

Universidad Estatal a Distancia



Centro de Investigación y Evaluación Institucional

Vicerrectoría de Planificación



Informe de resultados

Evaluación sobre el efecto que ha tenido el curso de “Introducción al control interno” para la implementación de acciones de mejora en el sistema de control interno de la UNED

Equipo evaluador:

Bryan Carranza Rodríguez

Gabriela Guevara Agüero

Contraparte:

Luz Adriana Martínez, PROCI.

Unidad de Evaluación Institucional

Centro de Investigación y Evaluación Institucional

Documento CIEI 004-2016

Enero, 2016.

Sede Central, Edificio A, 5to. Nivel
Tel: 2527-2206, Fax: 2234-1704
info.ciei@uned.ac.cr

TABLA DE CONTENIDO

1. Introducción	4
2. Justificación	5
3. Fundamentación conceptual	5
4. Metodología	7
4.1 Objeto de estudio.....	7
4.1.1. Objetivos	7
4.1.2. Interrogantes evaluativas.....	8
4.1.3. Criterios evaluativos.....	9
4.2 Marco muestral	9
5. Resultados y análisis de la información	10
5.1. Información general de la población encuestada e identificación de áreas de mejora en las dependencias.....	10
5.2. Pertinencia de las acciones implementadas en relación con las necesidades de las dependencias.	14
5.3. Relevancia o grado utilidad e importancia de las acciones propuestas e implementadas.	16
5.4. Usabilidad de las acciones de mejora propuestas	17
6. Conclusiones	18
7. Aspectos de mejora	20
8. Anexos	23
Anexo 1. Especificación de variables.....	23
Anexo 2. Encuesta	25
Anexo 3. Resultados de la encuesta.....	27
9. Bibliografía	38

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Edad de las personas encuestadas	10
Figura 2. Antigüedad laboral	11
Figura 3. Necesidades y acciones propuestas e implementadas	12
Figura 4. Utilidad o relevancia de las acciones implementadas en las dependencias	16
Figura 5. Usabilidad de las acciones implementadas en las dependencias	17
Figura 6. Puesto que ocupan las personas encuestadas	27
Figura 7. Lugar donde trabajan las personas encuestadas	27

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Principales limitaciones encontradas por las personas funcionarias al momento de proponer e implementar acciones de mejora	13
Tabla 2. Agrupación de las necesidades identificadas por los funcionarios	15
Tabla 3. Descripción de las principales variables del estudio	23
Tabla 4. Dependencias donde trabajan las personas encuestadas	28
Tabla 5. Cantidad de personas encuestadas que identificaron necesidades de mejora, plantearon propuestas e implementaron propuestas.....	29
Tabla 6. Necesidades de mejora encontradas en las dependencias por las personas encuestadas	30
Tabla 7. Acciones de mejora propuestas por las personas encuestadas	31
Tabla 8. Acciones de mejora implementadas por las personas encuestadas.....	32
Tabla 9. Limitaciones encontradas por parte de las personas encuestadas para implementar acciones de mejora	33
Tabla 10. Cantidad de personas que encontraron necesidades de mejora según su puesto.....	34
Tabla 11. Cantidad de personas que propusieron acciones de mejora según su puesto.....	34
Tabla 12. Cantidad de personas que implementaron acciones de mejora según su puesto.....	35
Tabla 13. Recomendaciones para el curso “Introducción al Control Interno” dadas por las personas encuestadas	36
Tabla 14. Recomendaciones para PROCI dadas por las personas encuestadas.....	37

1. INTRODUCCIÓN

La evaluación meticulosa de las acciones que se ejecutan debe formar parte integral del proceso de toma de decisiones en las distintas dependencias universitarias; no obstante, existe un gran contraste entre el deseo de contar con información acerca de la eficacia de los programas y el conocimiento real de las posibilidades y limitaciones de las herramientas de evaluación.

Las evaluaciones de efecto estudian las consecuencias que se atribuyen a una mediación y es necesario diferenciarles de otros tipos de evaluaciones, no sólo porque incluye información cuantitativa de los efectos, sino también como pretenden explicar por qué ocurrieron o no, y cómo podrían influir en la formulación estrategias de mejoras.

Por defecto, un proyecto debe tener sus efectos previstos; sin embargo, puede resultar la presencia de efectos no buscados que sean sumamente relevantes desde el punto de vista de la administración a cargo.

En el caso del Programa de Control Interno (PROCI), que tiene a su cargo el curso Introducción al Control Interno, ha mostrado el interés por conocer cuáles han sido los resultados a mediano plazo de la capacitación que ha brindado a la comunidad universitaria en relación con la normativa nacional e institucional de control interno y valoración del riesgo.

La presente evaluación busca determinar cuál ha sido el efecto -a nivel institucional- que ha tenido el curso de Introducción al Control Interno de la UNED en las personas participantes en dicho curso, y como estos, han podido poner en práctica el conocimiento adquirido mediante la propuesta e implementación de acciones de mejora en las dependencias donde laboran.

El informe está estructurado de la siguiente manera, el primero y segundo apartado hacen referencia a la introducción y justificación de la evaluación de manera respectiva; el tercero, retoma algunos de los referentes conceptuales en los cuales se centra la propuesta; el cuarto apartado, detalla la metodología de trabajo utilizada; el quinto apartado expone los principales resultados; y finalmente el sexto y séptimo apartado puntualizan las conclusiones y acciones de mejora producto del presente proceso evaluativo.

2. JUSTIFICACIÓN

Esta evaluación responde a la solicitud de servicios S.S. CIEI 2015-02 con fecha del 24 de setiembre del 2015, realizada por PROCI, donde se solicita lo siguiente: realizar una evaluación sobre el efecto que ha tenido el curso “Introducción al Control Interno”

Se espera que esta evaluación sirva como insumo para conocer si el curso está cumpliendo con su objetivo, y si a raíz del mismo, los funcionarios de la UNED han implementado acciones de mejora, entorno al control interno, en las dependencias donde laboran.

Así mismo, permitirá detectar puntos fuertes y áreas de mejora tanto en el curso como en el programa; para el fortalecimiento del sistema de control interno de la Universidad.

Esta iniciativa por parte de PROCI se da con el fin de implementar acciones de mejora en los instrumentos de valoración del control interno utilizados en la Universidad para cumplir con los requerimientos exigidos por la Ley 8292, en donde se “establece[n] los criterios mínimos que deberán observar la Contraloría General de la República y los entes u órganos sujetos a su fiscalización, en el establecimiento, funcionamiento, mantenimiento, perfeccionamiento y evaluación de sus sistemas de control interno”.

3. FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL

El Programa de Control Interno nace en el 2010 con el acuerdo del Consejo de Rectoría CR.2010.490, en sesión No. 1640-2010, Art. IV, inciso 2), celebrado el 19 de julio; en donde se estableció que su objetivo principal es “facilitar la instauración de un sistema de control interno y de valoración del riesgo en las dependencias de la UNED, que apoye la toma de decisiones y fortalezca su gestión para cumplir los objetivos en forma eficiente y eficaz”.

La valoración de la gestión administrativa y del riesgo institucional es entendida como un medio más para el logro de los objetivos, esto apoyado en las herramientas del control interno; la cual debe ser un proceso liderado por las jefaturas institucionales, ejecutado por ellas y por cada uno de los funcionarios y funcionarias.

La Contraloría General de la República define el control interno como una herramienta para que la administración de todo tipo de organización, alcance una seguridad razonable sobre el cumplimiento de los objetivos institucionales y esté en capacidad de informar sobre su gestión a las personas interesadas en ella y a las autoridades. “El control interno comprende la serie de acciones diseñadas y ejecutadas por la administración activa para proporcionar una seguridad razonable en torno a la consecución de los objetivos de la organización”.

Su fin último es garantizar el desarrollo adecuado de la institución, evitando pérdidas en activos y recursos e incorporando una gestión documental que fortalezca la obtención de información oportuna y confiable para la toma de decisiones, previendo así cualquier desvío de los objetivos institucionales.

La creación del PROCI facilita el conocimiento e incentiva al análisis sobre el control interno en la UNED mediante el curso Introducción al Control Interno, el cual es declarado como oficial en la sesión del Consejo de Rectoría No. 1731-2012, mediante el acuerdo CR.2012.530, Artículo IV, inciso 1-B), celebrada el 9 de julio de 2012.

El curso pretende generar habilidades en las personas capacitadas a fin de que estos puedan analizar y reflexionar sobre las estrategias de control interno en sus dependencias, permitiéndoles identificar oportunidades y áreas de mejora. El control interno es reconocido institucionalmente “como un componente integral de la gestión administrativa y la académico-administrativa existente en cada dependencia de la Universidad” (PROVAGARI, 2011)

Así mismo, el objetivo general del curso es “adquirir conocimiento de la normativa de control interno para su aplicación y cumplimiento en las diferentes dependencias de la Universidad Estatal a Distancia”.

Desde el año 2011 este curso se ha impartido 12 veces, participando en él funcionarios de toda la universidad y de todos los rangos jerárquicos, por esta razón nace la necesidad de realizar una evaluación del efecto que ha tenido dicha capacitación, entendiéndose como efecto a la capacidad de los funcionarios capacitados para identificar áreas de mejora al control interno de sus dependencias y plantear propuestas de solución a estas aplicando los conocimientos adquiridos.

Es importante mencionar que el programa, al momento de crear el curso, no definió cuáles serían los resultados esperados en términos de los efectos en los funcionarios capacitados y sus dependencias; por esta razón el presente proceso evaluativo valorará la capacidad de los funcionarios capacitados de implementar los conocimientos adquiridos analizando las acciones de mejora mediante los criterios de pertinencia, uso y relevancia, que serán definidos en la metodología de la presente evaluación.

4. METODOLOGÍA

4.1 Objeto de estudio

Desde el año 2011 el programa ha estado capacitando al personal de la Universidad Estatal a Distancia en la Ley de Control Interno N°8292, con el fin de que los funcionarios adquieran conocimiento de la normativa de control interno para su aplicación y cumplimiento en las diferentes dependencias de la Universidad.

A la fecha se han capacitado más de 550 personas, pero no se conoce si realmente se han implementado acciones de mejora producto de la capacitación adquirida, por lo tanto, el objeto de estudio de la presente evaluación es el curso de Introducción al Control Interno impartido por PROCI.

4.1.1. Objetivos

4.1.1.1. *Objetivo general:*

Determinar el efecto del curso de Introducción al Control Interno impartido por PROCI a los funcionarios de la UNED a partir de las acciones de mejora al control interno implementadas en las dependencias.

4.1.1.2. *Objetivos específicos:*

1. Determinar el porcentaje de funcionarios capacitados en el curso que detectaron áreas de mejora en el control interno de sus dependencias.
2. Identificar si los funcionarios que encontraron áreas de mejora de control interno en sus dependencias plantearon propuestas de solución a estas.
3. Determinar la pertinencia, usabilidad y relevancia de las acciones implementadas para dar solución a las necesidades de control interno en las dependencias.
4. Identificar las principales limitaciones que se les presentaron a los funcionarios para la implementación de las acciones propuestas.

4.1.2. **Interrogantes evaluativas**

La presente evaluación responde a las siguientes interrogantes:

- ¿Los funcionarios capacitados en el curso detectaron áreas de mejora en el control interno de sus dependencias?
- ¿Las personas capacitadas que detectaron áreas de mejora en el control interno plantearon acciones de solución a estas?
- ¿Las acciones propuestas por las personas capacitadas en la normativa de control interno en la UNED han sido usadas para el mejoramiento del control interno en las dependencias?
- ¿De qué manera las acciones implementadas por las personas capacitadas en la normativa de control interno han respondido a las necesidades de las dependencias donde laboran?
- ¿En qué medida han resultado útiles e importantes las acciones de mejora implementadas en el sistema de control interno de las dependencias de las personas capacitadas?
- ¿Cuáles han sido las principales limitaciones que se les presentaron a los funcionarios capacitados para la implementación de las acciones propuestas?

4.1.3. Criterios evaluativos

Los criterios evaluativos por medio de los cuales se determinará el efecto que ha tenido el curso de “Introducción al control interno” impartido por PROCI son los siguientes:

- Usabilidad: entendido como el uso de las acciones de mejora propuestas por las personas capacitadas en el curso de Introducción al Control Interno.
- Pertinencia: comprende la manera en que las acciones de mejora implementadas responden a las necesidades de la dependencia, en cuanto a control interno se refiere.
- Relevancia: es el grado de utilidad e importancia de las acciones propuestas e implementadas para la mejora del sistema de Control Interno en las dependencias.

4.2 Marco muestral

Esta evaluación se realizó mediante un enfoque cuantitativo, por medio de una encuesta, la cual utiliza como principal instrumento de recolección de datos la aplicación de un cuestionario en línea mediante el programa Limesurvey.

Este cuestionario en línea fue aplicado a 313 funcionarios de la UNED (censo) que llevaron el curso de Introducción al Control Interno dado por PROCI durante el periodo que va de junio del 2011 a noviembre del 2013; esto porque es de interés del PROCI recabar la mayor cantidad información para tener una visión más amplia sobre el efecto del curso. De la consulta se obtuvo un nivel de respuesta del 64% de los elementos de consulta.

Como principales limitaciones encontradas al momento de la recolección de la información se tiene que:

1. El bajo nivel de respuesta de los funcionarios es un factor que limita seriamente generar inferencias sobre los datos.
2. La limitación de recursos en términos del personal, para realizar el proceso de evaluación y el poco tiempo para desarrollarlo. El proceso fue realizado en un periodo de tres meses por ser este un requerimiento de la dependencia solicitante del servicio al CIEI.

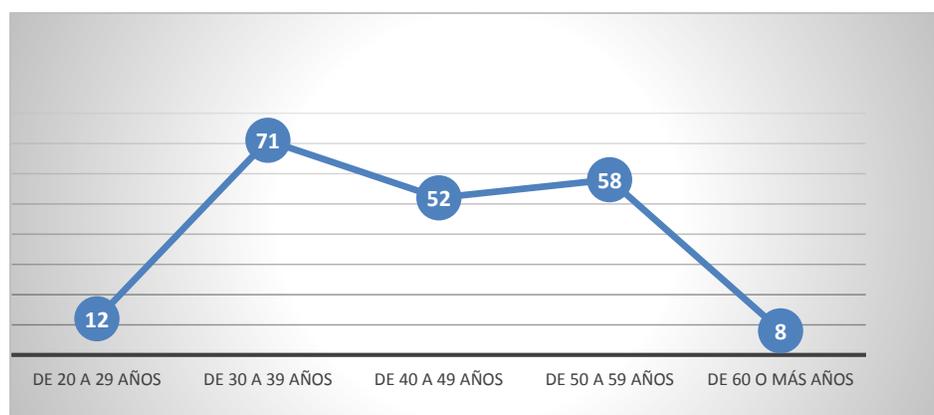
5. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Este apartado será desarrollado en función de los objetivos planteados en la evaluación; así mismo, los resultados serán presentados en función de las respuestas de las personas que contestaron el instrumento aplicado debido al bajo nivel de respuesta obtenido en el proceso.

5.1. Información general de la población encuestada e identificación de áreas de mejora en las dependencias

Del total de personas encuestadas, la mayoría de funcionarios se encuentran en puestos administrativos y puestos profesionales, principalmente en vicerrectorías como la Académica, Ejecutiva y la Rectoría. Cabe rescatar que hubo respuesta de puestos jerárquicos como jefaturas, direcciones y coordinadores, así como de dos vicerrectores.

Figura 1. Edad de las personas encuestadas

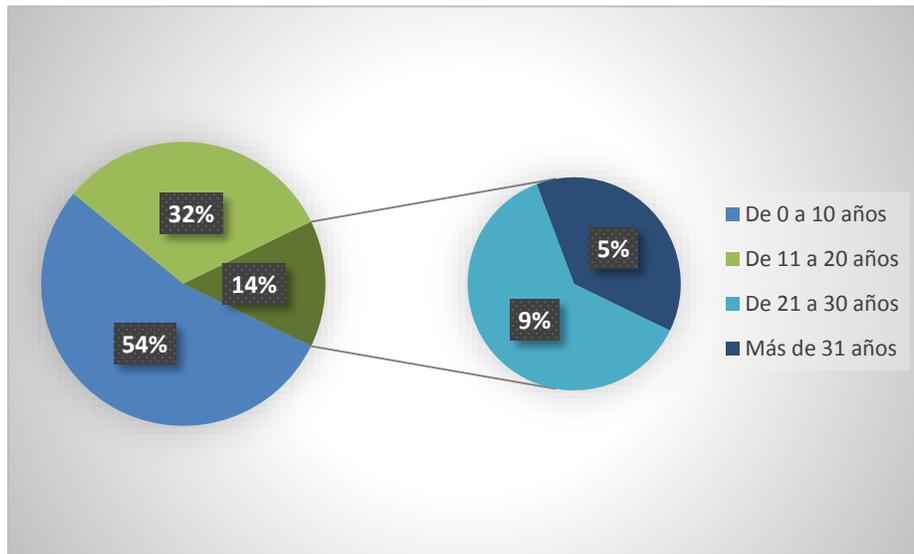


Fuente: Encuesta aplicada a funcionarios capacitados en el curso de Introducción al Control Interno, 2015.

El rango de edad donde se encuentran concentrados la mayor parte de los datos es entre los 30 a 39 años de edad, seguido del rango entre 50 y 59 años y el rango de 40 a 49 años de edad. Lo que representa que más del 90% de la población consultada es mayor a 30 años de edad.

Así mismo, esta población cuenta con una antigüedad laboral entre 0 y 10 años (54%) y de 11 a 20 años (32%) en la UNED en mayor medida.

Figura 2. Antigüedad laboral



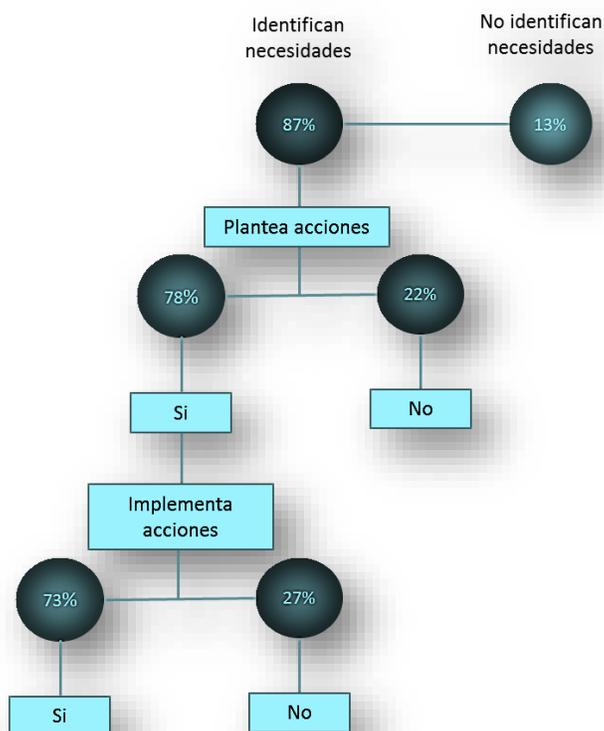
Fuente: Encuesta aplicada a funcionarios capacitados en el curso de Introducción al Control Interno de la UNED, 2015.

Es importante resaltar que del 54% de las personas que tienen entre 0 y 10 años servicio, únicamente el 5% tiene menos de 5 años de laborar en la universidad, el porcentaje restante tiene más de 6 años de servicio. Esto sugiere que es una población que cuenta con un nivel de experiencia considerable y cierto grado de claridad sobre las dinámicas de trabajo, organización y planificación en la institución.

En relación con la identificación de áreas de mejora o necesidades relacionadas al control interno en las dependencias, únicamente el 87% de las personas que llevaron el curso lograron identificar algún tipo de necesidad.

En la siguiente ilustración se desglosa el porcentaje de personas que lograron identificar alguna necesidad en su dependencia y sobre estas, cuáles acciones lograron proponer e implementar para darles respuesta.

Figura 3. Necesidades y acciones propuestas e implementadas



Fuente: Elaboración propia de los autores a partir de la encuesta aplicada a funcionarios capacitados en curso de Introducción al Control Interno, 2015.

Como se visualiza en la figura anterior, del 87% de las personas que lograron identificar alguna necesidad en el tema de control de interno de su dependencia el 78% propone algún tipo de acción mejora y de este porcentaje solamente el 73% de las personas logra implementarlas en su dependencia.

Las principales limitaciones que encontraron las personas capacitadas para establecer propuestas e implementarlas están asociadas principalmente a aspectos relacionados con el personal y la planificación en las dependencias. Ver la siguiente tabla.

Tabla 1. Principales limitaciones encontradas por las personas funcionarias al momento de proponer e implementar acciones de mejora

Categoría	Frecuencia
Normativa Institucional	4
Sistemas de información	4
PROVAGARI	6
Apoyo de autoridades	12
Articulación externa	14
Planificación en las dependencias	28
Personal	32

Fuente: Encuesta aplicada a funcionarios capacitados en el curso de Introducción al Control Interno, 2015.

Es importante mencionar que la información de la tabla anterior agrupa las respuestas de las personas encuestadas en categorías de análisis con el fin de facilitar no solo el análisis de la información sino también la comprensión de los contenidos.

En el caso de la categoría relacionada con la **planificación en las dependencias**, las personas que respondieron indican que está asociados principalmente a:

1. Falta de personal y recurso tecnológico que facilite el desarrollo del trabajo y con esto, la implementación exitosa de las acciones.
2. Falta de tiempo por debilidades en la planificación de cargas de trabajo del personal, dejando poco tiempo a las personas para proponer e implementar acciones de mejora.
3. Falta de presupuesto; vinculado a recursos que permitan automatizar los controles de las dependencias por medio de la creación de sistemas. *Para implementar acciones sobre recursos tecnológicos, estos van a una lista de prioridades que por años no se ha bajado e impide la puesta en marcha de los proyectos.* (Funcionarios, 2015)
4. Manejo de mucho personal.
5. Duplicidad de funciones a nivel institucional. Esto genera pérdida de tiempo y en algunos casos re-procesos que son costosos para la institución. *Se debe realizar una mejor planificación de las tareas administrativas y académicas en las dependencias.* (Funcionarios, 2015)

Otra categoría que es considerada como una limitación importante para echar a andar las propuestas para la mejora del sistema de control de las dependencias es la vinculada con el **personal**; las personas encuestadas manifiestan que las principales restricciones son debido a lo siguiente:

1. **Resistencia de los funcionarios al cambio** lo cual está asociado a la falta de compromiso de las personas, a la falta de acciones que fomenten las buenas prácticas de control interno en las dependencias. Algunas personas consideran que *no existe respeto sobre los controles* (Funcionarios, 2015).
2. **El personal no cuenta con las competencias necesarias en el tema:** Los funcionarios conocen de la importancia de desarrollar estrategias de control interno, sin embargo, la falta de conocimiento o el conocimiento básico en el tema, aunado a las limitaciones de planificación, articulación con otras dependencias y el poco apoyo por parte de las autoridades (jefaturas, direcciones) restringe su accionar; quedando únicamente en el planteamiento de buenas ideas que al final no logran concretarse.

5.2. Pertinencia de las acciones implementadas en relación con las necesidades de las dependencias.

Para una mejor comprensión de los datos, las necesidades identificadas por los funcionarios que respondieron la encuesta fueron agrupadas en categorías que resumen la percepción de las personas en relación con las áreas que las dependencias deben mejorar en términos de control interno.

Los resultados de la encuesta arrojaron que el 87% de las personas que lograron identificar algún tipo de necesidad en su dependencia manifiestan que estas están directamente relacionadas con aspectos de organización interna como es el caso de la falta de procesos y procedimientos, así como de protocolos y manuales que permitan ordenar las actividades de trabajo y la definición de responsables de las mismas. Por otra parte, la ausencia de mecanismos para el control de activos y el préstamo de los mismos, es otro elemento que las personas destacan como un área que debe ser mejorada en sus dependencias.

Otras áreas que destacan son las que tiene relación con debilidades en la planificación de las dependencias y de manera específica con las funciones y cargas de trabajo, recursos económicos insuficientes, ausencia de planes de trabajo, comunicación interna e identificación y atención de riesgos. Aunado a esto se destaca la necesidad de contar con mecanismos para realizar respaldos de la información que se genera, y los sistemas de información con datos desactualizados.

Así mismo, el poco conocimiento que tiene el personal sobre la normativa institucional es una limitación importante que enfatizan los funcionarios; esto influye de forma negativa en la aplicación de esta en las dependencias y de manera general en la universidad.

La siguiente tabla muestra información sobre las principales áreas donde las personas focalizan las necesidades sobre el sistema de control interno de las dependencias.

Tabla 2. Agrupación de las necesidades identificadas por los funcionarios

Necesidades encontradas	Frecuencia
Factores externos (otras dependencias)	1
Iniciativas de investigación	1
Servicio al cliente	7
Prevención de accidentes laborales	8
Ingreso y egreso de personas externas a la oficina	13
Personal	16
Equipo e infraestructura	17
Gestión documental	18
Sistemas de información	22
Respaldos de información	22
Normativa institucional	23
Planificación en las dependencias	40
Control de activos y préstamos	50
Procesos y procedimientos	69

Fuente: Encuesta aplicada a funcionarios capacitados en el curso de Introducción al Control Interno, 2015.

Finalmente es importante resaltar que del total de las áreas de mejora (necesidades) identificadas por los funcionarios capacitados, el 84% de las acciones implementadas fueron diseñadas en función de las necesidades de las dependencias; es decir, existe una correlación directa con ellas.

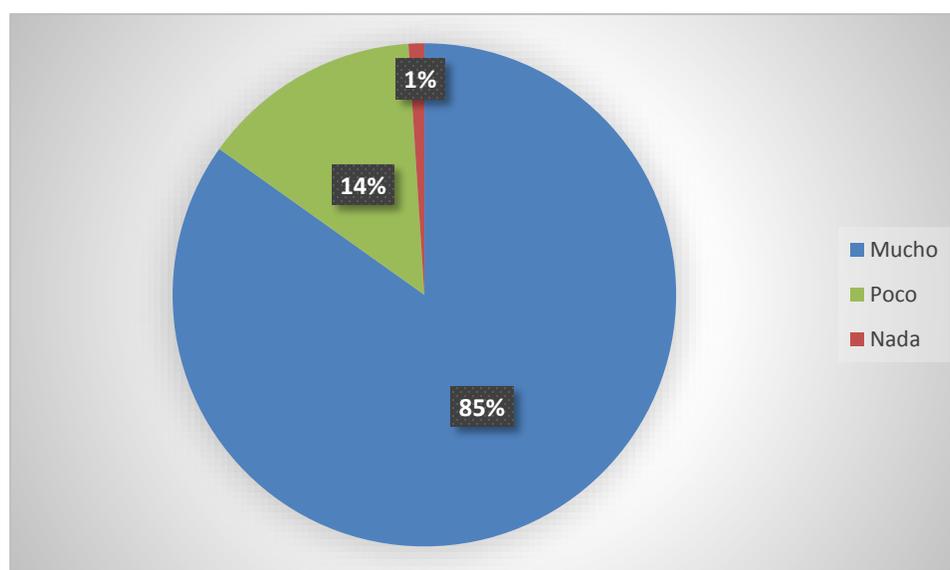
El restante sufrió algún tipo de modificación en el proceso debido a las limitaciones que los funcionarios manifestaron y que fueron mencionadas en el apartado 5.1.

5.3. Relevancia o grado utilidad e importancia de las acciones propuestas e implementadas.

En relación con el grado de utilidad de las propuestas, del 73% de las acciones que se implementaron, el 85% son muy útiles en las dependencias, un 14% considera que son poco útiles y solamente un 1% respondió que no son útiles para el desarrollo del trabajo en las dependencias.

Lo anterior, sugiere que las acciones son relevantes para el trabajo que se realiza en las dependencias donde estos funcionarios se encuentran destacados. Ver el siguiente gráfico.

Figura 4. Utilidad o relevancia de las acciones implementadas en las dependencias

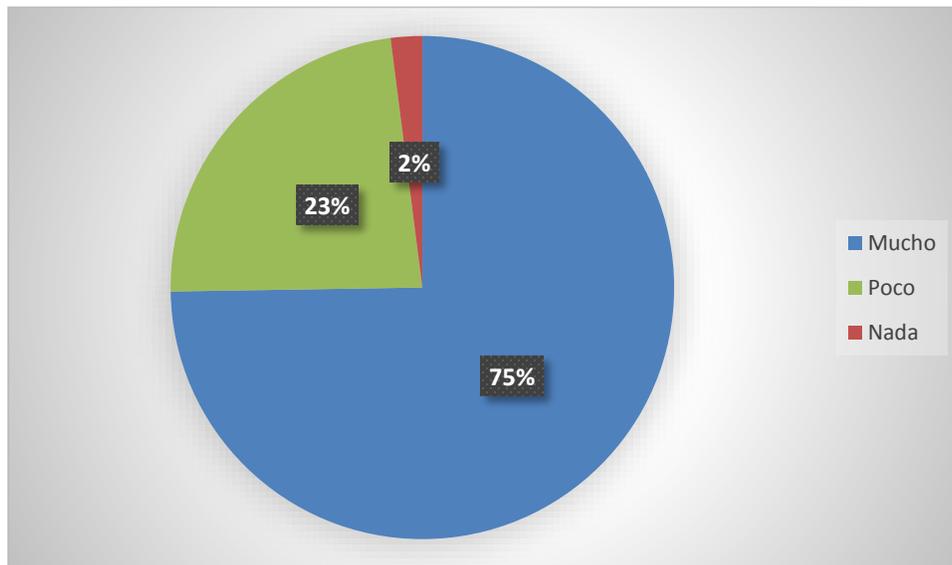


Fuente: Elaboración propia de los autores.

5.4. Usabilidad de las acciones de mejora propuestas

Sobre el uso de las acciones, el 75% de las acciones implementadas por las personas capacitadas en el curso de Introducción al Control Interno actualmente son muy utilizadas, un 23% manifiesta que son poco utilizadas mientras que el restante no son utilizadas en las dependencias.

Figura 5. Usabilidad de las acciones implementadas en las dependencias



Fuente: Elaboración propia de los autores.

6. Conclusiones

Tal y como se mencionó anteriormente, el objetivo del curso de Introducción al Control Interno es generar capacidades en las personas que reciben el curso a fin de que estas cuenten con los insumos y herramientas necesarias para la aplicación de la normativa de control interno en las dependencias donde laboran.

De esta manera, a partir de los resultados obtenidos en las respuestas *de las personas que contestaron el cuestionario*, se concluye lo siguiente:

- I. El curso ha logrado cumplir con su objetivo; un porcentaje considerable de personas cuentan con las habilidades y capacidades necesarias en el tema, logrando así identificar necesidades y proponer acciones de mejora en las dependencias. Es válido resaltar que el objetivo se ha logrado pese a las limitaciones de recursos, tanto de personal como económicos, que tiene el programa, porque actualmente es con esos recursos limitados que la oficina autoevalúa a toda la institución, genera planes de mejora y le da seguimiento a las acciones.
- II. Un alto porcentaje de funcionarios plantea propuestas y logra concretarlas, siendo estas, relevantes para el desarrollo de las funciones de sus dependencias y más importante aún, son utilizadas actualmente.
- III. Las principales necesidades se encuentran vinculadas a temas que a nivel institucional son una fuerte debilidad, como es el caso de la planificación en las dependencias y la definición de procesos y procedimientos para ordenar el trabajo y evitar duplicidad de funciones.
- IV. El desconocimiento sobre la normativa institucional es otro aspecto que enfatizan las personas al indicar que los funcionarios desconocen no solo la normativa de control interno sino también otros ámbitos de los lineamientos institucionales. Esto es una clara evidencia de la deficiencia sobre la divulgación de la información como una práctica a nivel general en la universidad. Los funcionarios no aplican la normativa debido al desconocimiento que tienen sobre esta o por la falta de interés por conocer al respecto.
- V. Las deficiencias en los sistemas de información siguen siendo la “piedra de tropiezo” en la institución. Se cuentan con datos desactualizados lo que genera desconfianza en los

usuarios de la información; y esto puede afectar la confiabilidad y credibilidad del trabajo que realizan las dependencias.

- VI. Las principales limitaciones encontradas para poder implementar acciones de mejora son las relacionadas con aspectos de planificación que permitan organizar y orientar el trabajo en las dependencias, por esta razón, es que la definición de procesos y planes de trabajo fueron elementos con la mayor frecuencia de datos a lo largo de la consulta. Esto coincide con las necesidades que los funcionarios reconocen en las dependencias; lo que quiere decir que hasta que no se le dé solución a estos problemas, es muy difícil que se tenga un avance positivo en el corto plazo sobre el sistema de control interno de las dependencias y por ende en la institución (las necesidades se vuelven en su propia limitación).
- VII. Es importante tomar en consideración que a pesar de que el programa realiza un gran esfuerzo por apoyar a los funcionarios, esto no depende únicamente de la gestión de PROCi; se requiere generar a nivel institucional estrategias no solo para promover el trabajo articulado entre dependencias sino también el compromiso de los funcionarios encargados de las áreas operativas, jefaturas, direcciones y demás autoridades de la universidad a fin de que interioricen la importancia que tiene el control interno en la mejora de la gestión institucional.
- VIII. Finalmente, es fundamental tomar en consideración que si bien es cierto las acciones tienen un alto grado de relevancia, el uso de estas se está viendo afectado primordialmente por:
 - a. Aspectos internos que dependen de estrategias que pueden ser ejecutadas por las jefaturas y direcciones; tal es como es el caso de la planificación interna y la orientación de las labores de sus funcionarios.
 - b. Aspectos externos de corte externo como por ejemplo, el trabajo desarticulado entre las dependencias que de forma histórica ha sido una limitación que ha afectado a todas las dependencias de la universidad: cultura institucional de “trabajo desarticulado”.

7. Aspectos de mejora

Sobre el curso de Introducción al Control Interno los funcionarios primordialmente proponen adecuaciones al curso que consideren lo siguiente:

- *Mejorar las actividades dentro del curso, sesiones de trabajo más participativas.*
- *Ampliar el curso en tiempo.*
- *Portar más material audiovisual como apoyo.*
- *Realizar más actividades prácticas.*
- *Que los trabajos en grupo sean con personas de la misma dependencia o similares.*
- *Realizar las presentaciones del contenido más atractivas.*
- *Adecuar el curso a la población usuaria.*
- *Exponer casos de control interno eficiente, reales y adecuados a la UNED.*
- *Aumentar las actividades de análisis dentro del curso.*
- *Mejorar la presentación de materia dentro del curso.*
- *Mayor control y seguimiento en los resultados del curso (Funcionarios, 2015).*

1. Tomando en cuenta lo anterior, se sugiere repensar la metodología actual de aplicación del curso de Introducción al Control Interno ya que a pesar de que el curso está generando capacidades sobre la temática, la sensación que queda en los estudiantes es que este podría eventualmente surtir un mayor efecto si se mejoran algunas de las herramientas utilizadas para su aplicación y evaluación:

- a. Actualización y adecuación de los materiales para facilitar la comprensión de los contenidos.
- b. Ampliar el tiempo de duración del curso (es un tema de interés institucional que es clave para la mejora de la gestión).
- c. Mejorar las actividades (individuales y grupales) para que los casos sean analizados a puedan ser analizadas a la luz de la realidad y el contexto institucional.
- d. Revisar y actualizar los instrumentos de monitoreo y seguimiento durante el curso y posterior a este.

2. Se recomienda analizar la viabilidad de generar una estrategia para realizar los cursos de manera personalizada o como indican los estudiantes, “adecuada o adaptada a la dependencia,” de tal

manera que se puedan abrir espacios de construcción colectiva para identificar áreas de mejora y acciones que permitan dar respuesta a los problemas o limitaciones de control interno de las dependencias tomando en cuenta tanto el contexto como las posibilidades reales de ejecución de las mismas.

Las capacitaciones diferenciadas y permanentes es un tema que se pone en la mesa; los funcionarios indican que deben ser *continuas, no esporádicas y de carácter obligatorio* (Funcionarios, 2015) debido a la importancia del tema para la mejora de la institución.

Sobre el PROCI interesa sugerir algunas acciones:

1. En el caso particular de las recomendaciones realizadas al programa, las más relevantes están vinculadas a acciones de asesoramiento y acompañamiento por parte del programa; por tanto, se requiere fortalecer las estrategias actuales para brindar un mayor acompañamiento a los funcionarios a fin de que estos puedan proponer e implementar las acciones en sus dependencias.

Para esto, es indispensable convenir con las autoridades universitarias para que se mejoren las condiciones actuales al programa en términos de personal, infraestructura, equipo y otros recursos que le permita ampliar su accionar en la institucional.

2. Es vital para el programa contar con el apoyo de las autoridades universitarias (alta dirección y mandos medios) debido a que es la única figura institucional con la potestad de mover de manera estratégica los recursos y acciones necesarias para la implementación de las acciones.

Para ello, se requiere fortalecer la estrategia actual de sensibilización a autoridades sobre la importancia que tiene control interno para la mejora de la gestión institucional, ya que muchas veces sucede que las personas que asisten a estos espacios son funcionarios sin cargo de autoridad y desde estos puestos, es evidente que es limitada la capacidad de toma de decisiones.

3. La reformulación de la estrategia de seguimiento al sistema de control interno de las dependencias resultará acertada en la medida que se promueva en la institución una cultura de respecto y de cumplimiento de la normativa institucional. Actualmente no se toman medidas de sanción a los funcionarios que incumplen con la normativa.

4. Se recomienda crear una estrategia de difusión del trabajo que realiza el programa y de la importancia del tema para la universidad. Sobre la difusión de la importancia del tema lo que se espera es disminuir la curva de aprendizaje de las personas al contar con información que de manera periódica y visual les permita refrescar o adquirir nuevos conocimientos. Algunos de los medios sugeridos por las personas encuestadas son los medios digitales: cortos informativos, foros, correos y otros.

8. ANEXOS

Anexo 1. Especificación de variables

Como parte del cuadro de operatividad, a continuación se presenta una descripción de las principales variables asociadas al objeto de estudio.

Tabla 3. Descripción de las principales variables del estudio

Criterio	Variable	Descripción	Forma en que será codificada en el estudio
Pertinencia	1. Necesidades identificadas	Número de necesidades de mejoramiento del Control Interno identificadas en las dependencias	- Categorías dependiendo las respuestas.
Pertinencia	2. Acciones de mejora propuestas	Número de acciones de mejora propuestas para responder a las necesidades en la dependencia donde labora	- Categorías dependiendo las respuestas.
Pertinencia	3. Acciones de mejora propuestas e implementadas	Número de acciones de mejora propuestas que se han implementado por persona capacitada	- Cantidad de acciones de mejora por persona.
	4. Personas que han implementado acciones de mejora	Número de personas capacitadas que han implementado acciones de mejora	- Cantidad de personas que han implementado mejoras.
	5. Personas que han implementado acciones de mejora por dependencia	Número de personas capacitadas en cada dependencia que han implementado acciones de mejora	- Cantidad de acciones de mejora por dependencia

Criterio	Variable	Descripción	Forma en que será codificada en el estudio
Relevancia	6. Implementación de acciones de mejora por nivel jerárquico	Número de personas que han implementado acciones de mejora según nivel jerárquico	- Cantidad de acciones de mejora por nivel jerárquico
	7. Relevancia de las acciones de mejora propuestas e implementadas	El nivel de importancia de las acciones de mejora propuestas e implementadas	- Mucho - Poco - Nada
Usabilidad	8. Uso de las acciones de mejora propuestas e implementadas	Usabilidad de las acciones de mejora propuestas e implementadas	- Mucho - Poco - Nada
	9. Limitaciones para implementar acciones de mejora	Número de aspectos que limitaron la implementación de las acciones de mejora	- Categorías dependiendo las respuestas.
	10. Recomendaciones	Número de acciones que se requieren implementar en el curso o el programa para la mejora del control interno.	- Categorías dependiendo las respuestas.

Anexo 2. Encuesta

El presente cuestionario ha sido preparado con el fin de conocer su valiosa opinión acerca de la implementación de mejoras en su dependencia, derivadas de su participación en el Curso de Introducción al Control Interno impartido por PROCI.

Esto con la finalidad de identificar acciones de mejora para futuras capacitaciones. La información recopilada en este instrumento es absolutamente confidencial y anónima por lo que usted no deberá anotar su nombre.

1. INFORMACIÓN GENERAL

1.1 Puesto:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Vicerrector/a | <input type="checkbox"/> Encargado de cátedra |
| <input type="checkbox"/> Director/a | <input type="checkbox"/> Funcionario/a profesional |
| <input type="checkbox"/> Jefatura | <input type="checkbox"/> Funcionario/a administrativo/a |
| <input type="checkbox"/> Coordinador/a | <input type="checkbox"/> Tutor/a |
| <input type="checkbox"/> Encargado/a de programa | |

1.2 Edad en años cumplidos:

1.3 Dependencia donde labora:

1.4 Años de laborar en la UNED:

2. EFECTOS DEL CURSO

2.1 Al concluir el curso ¿logró identificar necesidades de mejora en el sistema de control interno en su dependencia?

- Sí No ¿Por qué? _____

(Pasa a la pregunta 3.1)

2.2 ¿Cuáles fueron las necesidades de mejora, en el sistema de control interno de su dependencia, encontradas?

2.3 Una vez identificadas las necesidades de mejora, ¿planteó propuestas de acciones para la mejora en el sistema de control interno en su dependencia?

- Sí No ¿Por qué? _____

(Pasa a la pregunta 3.1)

2.4 ¿Cuáles acciones de mejora en el sistema de control interno propuso usted?

2.5 Al proponer acciones de mejora en el sistema de control interno ¿logró implementar algunas de ellas?

() Sí () No ¿Por qué?_____

(Pasa a la pregunta 3.1)

2.6 ¿Cuáles acciones de mejora ha logrado implementar?

2.7 ¿Cuál ha sido el nivel de utilidad de las propuestas implementadas para la mejora del control y la consecución de los objetivos en su dependencia?

() Mucho

() Poco

() Nada

2.8 Las propuestas implementadas en su dependencia se han usado:

() Mucho

() Poco

() Nada

2.9 ¿Qué limitaciones ha enfrentado para implementar mejoras al Sistema de Control Interno de su dependencia?

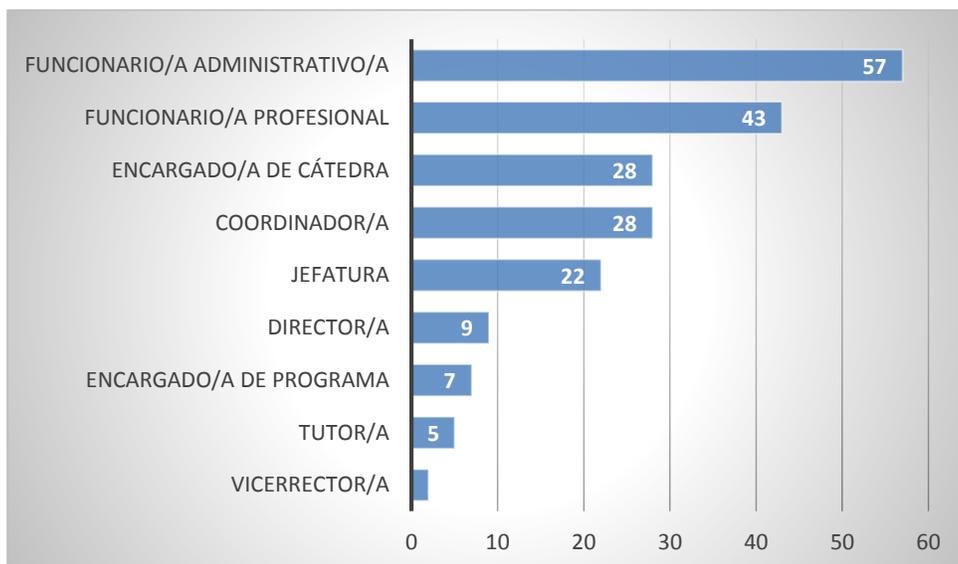
3. MEJORAS DEL CURSO

3.1 ¿Qué acciones se requiere implementar en el curso o programa para la mejora del control interno en su dependencia o a nivel institucional?

¡Muchas gracias!

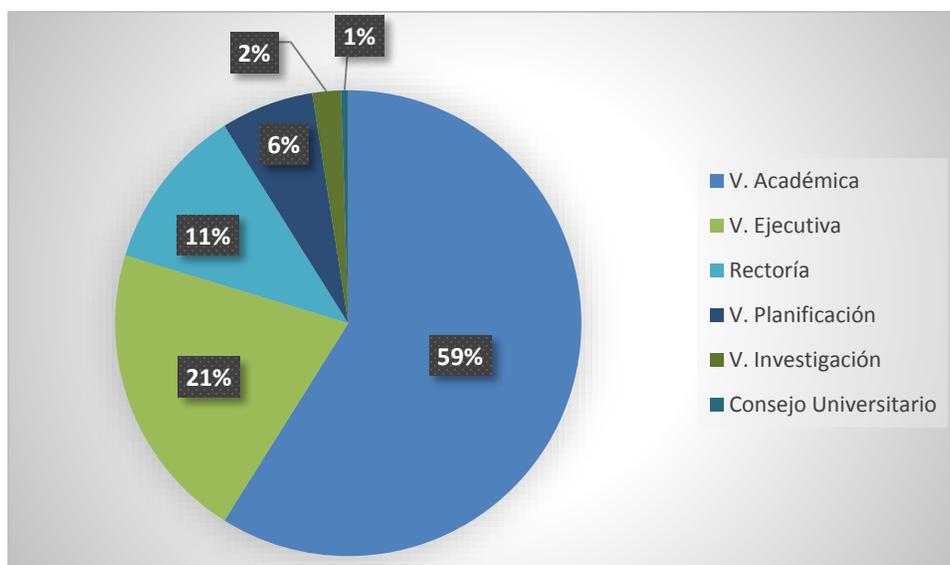
Información general:

Figura 6. Puesto que ocupan las personas encuestadas



Fuente: Encuesta aplicada a funcionarios capacitados en el curso de Introducción al Control Interno, 2015.

Figura 7. Lugar donde trabajan las personas encuestadas



Fuente: Encuesta aplicada a funcionarios capacitados en el curso de Introducción al Control Interno, 2015.

Tabla 4. Dependencias donde trabajan las personas encuestadas

Dependencia	Frecuencia
Vicerrectoría Académica:	
Dirección de Centros Universitarios	36
CeU Atenas	1
CeU Buenos Aires	1
CeU Cartago	1
CeU Osa	1
CeU Puntarenas	1
CeU San Carlos	1
CeU San Marcos	1
CeU Santa Cruz	1
CeU Sarapiquí	1
CeU Tilarán	1
CeU La Cruz	2
CeU Liberia	2
CeU Nicoya	2
CeU Quepos	2
CeU San José	2
CeU San Vito	2
CeU Siquirres	2
CeU Upala	2
CeU Cañas	3
CeU Heredia	3
Escuela de Ciencias Exactas y Naturales	20
Escuela de Ciencias Sociales y Humanidades	17
Dirección de Producción de Materiales Didácticos	14
Programa de Apoyo Curricular y Evaluación de los Aprendizajes	8
Escuela de Ciencias de la Administración	6
Sistema de Estudios de Posgrado	6
Escuela de Ciencias de la Educación	5
Dirección de Extensión Universitaria	3
Centro de Capacitación en Educación a Distancia	1
Centro de Información, Documentación y Recursos Bibliográficos	1
Instituto de Estudios de Género	1
Programa de Autoevaluación Académica	1
Vicerrectoría Ejecutiva:	
Dirección Financiera	10
Oficina de Recursos Humanos	8
Dirección de Asuntos Estudiantiles	6
Oficina de Servicios Generales	6
Archivo Central	3
Oficina de Distribución y Ventas	3
V. Ejecutiva	2

Centro de Salud Ocupacional	1
Dirección de Editorial	1
Oficina de Contratación y Suministros	1
Servicio Médico	1
Vicerrectoría de Investigación	
V. Investigación	2
CITTED	1
PROIFED	1
Vicerrectoría de Planificación	
Centro de Planificación y Programación Institucional	7
V. de Planificación	3
PROCI	2
Programa de Teletrabajo	1
Rectoría	
CONED	9
Dirección de Tecnología de Información y Comunicaciones	7
Unidad Coordinadora de Proyecto Institucional	4
Defensoría de los Estudiantes	1
Oficina de Mercadeo y Comunicación	1
Consejo Universitario	
Consejo Universitario	1

Fuente: Encuesta aplicada a funcionarios capacitados en el curso de Introducción al Control Interno, 2015.

Tabla 5. Cantidad de personas encuestadas que identificaron necesidades de mejora, plantearon propuestas e implementaron propuestas

Identificó necesidades			Planteó propuestas			Implementó propuestas		
	Frecuencia	Porcentaje		Frecuencia	Porcentaje		Frecuencia	Porcentaje
Sí	174	86,6	Sí	135	67,2	Sí	99	49,3
No	27	13,4	No	39	19,4	No	36	17,9
			No aplica	27	13,4	No aplica	66	32,8
Total	201	100,0	Total	201	100,0	Total	201	100,0

Fuente: Encuesta aplicada a funcionarios capacitados en el curso de Introducción al Control Interno, 2015.

Tabla 6. Necesidades de mejora encontradas en las dependencias por las personas encuestadas

Categoría	Necesidades encontradas	Frecuencia
Articulación externa	Factores externos (otras dependencias)	1
Control de activos	Inventarios de activos, control de préstamos	50
Control de ingreso	Ingreso y egreso de personas externas a la oficina	13
Equipo e infraestructura	Falta de equipo y herramientas tecnológicas e infraestructura física	17
Gestión documental	Respaldos de información	22
Gestión documental	Control de uso de documentación	18
Gestión documental	Control de correspondencia y trámites	4
Normativa institucional	Conocimiento y aplicación de las normativas institucionales	23
Personal	Personal capacitado	13
Personal	Motivación de personal	2
Personal	Trabajo en equipo	1
Planificación en las dependencias	Identificación y atención de riesgos	9
Planificación en las dependencias	Prevención de accidentes laborales	8
Planificación en las dependencias	Funciones y cargas laborales	6
Planificación en las dependencias	Comunicación interna	6
Planificación en las dependencias	Tiempos de respuesta	4
Planificación en las dependencias	Manejo de recursos económicos	4
Planificación en las dependencias	Recursos económicos insuficientes	3
Planificación en las dependencias	Plan de trabajo	2
Planificación en las dependencias	Orientación de directrices	1
Planificación en las dependencias	Cumplimiento de metas	1
Planificación en las dependencias	Iniciativas de investigación	1
Procesos	Protocolos, procesos, procedimientos y manuales	65
Procesos	Controles internos	17
Procesos	Simplificación trámites y procesos	4
Servicio Cliente	Atención al cliente (interno y externo)	7
Sistemas de información	Información confiable	13
Sistemas de información	Articulación de información institucional	9

Fuente: Encuesta aplicada a funcionarios capacitados en el curso de Introducción al Control Interno, 2015.

Tabla 7. Acciones de mejora propuestas por las personas encuestadas

Categoría	Propuestas	Frecuencia
Control de activos	Controles de préstamos y uso de activos (Inventarios)	34
Control de activos	Control de usos de aulas y laboratorios	6
Control de ingreso	Control de entrada y salida de los y las funcionarias y personas ajenas a la institución	33
Equipo e infraestructura	Mejoras en infraestructura y equipo	6
Equipo e infraestructura	Ampliación del área administrativa	1
Equipo e infraestructura	Cambio a fibra óptica	1
Gestión documental	Uso de bitácoras	9
Gestión documental	Seguimiento de acuerdos	6
Gestión documental	Llevar registros de minutas, actas, documentos oficiales	3
Gestión documental	Control de archivo y documentación	25
Gestión documental	Eliminación de documentación obsoleta	7
Normativa institucional	Tener mayor conocimiento de los reglamentos y normas institucionales	11
Personal	Capacitaciones	11
Personal	Sensibilización del personal en el tema de Control Interno	5
Personal	Amonestaciones al incumplimiento	4
Personal	Controles de vacaciones de funcionarios /as y horas extra	2
Planificación en las dependencias	Control de distribución y uso de material de oficina	11
Planificación en las dependencias	Elaboración de plan de trabajo y cronogramas	7
Planificación en las dependencias	Mejoramiento de la comunicación interna	5
Planificación en las dependencias	Control de ingresos y egresos económicos	3
Planificación en las dependencias	Supervisión de jefatura	2
Planificación en las dependencias	Mecanismos de control	9
Planificación en las dependencias	Estudios de puestos	6
Planificación en las dependencias	Descripción de funciones	16
Procedimientos	Elaborar procedimientos de trabajo	39
Servicio al cliente	Mejoramiento de la atención al usuario	6
Servicio al cliente	Mecanismos de quejas y sugerencias	4
Sistemas de información	Sistema informático de documentación	13

Fuente: Encuesta aplicada a funcionarios capacitados en el curso de Introducción al Control Interno, 2015.

Tabla 8. Acciones de mejora implementadas por las personas encuestadas

Categoría	Implementadas	Frecuencia
Control de activos	Control de activos	30
Control de ingreso	Control del ingreso a las instalaciones	11
Equipo e infraestructura	Mejoramiento de infraestructura	1
Equipo e infraestructura	Adquisición de equipo	1
Equipo e infraestructura	Cambio a fibra óptica	1
Gestión documental	Control de documentación	20
Gestión documental	Respaldo de información	12
Gestión documental	Archivo digital (Sistema de información)	11
Gestión documental	Reducir duplicidad de documentación	5
Personal	Trabajo en equipo por el logro de las metas	1
Personal	Capacitación del personal	6
Planificación en las dependencias	Reuniones periódicas	7
Planificación en las dependencias	Elaboración de planes de trabajo	5
Planificación en las dependencias	Divulgación de información	4
Planificación en las dependencias	Control de materiales de oficina	3
Planificación en las dependencias	Simplificación de trámites	2
Planificación en las dependencias	Clarificación de las funciones por puesto	3
Planificación en las dependencias	Monitoreo de acciones	5
Planificación en las dependencias	Revisión de funciones	5
Procesos	Descripción de manual de procedimientos	14
Procesos	Implementación de protocolos	8
Procesos	Mayor control de tiempos para llevar a cabo los procesos	6
Procesos	Cumplimiento de requisitos para contrataciones	1

Fuente: Encuesta aplicada a funcionarios capacitados en el curso de Introducción al Control Interno, 2015.

Tabla 9. Limitaciones encontradas por parte de las personas encuestadas para implementar acciones de mejora

Categoría	Limitaciones	Frecuencia
Apoyo de autoridades	Falta de apoyo por parte de las autoridades	8
Apoyo de autoridades	Falta iniciativa y apoyo por parte de jefaturas	4
Articulación externa	Tiempos de respuesta y claridad en los protocolos de otras dependencias	6
Articulación externa	Factores externos a la dependencia	5
Articulación externa	Colaboración de otras dependencias	3
Normativa institucional	Rigidez de procesos institucionales	2
Normativa institucional	La normativa no se ajusta a la realidad institucional	2
Personal	Resistencia de funcionarios	24
Personal	No todo el personal está capacitado en el tema	8
Planificación en las dependencias	Falta de recurso humano y tecnológico	12
Planificación en las dependencias	Falta de tiempo debido a cargas laborales	7
Planificación en las dependencias	Falta de presupuesto	6
Planificación en las dependencias	Manejo de mucho personal	1
Planificación en las dependencias	Cambio (rotación) de personal	1
Planificación en las dependencias	Duplicidad de funciones a nivel institucional	1
PROCI	Falta de acompañamiento por parte de PROCI	3
PROCI	Información muy técnica del curso (limita la comprensión de contenidos)	3
Sistemas de información	Sistemas de información institucionales	4

Fuente: Encuesta aplicada a funcionarios capacitados en el curso de Introducción al Control Interno, 2015.

Tabla 10. Cantidad de personas encuestadas que encontraron necesidades de mejora según su puesto

Puesto	Necesidades de mejora				Total
	Sí	%	No	%	
Vicerrector/a	2	100,00	0	0,00	2
Jefatura	20	90,91	2	9,09	22
Director/a	7	77,78	2	22,22	9
Coordinador/a	26	92,86	2	7,14	28
Encargado/a de cátedra	23	82,14	5	17,86	28
Encargado/a de programa	6	85,71	1	14,29	7
Funcionario/a profesional	35	81,40	8	18,60	43
Funcionario/a administrativo	50	87,72	7	12,28	57
Tutor/a	5	100,00	0	0,00	5

Fuente: Encuesta aplicada a funcionarios capacitados en el curso de Introducción al Control Interno, 2015.

Tabla 11. Cantidad de personas encuestadas que propusieron acciones de mejora según su puesto

Puesto	Acciones Propuestas				Total
	Sí	%	No	%	
Vicerrector/a	2	100,00	0	0,00	2
Jefatura	19	95,00	1	5,00	20
Director/a	7	100,00	0	0,00	7
Coordinador/a	21	80,77	5	19,23	26
Encargado/a de cátedra	17	73,91	6	26,09	23
Encargado/a de programa	5	83,33	1	16,67	6
Funcionario/a profesional	23	65,71	12	34,29	35
Funcionario/a administrativo	38	76,00	12	24,00	50
Tutor/a	3	60,00	2	40,00	5

Fuente: Encuesta aplicada a funcionarios capacitados en el curso de Introducción al Control Interno, 2015.

Tabla 12. Cantidad de personas encuestadas que implementaron acciones de mejora según su puesto

Puesto	Acciones Implementadas				Total
	Sí	%	No	%	
Vicerrector/a	2	100,00	0	0,00	2
Jefatura	16	84,21	3	15,79	19
Director/a	7	100,00	0	0,00	7
Coordinador/a	18	85,71	3	14,29	21
Encargado/a de cátedra	12	70,59	5	29,41	17
Encargado/a de programa	3	60,00	2	40,00	5
Funcionario/a profesional	15	65,22	8	34,78	23
Funcionario/a administrativo	26	68,42	12	31,58	38
Tutor/a	0	0,00	3	100,00	3

Fuente: Encuesta aplicada a funcionarios capacitados en el curso de Introducción al Control Interno, 2015.

Tabla 13. Recomendaciones para el curso “Introducción al Control Interno” de la UNED dadas por las personas encuestadas

Recomendación al curso	Frecuencia
Ninguna	33
Buscar mayor respaldo e involucramiento de las autoridades para poder aplicarlo	10
Mayor control y seguimiento en los resultados del curso	28
Brindar el curso por dependencias	23
Exponer casos de control interno eficiente reales y adecuados a la UNED	22
Adecuar el curso a la población usuaria	20
Realizar las presentaciones del contenido más atractivas	13
Que los trabajos en grupo sean con personas de la misma dependencia o similares	12
Portar más material audiovisual como apoyo	9
Realizar más actividades prácticas	9
Ampliar el curso en tiempo	6
Mejorar las actividades dentro del curso, sesiones de trabajo más participativas	5
Mejorar acompañamiento de los tutores durante el curso	4
Mayor vinculación de la teoría con la práctica	3
Hacer la metodología más funcional y simple	3
Mejorar la comunicación tutor-estudiante	2
Contar con más sesiones presenciales	2
Abrir más cupos	2
Explicar mejor los reglamentos, no solamente mandar a leerlos	1
Evaluaciones más concretas	1
Hacer grupos más pequeños para mejorar el aprovechamiento de las sesiones presenciales	1
Establecerlo formalmente como un requisito (dentro de un reglamento)	2
Impartir el curso al inicio de la contratación	1
Mayor participación de los involucrados en los procesos de las oficinas	3

Fuente: Encuesta aplicada a funcionarios capacitados en el curso de Introducción al Control Interno, 2015.

Tabla 14. Recomendaciones para PROCI dadas por las personas encuestadas

Recomendación a PROCI	Frecuencia
Asesoramiento y acompañamiento y seguimiento en la fase de implementación, en todas sus etapas	61
Realizar acciones aparte del curso, como enlaces informativos, foros, conversatorios, etc.	10
Generar un plan de trabajo al finalizar el curso	8
Dar continuidad al curso (un segundo curso)	4
Tomar un papel más de asesor y acompañamiento	1
Contar con el respaldo de las autoridades / jefaturas	14
Apoyo a los jefes en su quehacer con el control interno	8
Vincularlo con levantamiento de procesos	1
Brindar capacitaciones diferenciadas (jefaturas y directores/ mandos medios/ etc.) o por dependencias (funciones vinculadas)	27
Tener conocimiento de los recursos con que cuenta la dependencia (humano, físico y tecnológico)	20
Enviar cortos informativos por correo u otros medios (cápsulas de información)	18
Generar equipos de trabajo en las dependencias para el seguimiento	16
Brindar un curso diferenciado y dar seguimiento por dependencia	21
Aumentar las actividades de análisis dentro del curso	3
Mejorar la presentación de materia dentro del curso	1
Aprobación de reglamentos o políticas que respalden la aplicación del control interno	7
Concretar un plan de mejora y seguimiento al finalizar el curso y que se incorpore en los procesos de planificación	16
Realizar evaluación y monitoreo periódicos	9
Monitoreo de los riesgos encontrados en las dependencias	4
Auditorías operativas	2
Brindar herramientas para la aplicación del curso	15
Retroalimentación	7
Abrir espacios para lograr la incidencia del control interno en la UNED	3

Fuente: Encuesta aplicada a funcionarios capacitados en el curso de Introducción al Control Interno, 2015.

9. BIBLIOGRAFÍA

- Asamblea Legislativa. (31 de julio de 2002). Ley N° 8292 Ley General del Control Interno. San José, Costa Rica.
- Contraloría General de la República. (05 de junio de 2002). Manual de normas generales de control interno para la Contraloría General de la República y órganos sujetos a su fiscalización. *M-1-2002-CO-DDI*. San José, Costa Rica.
- Funcionarios. (octubre-noviembre de 2015). Encuesta a funcionarios capacitados en el curso Introducción al Control Interno, UNED. (U. d. Institucional, Entrevistador)
- PROCI. (2011). Curso Introducción al Control Interno de la UNED. *Curso Introducción al Control Interno de la UNED*. Mercedes, Montes de Oca, San José, Costa Rica: PROCI, UNED.
- UNED. (2011). *Lineamientos de Política Institucional 2011-2015*. San José, Costa Rica.
- UNED. (02 de 11 de 2015). *Sitio web PROCI*. Obtenido de Sitio web PROCI:
<http://www.uned.ac.cr/viplan/PROCI/>
- UNED-Consejo de Rectoría. (19 de 07 de 2010). Acuerdo CR.2010.490. *Creación del Programa de Valoración de la Gestión Administrativa y del Riesgo Institucional (PROCI)*. San José, Costa Rica.
- UNED-Consejo de Rectoría. (11 de 07 de 2012). Acuerdo CR.2012.530. *Creación del Curso Introducción al Control Interno*. San José, Costa Rica.