y Seguimiento del Riesgo)						
No. de Riesgo	1. Acción (Parámetros de Aceptabilidad)	2. Acciones Especificas	3. Plan de seguimiento de las acciones			
			Responsable de la acción	Fecha Programada	Fecha de inicio de Gestión	Indicador
2	1. Asignación de una persona de nivel profesional para asistir al Consejo Directivo en la realización de sus funciones 2. Poner al día los acuerdos y actas del Consejo 3. Generar manual de procedimiento para comunicación de acuerdos	1. Contratación de profesional para poner al día las actas y generar manual de procedimientos 2. Reclutar a una persona para la asistencia al Consejo Directivo 3. Preselección candidatos 4. Entrevistas 5. Nombramiento 6. Adiestramiento	1. Dirección General, Proveeduría Institucional. 2,3,4,5. Dirección General y Recursos Humanos del Teatro Nacional. 6. Manual de procedimiento. Responsable Archivo Institucional. Dirección General	Noviembre 2013 Febrero 2014	Noviembre 2013	1. Cierre de actas 2012 y 2013 2. Manual de procedimientos 3. Asistente de nivel profesional para Consejo Directivo adiestrado e incorporado al Teatro Nacional

En cuanto al Plan de acción en la administración y seguimiento del riesgo, se propone primeramente la asignación de una persona de nivel profesional para asistir al Consejo Directivo en la realización de sus funciones y poner al día los acuerdos y actas de este órgano colegiado, así como generar un manual de procedimiento para la comunicación de acuerdos. Para esto se debe realizar el reclutamiento, las entrevistas, el nombramiento y el adiestramiento de esta persona.

Las acciones correctivas se realizan entre noviembre del 2013 y febrero del 2014. La Dirección General, la Proveduría Institucional y Recursos Humanos del Teatro Nacional serán las áreas involucradas en la aplicación de esta medida.

Riesgo No.4

Paso 1. IDENTIFICACION DEL RIESGO (Riesgo= Evento+causa+consecuencia)					
No. de Riesgo	5. Descripción del Evento	6. Posibles Causas del evento		7. Posibles consecuencias del evento	
		Internas	Externas	Sobre los objetivos del proceso	Sobre los objetivos institucionales
4	Disminución de los ingresos y pérdida de la capacidad instalada de las salas debido a la poca promoción y estrategia de ventas de los eventos (Ver ítems 4,21,29,45,1.1,28,29 de ACVT y DR. Ítems 4,21,29,47,48,28,29 de DO)	Mercadeo está asumiendo otras funciones y actividades	1. Incertidumbre de que la oferta de espectáculos no concuerde con las expectativas del público. 2. Oferta de otros eventos y/o espectáculos artísticos, masivos o actividades deportivas	No se realizan a tiempo los estudios adecuados de mercado para los productos y subproductos del macro-proceso	1. Desaprovechamiento de oportunidades para atraer nuevos clientes potenciales, socios estratégicos y patrocinadores. 2. Pérdidas de clientes e ingresos. 3. Impacto sobre la capacidad de inversión para sostener los programas subvencionados y operaciones.

El riesgo número cuatro (Funciones de mercadeo) detectado dentro del estudio a este macro-proceso, corresponde a la disminución de los ingresos y a la pérdida de la capacidad instalada de las salas, debido a la poca promoción y estrategia de ventas de los eventos que ofrece el Teatro Nacional. La principal causa identificada es que el área de Mercadeo está asumiendo funciones y actividades que no le corresponden; externamente también afecta la incertidumbre de que la oferta de espectáculos no concuerde con las expectativas del público, así como las ofertas de otros eventos y/o espectáculos artísticos, de entretenimiento masivo o actividades deportivas que compiten con nuestra oferta.

Como consecuencia directa, encontramos que no se realizan a tiempo los estudios pertinentes de mercadeo para los productos y sub-productos de este macro-proceso, dando como resultado el desaprovechamiento de oportunidades para atraer nuevos

clientes potenciales, socios estratégicos y patrocinadores, impactando de forma importante la capacidad de inversión para sostener los programas subvencionados y las operaciones del Teatro Nacional.

Paso 2. ANALISIS DEL NIVEL DE RIESGO INICIAL (Probabilidad X Impacto = Nivel de Riesgo)														
1. PROBABILIDAD (P) Frecuencia con que puede ocurrir el evento- (Ver Parámetros de Probabilidad)					2. IMPACTO (I) -Magnitud del efecto sobre los objetivos propuestos- (Ver Parámetros de Impacto)					3. NIVEL DE RIESGO INICIAL (I)				
No. de Riesgo	Casi nunca (1-2)	Poco común (3-4)	Moderado (5-6)	Muy común (7-8)	Casi siempre (9-10)	Mínimo (2)	Bajo (4)	Medio (6)	Alto (8)	Máximo (10)	A Muy alto (Rojo) de 80% a 100%	B Alto (Naranja) de 60% a 79%	C Medio (Amarillo) de 30% a 59%	D Bajo (Verde) de 2% a 29%
4				7					8				56%	

El nivel de riesgo inicial para este punto, como se puede observar en el cuadro anterior, es de un 56% (Medio), ya que la probabilidad (P) de frecuencia de ocurrir se puntuó en 7 (Muy común), mientras que el impacto (I) que es la magnitud del efecto sobre los objetivos propuestos es de 8 (Alto).

PASO 3: EVALUACION Y PRIORIZACION DEL RIESGO				PASO 3: EVALUACION Y PRIORIZACION DEL RIESGO																
PASO 3.1: EVALUACION DEL RIESGO				PASO 3.2: PRIORIZACION DEL RIESGO:																
1. Medidas de Control existentes			2. Efectividad del Control	1. Probabilidad (P) "con medidas"					2. Impacto "con medidas" (I)					3. NIVEL DE RIESGO RESIDUAL (2)				4. Priorización de los Riesgos		
No. de Riesgo	Descripción de la medida de control	Aptitud del control Positiva (+) o Negativa (-) (Indique las razones de su valoración)	Actitud del usuario Positiva (+) o Negativa (-) (Indique las razones de su valoración)	Alto (+ +) Medio (+ -) Bajo (- -)	No. de Riesgo	Casi nunca (1-2)	Poco común (3-4)	Moderado (5-6)	Muy común (7-8)	Casi siempre (9-10)	Mínimo (2)	Bajo (4)	Medio (6)	Alto (8)	Máximo (10)	A Muy alto (Rojo) de 80% a 100%	B Alto (Naranja) de 60% a 79%	C Medio (Amarillo) de 30% a 59%	D Bajo (Verde) de 2% a 29%	Muy Alto Alto Medio Bajo
4	Formular anualmente un plan de trabajo con objetivos generales y específicos por producto y subproducto para el área de Mercadeo	(+) Facilitará el cumplimiento de los objetivos y se dará una mejor promoción de los eventos	(+) Los eventos podrán contar con un público meta específico, acercamiento a clientes potenciales	(+ +)	4	1						4							4%	Bajo

La medida de control propuesta para este riesgo es formular un plan de trabajo anual con objetivos generales y específicos por producto y sub-productos para el área de Mercadeo, para garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales, dando así una mejor promoción de los eventos y teniendo un acercamiento a los clientes potenciales al poder enfocarse en un público meta específico, de tal manera que la efectividad del control será positiva. En cuanto a la evaluación y priorización del riesgo con la aplicación de medidas, la probabilidad (P) se calificó con 1 (Casi nunca) y el impacto (I) con 4 (Bajo), por lo que el riesgo residual (2) es de 4% (Bajo).

Paso 4. PLAN DE ACCION (Administración y Seguimiento del Riesgo)						
No. de Riesgo	1. Acción (Parámetros de Aceptabilidad)	2. Acciones Específicas	3. Plan de seguimiento de las acciones			
			Responsable de la acción	Fecha Programada	Fecha de inicio de Gestión	Indicador
4	Formulación de plan de trabajo en un plazo de 15 días hábiles	1. Confección del plan de trabajo 2. Aprobación de la Jefatura inmediata 3. Aprobación de la Dirección General 4. Aprobación de Consejo Directivo 5. Monitoreo del plan de trabajo por parte de la Jefatura inmediata	1. Responsable de Mercadeo 2. Coordinador Departamento 3. Directora General 4. Consejo Directivo	Enero 2014	Diciembre 2013	Plan de Trabajo aprobado

En lo que respecta al plan de acción que se implementará sobre este riesgo, se plantea la formulación de un cronograma de trabajo que se realizará entre diciembre 2013 y enero 2014. La confección del cronograma debe ser aprobada en primera instancia por la Jefatura inmediata, luego por la Dirección General y deberá también ser ratificada por el Consejo Directivo del Teatro Nacional. Posteriormente, debe contar con las inspecciones y seguimiento constante de los resultados por parte de la Jefatura inmediata.

Riesgo No.5

Paso 1. IDENTIFICACION DEL RIESGO (Riesgo= Evento+causa+consecuencia)					
No. de Riesgo	5. Descripción del Evento	6. Posibles Causas del evento		7. Posibles consecuencias del evento	
		Internas	Externas	Sobre los objetivos del proceso	Sobre los objetivos institucionales
5	Pérdida de recursos financieros y de la capacidad instalada de las salas debido al manejo, volumen y formato de la información (ver ítem 1 en ACVT, DR y DO)	Excesivo volumen de trabajo en un corto tiempo que imposibilita la recepción y revisión adecuada del material	Como parte de la idiosincrasia del costarricense, se deja todo para último momento y la información no es entregada de forma completa	Demoras en la sistematización de la información en la pre-programación de eventos	Afectación en la relación costo-beneficio del servicio entre el Teatro Nacional y el cliente

El último de los riesgos (Recepción y análisis de propuestas de eventos) detectados en el macro-proceso de Producción y Consumo de Eventos se refiere a la pérdida de recursos financieros y al desaprovechamiento de la capacidad instalada de las salas, debido al manejo, volumen y formato de la información que se recibe para la elaboración de la pre-programación de eventos.

Dentro de las causas internas se encuentra el excesivo volumen de trabajo en un corto

periodo de tiempo que imposibilita la recepción y revisión adecuada del material que ingresa como solicitud para los espacios del Teatro Nacional. En cuanto a las causas externas se puede mencionar, la idiosincrasia costarricense, las solicitudes son entregadas en las fechas límites y muchas veces la información llega de forma incompleta, lo que perjudica la sistematización y el análisis correspondiente.

Estas demoras en la sistematización de la elaboración de la pre-programación de los eventos afectan los objetivos de este macro-proceso, así como la relación costo-beneficio entre el Teatro Nacional y los clientes.

Paso 2. ANALISIS DEL NIVEL DE RIESGO INICIAL (Probabilidad X Impacto = Nivel de Riesgo)														
1. PROBABILIDAD (P) Frecuencia con que puede ocurrir el evento- (Ver Parámetros de Probabilidad)					2. IMPACTO (I) -Magnitud del efecto sobre los objetivos propuestos- (Ver Parámetros de Impacto)					3. NIVEL DE RIESGO INICIAL (I)				
No. de Riesgo	Casi nunca (1-2)	Poco común (3-4)	Moderado (5-6)	Muy común (7-8)	Casi siempre (9-10)	Mínimo (2)	Bajo (4)	Medio (6)	Alto (8)	Máximo (10)	A Muy alto (Rojo) de 80% a 100%	B Alto (Naranja) de 60% a 79%	C Medio (Amarillo) de 30% a 59%	D Bajo (Verde) de 2% a 29%
5				8					8			64%		

Para este caso, el análisis del nivel de riesgo residual inicial (1) es de 64% (Alto) debido a que la probabilidad (P) de que suceda es 8 (Muy común) y el impacto (I) sobre los objetivos propuestos es 8 (Alto).

PASO 3 : EVALUACION Y PRIORIZACION DEL RIESGO					PASO 3 : EVALUACION Y PRIORIZACION DEL RIESGO															
PASO 3.1 EVALUACION DEL RIESGO					PASO 3.2: PRIORIZACION DEL RIESGO:															
1. Medidas de Control existentes			2. Efectividad del Control		1. Probabilidad (P) "con medidas"					2. Impacto "con medidas" (I)					3. NIVEL DE RIESGO RESIDUAL (2)				4. Priorización de los Riesgos	
No. de Riesgo	Descripción de la medida de control	Aptitud del control Positiva (+) o Negativa (-) (Indique las razones de su valoración)	Actitud del usuario Positiva (+) o Negativa (-) (Indique las razones de su valoración)	Alto (+ +) Medio (+ -) Bajo (- -)	No. de Riesgo	Casi nunca (1-2)	Poco común (3-4)	Moderado (5-6)	Muy común (7-8)	Casi siempre (9-10)	Mínimo (2)	Bajo (4)	Medio (6)	Alto (8)	Máximo (10)	A Muy alto (Rojo) de 80% a 100%	B Alto (Naranja) de 60% a 79%	C Medio (Amarillo) de 30% a 59%	D Bajo (Verde) de 2% a 29%	Muy Alto Alto Medio Bajo
5	Contar con un servicio de formularios digitales de fácil acceso y que minimice el tiempo de sistematización de la información	(+) Facilitará la sistematización y se evitará la pérdida de información	(+) Los formularios digitales optimizarán el servicio brindado	(+ +)	5		3						6						18%	Bajo

La medida de control concreta para este apartado, es aplicar un servicio de formularios digitales para las convocatorias, de fácil acceso y que minimice el tiempo de sistematización del material, evitándose así la pérdida de la información; esto se reflejará en la optimización del servicio que se brinda, con una efectividad de control positiva. Con la implantación de la medida de control, la probabilidad (P) es de 3 (Poco común), y el impacto (I) es 6 (Medio), por lo que el nivel de riesgo residual (2) es de 18%, es decir, bajo.

Paso 4. PLAN DE ACCION (Administración y Seguimiento del Riesgo)						
No. de Riesgo	1. Acción (Parámetros de Aceptabilidad)	2. Acciones Específicas	3. Plan de seguimiento de las acciones			
			Responsable de la acción	Fecha Programada	Fecha de inicio de Gestión	Indicador
5	Implementar el formulario digital para las convocatorias	1. Diseño del formulario 2. Validación y aprobación del formulario 3. Implementación del formulario digital	Jefatura del Departamento de Promoción Cultural	Enero 2014	Diciembre 2013	Formulario digital

El plan de acción para este ítem: Implementación del formulario digital; involucra el diseño, validación, aprobación e implementación de dicho formulario, que estará bajo la responsabilidad de la Jefatura del Departamento de Promoción Cultural. La aplicación de esta medida se ejecuta entre diciembre del 2013 y enero del 2014.

VI. Conclusiones

En conclusión, los riesgos con mayor afectación en los objetivos institucionales detectados en el macro-proceso "Consumo y Producción de Eventos" se clasifican de la siguiente forma:

- Riesgos Operativos y de Procesos
- Riesgos Financieros
- Riesgos de planificación y evaluación
- Riesgos del componente humano

Cinco riesgos fueron evaluados mediante la metodología del sistema específico de valoración del riesgo institucional (SEVRI) dando como resultado el siguiente cuadro resumen:

Riesgo	% Riesgo Inicial	Medidas Recomendadas	% Riesgo Residual
Falta de Planificador	40%	Nombramiento de un Planificador	2%
Falta de Encargado de Ventas	40%	Nombramiento de un Encargado de Ventas, Confección de estrategias de venta y conformación de un equipo y/o fuerza de ventas	30%
Actas y comunicados de acuerdos	40%	Nombramiento de un Profesional asistente del Consejo Directivo	12%
Funciones de Mercadeo	56%	Confección de un plan de trabajo anual	4%
Recepción y análisis de propuestas	64%	Contratación de un servicio de formularios digitales	18%

El seguimiento y evaluación de las medidas recomendadas en este informe y la madurez del Sistema de Control Interno Institucional, estará a cargo de la máxima autoridad Jerárquica de la Institución y los Coordinadores de cada departamento. Como lo indica la normativa vigente, la autoevaluación deberá efectuarse con una periodicidad anual.



VII. Fuentes

Ministerio de Cultura y Juventud, Asesoría de Planificación y Desarrollo Institucional. 2010. Sistema específico de valoración del riesgo institucional. (Formularios y Parámetros de Valoración de Riesgo)

Teatro Nacional de Costa Rica, Unidad de Planificación Institucional. 2012. Manual administrativo de organización por procesos: Macro-proceso de Producción y consumo de Eventos.

Teatro Nacional de Costa Rica, Comisión de Control Interno. 2013. ACTA DE SESIÓN ORDINARIA N° 005-2013.

Teatro Nacional de Costa Rica, Comisión de Control Interno. 2013. ACTA DE SESIÓN ORDINARIA N° 006-2013.

Teatro Nacional de Costa Rica, Comisión de Control Interno. 2013. ACTA DE SESIÓN EXTRAORDINARIA N° 002-2013.

Teatro Nacional de Costa Rica, Comisión de Control Interno. 2013. ACTA DE SESIÓN EXTRAORDINARIA N° 003-2013.

Teatro Nacional de Costa Rica, Comisión de Control Interno. 2013. ACTA DE SESIÓN EXTRAORDINARIA N° 004-2013.

VIII. Anexos