



## **UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA**

Vicerrectoría de Planificación  
Programa de Valoración de la Gestión Administrativa y  
del Riesgo Institucional



# **INFORME DE LA APLICACIÓN DEL MODELO DE MADUREZ A MIEMBROS DE LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA EN EL AÑO 2014**

**Elaborado por:  
Mag. Luz Adriana Martínez Vargas  
PROVAGARI**

**Revisado por:  
Mag. Carlos Montoya Rodríguez  
Coordinador PROVAGARI**

**Octubre - 2014**

## TABLA DE CONTENIDO

1	INTRODUCCIÓN .....	3
2	OBJETIVO GENERAL .....	3
3	METODOLOGÍA .....	4
4	POBLACIÓN.....	5
5	RESULTADOS.....	8
5.1	Resultados generales.....	8
5.2	Resultados por sector .....	9
5.3	Comparación de resultados en los últimos tres años .....	10
6	CONCLUSIONES .....	11
7	RECOMENDACIONES.....	12
8	BIBLIOGRAFÍA .....	25
9	ANEXOS .....	26

# **1 INTRODUCCIÓN**

Todas las instituciones públicas, según lo establecido por la Contraloría General de la República (CGR), tienen la obligación de cumplir con la Ley General de Control Interno No. 8292, la cual busca la implementación de un Sistema de Control Interno (SCI) dentro de las instituciones, que se enfoque en “temas estratégicos y en la capacidad de las instituciones para lograr los objetivos que se han trazado” (CGR, s.f.).

Para contribuir con el desarrollo y fortalecimiento de este sistema, la CGR elaboró un Modelo de madurez del sistema de control interno institucional, el cual es una herramienta de diagnóstico que permite identificar el estado de madurez en que se encuentra el SCI desde una óptica global, considerando a la institución como un todo (CGR, s.f.). La aplicación de esta herramienta es parte de la autoevaluación del sistema de control interno institucional.

Debido a que la aplicación de este modelo ofrece una visión global del SCI de la Universidad y proporciona un detalle del estado de cada uno de los componentes funcionales del sistema (ambiente de control, valoración del riesgo, actividades de control, sistemas de información y seguimiento) y finalmente permite identificar áreas de mejora, se aplicó esta herramienta a un grupo de funcionarios con cargo de autoridad de la UNED, durante la evaluación del I semestre del Plan Operativo Anual (POA) 2014 en coordinación con el Centro de Planificación y Programación Institucional (CPPI), de manera que esta nos permita autoevaluar el SCI de la UNED.

Este informe recoge los resultados de la aplicación de esta herramienta. La información que lo alimenta se recopiló en los meses de Junio y Julio del 2014.

## **2 OBJETIVO GENERAL**

Conocer el estado de madurez del Sistema de Control Interno (SCI) de la UNED por medio de la aplicación de la herramienta del Modelo de Madurez del sistema de control interno institucional a los administradores(as) de centros universitarios, las jefaturas, directores(as) y vicerrectores (as), con el fin de detectar oportunidades de mejora del sistema y realizar la autoevaluación del SCI del año 2014.

### 3 METODOLOGÍA

Para este diagnóstico se utilizó la herramienta elaborada por la CGR en Excel, la cual recolecta información cuantitativa. Esta fue enviada por medio del correo electrónico a todas las jefaturas, direcciones y vicerrectorías en el momento que el CPPI solicitó la primera evaluación del POA 2014 en el mes de Junio.

Los funcionarios contaron con un mes para llenar la herramienta y se les envió un instructivo que detallaba la forma de responderla.

En relación con el instrumento, se destaca que, el modelo de madurez comprende los cinco componentes funcionales del sistema de control interno y los posibles estados que describen la evolución de cada uno de ellos. Esta herramienta contiene en el archivo de Excel una hoja separada por cada componente funcional, en la cual se define el componente y cuatro atributos que le son característicos; respecto de los atributos se presentan los rasgos que podrían asumir en cinco posibles estados: incipiente, novato, competente, diestro y experto. (CGR, s.f.).

El archivo en una de sus pestañas presenta los resultados de su aplicación por medio del puntaje obtenido tanto en cada componente funcional como un índice general de madurez del sistema de control interno. Estos resultados también muestran el nivel de atención que se debe dar entre máxima, alta, media o leve.

Finalmente, presta de forma gráfica los resultados obtenidos por cada componente y una indicación de los factores que deben alcanzarse para pasar al próximo nivel de madurez. Estos resultados permiten a la Universidad trabajar más sobre los aspectos de mayor relevancia y definir las acciones pertinentes (CGR, s.f.).

El rango de criterios utilizado fue el siguiente:

<b>Madurez</b>	<b>Rango</b>
Incipiente	0 - 30
Novato	31 - 50
Competente	51 - 70
Diestro	71 - 89
Experto	90 - 100

Fuente: Modelo de madurez, Sistema de Control Interno Institucional, CGR.

## 4 POBLACIÓN

La herramienta se envió a 103 administradores, jefes, directores y vicerrectores, de estos cuatro no la completaron correctamente (Centros Universitarios de San Carlos, Liberia, Quepos y la Biblioteca), y se obtuvo 61 respuestas correctas, por lo tanto 38 personas no la respondieron. En la Tabla No. 1 se detallan las dependencias que respondieron y en la Tabla No. 2 las que no lo hicieron, esto de acuerdo a los cuestionarios recibidos.

**Tabla No. 1, Dependencias que respondieron el modelo de madurez**

<b>No.</b>	<b>Dependencia</b>
1	Rectoría
2	Programa Colegio Nacional de Educación a Distancia
3	Tribunal Electoral de la UNED
4	Defensoría de los Estudiantes
5	Vicerrectoría de Planificación
6	Centro de Planificación y Programación Institucional
7	Centro de Investigación y Evaluación Institucional
8	Programa de Valoración de la Gestión Administrativa y el Riesgo Institucional
9	Programa de Simplificación de Procesos y Gobierno Digital
10	Oficina de Contratación y Suministros
11	Centro de Salud Ocupacional
12	Oficina de Servicios Generales
13	Dirección Financiera
14	Oficina de Presupuesto
15	Oficina de Control de Presupuesto
16	Oficina de Contabilidad General
17	Oficina de Tesorería
18	Servicio Médico
19	Dirección de Asuntos Estudiantiles
20	Oficina de Registro y Administración Estudiantil
21	Oficina de Orientación y Desarrollo Estudiantil
22	Oficina de Atención Socioeconómica
23	Oficina de Promoción Estudiantil
24	Federación de Estudiantes
25	Vicerrectoría Académica
26	Centro de Información, Documentación y Recursos Bibliográficos
27	Dirección de Centros Universitarios

<b>No.</b>	<b>Dependencia</b>
28	Centro de Educación Ambiental
29	Programa de Apoyo Curricular y Evaluación del Aprendizaje
30	Centro Universitario de San José
31	Centro Universitario de Quepos
32	Centro Universitario de Cartago
33	Centro Universitario de Alajuela
34	Centro Universitario de San Carlos
35	Centro Universitario de Nicoya
36	Centro Universitario de Puntarenas
37	Centro Universitario de Ciudad Neilly
38	Centro Universitario de Limón
39	Centro Universitario de San Isidro
40	Centro Universitario de Orotina
41	Centro Universitario de Puriscal
42	Centro Universitario de San Vito
43	Centro Universitario de La Cruz
44	Centro Universitario de San Marcos
45	Centro Universitario de Liberia
46	Centro Universitario de Santa Cruz
47	Centro Universitario de La Reforma
48	Centro Universitario de Heredia
49	Centro Universitario de Atenas
50	Centro Universitario de Tilarán
51	Centro Universitario de Monteverde
52	Centro Universitario de Desamparados
53	Centro Universitario de Talamanca
54	Centro Universitario de Acosta
55	Programa de Desarrollo Gerencial
56	Instituto de Formación y Capacitación Municipal
57	Área de Comunicación y Tecnología
58	Programa de Gestión Local
59	Programa de Desarrollo Educativo
60	Dirección de Extensión Universitaria
61	Vicerrectoría de Investigación
62	Programa de Aprendizaje en Línea
63	Programa de Producción de Material Audiovisual
64	Programa de Videoconferencia
65	Unidad Coordinadora de Proyecto Institucional

**Tabla No. 2, Dependencias que NO respondieron el modelo de madurez**

<b>No.</b>	<b>Dependencia</b>
1	Consejo Universitario
2	Oficina Jurídica
3	Oficina Institucional de Mercadeo y Comunicación
4	Programa Agenda Joven
5	Dirección de Tecnología de Información y Comunicaciones
6	Dirección de Internacionalización y Cooperación
7	Programa de Colegios Científicos
8	Vicerrectoría Ejecutiva
9	Oficina de Recursos Humanos
10	Centro de Operaciones Académicas
11	Centro de Capacitación en Educación a Distancia
12	Programa de Autoevaluación Académica
13	Escuela de Administración
14	Escuela de Ciencias Exactas y Naturales
15	Escuela de Ciencias Sociales y Humanidades
16	Escuela de Educación
17	Programa de Gerontología
18	Centro de Investigación, Transferencia de Tecnología y Educación para el Desarrollo
19	Instituto de Estudios de Género
20	Dirección Sistema de Estudios de Postgrado
21	Centro Universitario de Palmares
22	Centro Universitario de Cañas
23	Centro Universitario de Osa
24	Centro Universitario de Siquirres
25	Centro Universitario de Guápiles
26	Centro Universitario de Sarapiquí
27	Centro Universitario de Jicaral
28	Centro Universitario de Upala
29	Centro Universitario de Turrialba
30	Centro Universitario de Buenos Aires
31	Centro Universitario de Puerto Jimenez
32	Centro Universitario de Pavón
33	Centro de Idiomas

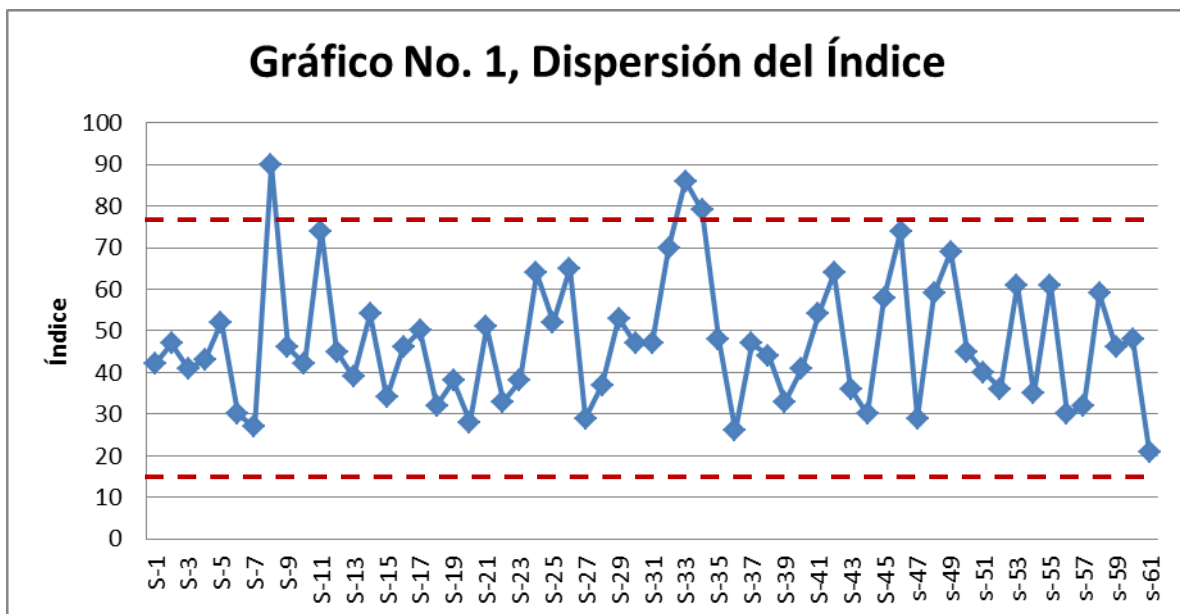
No.	Dependencia
34	Programa de Promoción Cultural
35	Programa de Investigación en Fundamentos de la Educación a Distancia.
36	Centro de Investigación en Cultura y Desarrollo
37	Dirección Editorial
38	Oficina de Distribución y Ventas

## 5 RESULTADOS

### 5.1 Resultados generales

De los resultados de la aplicación del diagnóstico se obtuvo tanto el Índice de Madurez del Sistema de Control Interno de la UNED, el cual es un promedio de los Índices de acuerdo a la percepción de todos los participantes. Adicionalmente, se obtuvo los promedios de madurez de cada uno de los componentes funcionales y de cada uno de los atributos que caracteriza cada componente. Estos datos se traducen en uno de los cinco rangos definidos por la CGR.

Debido a que se presentó una dispersión en algunos datos que se encuentran muy alejados del promedio y por ende distan mucho de la realidad institucional, se definió establecer dos desviaciones estándar y descartar los datos que se encontraban fuera del rango definido por las mismas. El gráfico No. 1 muestra la dispersión de los datos.

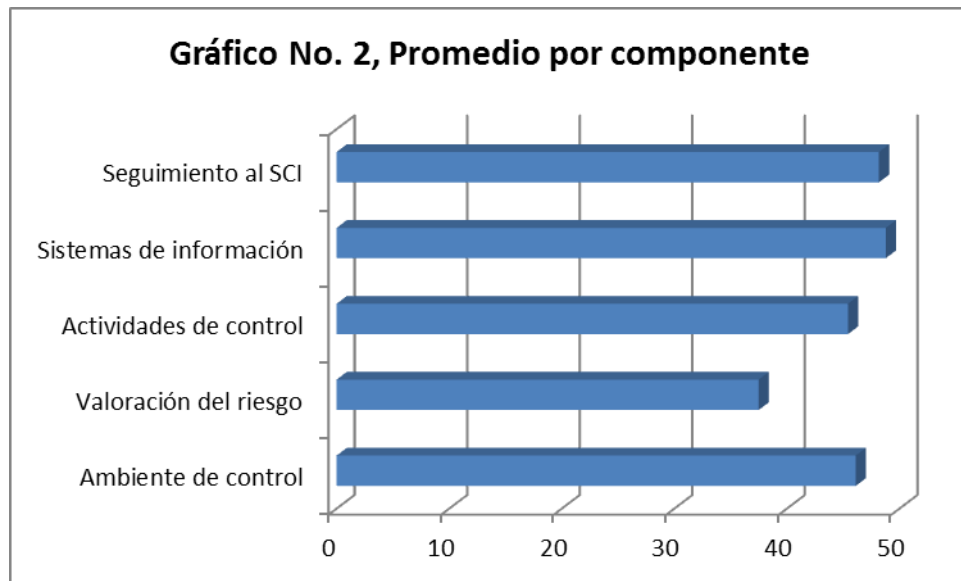


Fuente: Índice de Madurez del Sistema de Control Interno, 2014



Finalmente, se eliminaron tres datos (Vic. Investigación, Defensoría de los Estudiantes, Tesorería) por lo tanto el análisis se realizó con 58 datos. Con esta información se obtuvo como promedio del **Índice de Madurez del Sistema de Control Interno de la UNED** un **45**, el cual representa un estado de madurez de **Novato**.

En el Anexo 1 se presentan los promedios para el índice general como para cada uno de los componentes funcionales y sus atributos. En el gráfico No. 2 se detallan los promedios de cada uno de los componentes funcionales.

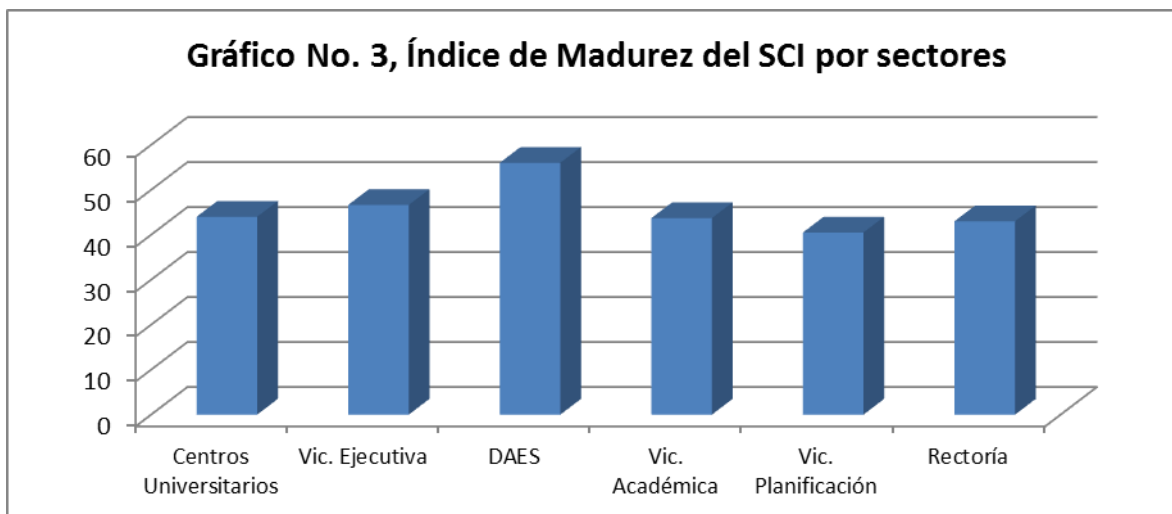


Fuente: Modelo de Madurez del Sistema de Control Interno, 2014

Como se aprecia en el gráfico No. 2 todos los componentes se encuentran en el estado de Novato siendo el componente de Valoración de riesgo el que tiene la percepción más baja.

## ***5.2 Resultados por sector***

Con el fin de detectar algunas diferencias en los diferentes sectores que participaron en este diagnóstico, se presentan los resultados por sector en el gráfico No. 3. En el Anexo 2 se presenta la tabla con los valores exactos por sector.



Fuente: Modelo de Madurez del Sistema de Control Interno, 2013

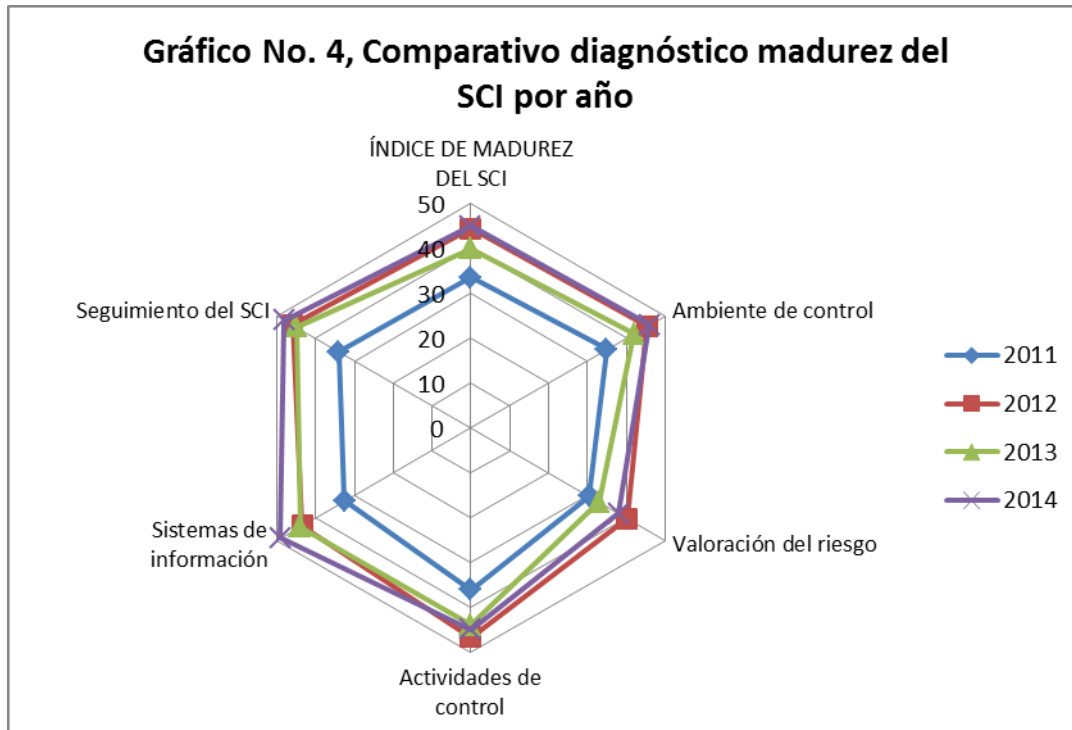
Los resultados por sector son muy similares en un nivel de novato con la excepción de la Dirección de Asuntos Estudiantiles<sup>1</sup>, que presentan una percepción más positiva ya que su apreciación está en el rango de competente.

### ***5.3 Comparación de resultados en los últimos tres años***

La aplicación de esta herramienta se ha llevado a cabo de manera consecutiva en los últimos cuatro años, por lo cual se presenta el gráfico No. 4 en el cual se muestra de forma comparativa los resultados obtenidos en el 2011, 2012, 2013 y 2014, tanto en el Índice de Madurez, como en cada uno de los componentes funcionales. En el Anexo 3 se presentan los datos exactos de los resultados de estos años.

Se observa como el SCI de la UNED se ha mantenido en el estado de novato en estos cuatro años y que del 2013 al 2014 la mejora ha sido muy poca. En los últimos dos años algunos de los componentes se mantienen estáticos y otros han tenido una leve mejora.

<sup>1</sup> Para este análisis se separaron las respuestas de la DAES de la Vicerrectoría Ejecutiva debido a la diferencia de funciones de esta Dirección con el resto de oficinas de la Vicerrectoría.



Fuente: Modelo de Madurez del Sistema de Control Interno, 2011, 2012, 2013, 2014

## 6 CONCLUSIONES

- De acuerdo con el puntaje promedio obtenido para el año 2014, al ubicarse todos los criterios en el rango de **“Novato”** su atención es **“Alta”**, de manera que se deben tomar medidas que los lleven al siguiente nivel que es el de **“Competente”**.
- Al analizar los resultados por sectores se destaca que la Dirección de Asuntos Estudiantiles tienen una mejor percepción del SCI que los otros sectores participantes, esto puede deberse a que a finales del 2013 se realizó la autoevaluación de control interno en todas sus oficinas lo que generó planes de mejora y un mayor interés en el tema.
- Se destaca un leve aumento en el promedio del índice obtenido del año 2013 al 2014 (5 puntos), aunque se sigue manteniendo en el nivel de novato. Los cinco componentes presentan un aumento en algunos puntos, pero este no es significativo.

- De los cinco componentes funcionales el que obtuvo una mejor calificación es el de sistemas de información resaltando que el atributo de calidad de la información es el único que en promedio alcanzó el nivel de competente, indicando esto que en este nivel los **sistemas de información** de la institución generan la información requerida para el cumplimiento de los objetivos institucionales y que esta información reúne los atributos de confiabilidad, oportunidad y utilidad.
- El siguiente componente con mejor calificación es el de **seguimiento** seguido por el de **ambiente de control** y **actividades de control**, todos con calificaciones en sus atributos muy similares, todas en el nivel de novato.
- El componente que obtuvo una menor calificación fue el de **valoración del riesgo**, ubicándose en el nivel de novato. Dentro de este componente el atributo con la calificación más baja es el de herramientas para la administración de la información, indicando esto que en este nivel el jerarca y los titulares subordinados han emitido una definición de los alcances de la herramienta para la administración de la información sobre los riesgos institucionales.

## 7 RECOMENDACIONES

Como se indicó en la metodología, la herramienta aportada por la CGR para este diagnóstico, proporciona un detalle en cuanto al estado actual en cada uno de los atributos, como las acciones que se deben emprender para alcanzar el siguiente estado, esta información (tomada de este instrumento) se incluye en el Cuadro No 2.

Adicionalmente, se incluye en este cuadro una columna que especifica las acciones a seguir por parte de la administración de la UNED para mejorar en el estado de madurez, estas acciones son propuestas por PROVAGARI como recomendaciones y se espera el apoyo de las autoridades para su adecuada implementación de manera que sirvan para fortalecer el SCI de la institución.

En el mes de mayo del presente año, a raíz de la presentación del informe de la aplicación del modelo de madurez en el año 2013, el Consejo de Rectoría emitió un acuerdo en el cual aprueba el plan de mejora propuesto en dicho informe y solicita la ejecución del mismo por parte de los responsables. Dicho acuerdo indicaba informar a PROVAGARI las fechas de ejecución de las diferentes

actividades planteadas en el plan, pero a la fecha muy pocas oficinas respondieron a esta solicitud, por lo que se concluye que la forma de implementar las mejoras y darle seguimiento a este diagnóstico no es la adecuada, es necesario buscar otras estrategias para el logro del plan de mejora producto de este informe.

Se recomienda realizar un plan de mejora con responsables y fechas de ejecución, tomando como base las acciones propuestas en este documento (Anexo 4).

También, se requiere un adecuado seguimiento a su implementación para garantizar la mejora del SCI, de manera que cuando este sea aplicado en el próximo año se denote una mejora real.

Debido al poco tiempo entre la emisión del acuerdo por parte del CONRE y la aplicación de la herramienta del modelo de madurez a las jefaturas, no es posible apreciar si se presentó alguna mejora a raíz del plan generado por el informe del 2013, por lo tanto se recomienda que PROVAGARI de seguimiento al plan generado por este informe del 2014 en el mes de Noviembre del 2015.

## Cuadro No. 2, Descripción del estado y de las acciones a seguir para la mejora del SCI de la UNED

<b>Componente</b>	<b>1. Ambiente de Control</b>	
<b>Puntaje y estado:</b> 46 Novato	<b>Atención requerida:</b> Alta	

<b>Atributo:</b> 1.1. Compromiso	<b>Puntaje y estado:</b> 48 novato	<b>Atención requerida:</b> Alta
<b>Descripción del estado</b>	<b>Acciones a emprender para alcanzar el siguiente estado</b>	<b>Acciones por realizar por la Administración de la UNED</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- El compromiso con el control interno es demostrado en las actuaciones de algunos miembros de las autoridades institucionales (jerarca y titulares subordinados).</li> <li>- Se han realizado actividades para divulgar los alcances y la importancia del sistema de control interno, en las que han participado algunos funcionarios de la institución.</li> <li>- Se han definido, a nivel institucional por parte de las autoridades superiores, los alcances del sistema de control interno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El jerarca y los titulares subordinados demuestran, en su gestión diaria, su compromiso con el control interno. Esto incluye acciones concretas de apoyo al funcionamiento y fortalecimiento del SCI.</li> <li>- Los funcionarios de la institución tienen claridad sobre la importancia del control interno para la consecución de los objetivos institucionales.</li> <li>- El jerarca y los titulares subordinados han definido a nivel institucional y en cada unidad orgánica, las regulaciones para el funcionamiento sistemático del control interno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La realización por parte de todas las autoridades (CONRE y CU) del curso de Introducción de Control Interno que da PROVAGARI.</li> <li>- El seguimiento constante para que los jefes que no han llevado el curso lo lleven lo antes posible.</li> <li>- Continuar promocionando el curso para que lo lleven todos los funcionarios.</li> <li>- Realizar una campaña de divulgación sobre la importancia del control interno.</li> <li>- Aprobación del reglamento de control interno y divulgarlo.</li> </ul>

<b>Atributo: 1.2 Ética</b>	<b>Puntaje y estado: 47 novato</b>	<b>Atención requerida: Alta</b>
<b>Descripción del estado</b>	<b>Acciones a emprender para alcanzar el siguiente estado</b>	<b>Acciones por realizar por la Administración de la UNED</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los funcionarios de la institución conocen y aplican las medidas existentes para el fortalecimiento de la ética.</li> <li>- El jerarca y los titulares subordinados han establecido algunas medidas formales, tales como: declaración de visión, misión, valores, código de ética u otros similares; para promover y fortalecer la ética institucional.</li> <li>- Se han incorporado controles para asegurar comportamientos éticos, en la gestión institucional respecto a algunas actividades específicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se están planificando y realizando actividades de divulgación para lograr un conocimiento generalizado de los factores formales de la ética vigentes en la organización.</li> <li>- Se han establecido y fortalecido los factores formales de la ética, a saber: declaración de visión, misión, valores, código de ética u otros similares; así también los referidos al clima organizacional, valores compartidos, creencias y otros factores que se dan de manera informal en la institución.</li> <li>- Se ha incorporado la ética en los sistemas de gestión de mayor impacto institucional y con mayor riesgo de actos de corrupción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reactivar la comisión institucional de valores y definir dentro de sus funciones lo referente a la actualización, divulgación y aplicación del código de ética existente y la capacitación constante de los funcionarios en el tema.</li> <li>- Plantear para su aprobación una política ética y su plan de acción</li> </ul>
<b>Atributo: 1.2 Personal</b>	<b>Puntaje y estado: 46 novato</b>	<b>Atención requerida: Alta</b>
<b>Descripción del estado</b>	<b>Acciones a emprender para alcanzar el siguiente estado</b>	<b>Acciones por realizar por la Administración de la UNED</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las políticas y procedimientos institucionales en materia de recursos humanos, propician la contratación de nuevos funcionarios con los conocimientos y habilidades para los cargos respectivos.</li> <li>- La administración de recursos humanos contempla la planificación, reclutamiento, selección, motivación, promoción, evaluación del desempeño, capacitación y otras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El personal de la institución cuenta con las habilidades y conocimientos requeridos para el puesto asignado.</li> <li>- El jerarca y los titulares subordinados han asumido sus responsabilidades respecto de la administración de recursos humanos, con el apoyo técnico y profesional de la unidad orgánica a cargo de dicha labor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Finalizar la actualización del manual de puestos de manera que sean la guía para la contratación de funcionarios con los requisitos necesarios.</li> <li>- Revisar los conocimientos y habilidades de los funcionarios y compararlos con el manual de puestos para capacitarlos según sea</li> </ul>

actividades relacionadas con la gestión de recursos humanos.		necesario. - Reforzar el apoyo de la Oficina de Recursos Humanos a todas las jefaturas para la adecuada administración del recurso humano a su cargo.
<b>Atributo: 1.4 Estructura</b>	<b>Puntaje y estado: 43 novato</b>	<b>Atención requerida: Alta</b>
<b>Descripción del estado</b>	<b>Acciones a emprender para alcanzar el siguiente estado</b>	<b>Acciones por realizar por la Administración de la UNED</b>
- Algunos miembros de las autoridades institucionales (jerarca y titulares subordinados) realizan esfuerzos aislados para revisar la estructura orgánica en términos de las labores que realiza la institución. - Algunos titulares subordinados han realizado ajustes a los procesos a su cargo, incluyendo la asignación de autoridad y responsabilidad, la delegación y rotación de labores, la separación de funciones incompatibles y los mecanismos de coordinación.	- El jerarca y los titulares subordinados han instaurado procesos para procurar una estructura orgánica que sea adaptativa con base en las circunstancias, las necesidades y los objetivos de la institución, así como los riesgos que le plantea su entorno. - El jerarca y los titulares subordinados han introducido ajustes en la estructura organizacional para armonizarla con los objetivos institucionales. Los funcionarios de la institución conocen oportunamente la información sobre ajustes en la estructura orgánica y participan en la implementación de los cambios definidos.	- Finalizar la revisión y actualización de la estructura orgánica de la institución de manera que esta se adapte a las necesidades actuales de ésta. - Posterior a la actualización se deben divulgar los cambios en la estructura, de manera que sean implementados por los funcionarios.



<b>Componente</b>	<b>2. Valoración del Riesgo</b>	
<b>Puntaje y estado:</b> 38 Novato	<b>Atención requerida:</b> Alta	

<b>Atributo:</b> 2.1. Marco Orientador	<b>Puntaje y estado:</b> 38 novato	<b>Atención requerida:</b> Alta
<b>Descripción del estado</b>	<b>Acciones a emprender para alcanzar el siguiente estado</b>	<b>Acciones por realizar por la Administración de la UNED</b>
<p>-Se realizan actividades de difusión y capacitación sobre valoración de riesgo entre los funcionarios de diversos niveles.</p> <p>- El jerarca y los titulares subordinados tienen la percepción de que la valoración del riesgo agrega valor a la organización.</p> <p>- El jerarca y los titulares subordinados han emitido orientaciones básicas sobre las acciones que deberán efectuarse a corto plazo para llevar a cabo una valoración inicial de los riesgos institucionales.</p>	<p>- El significado del concepto de riesgo es uniforme en toda la institución y ampliamente compartido.</p> <p>- La institución ha establecido metas específicas sobre los riesgos relevantes. Se determinan los resultados esperados de la valoración del riesgo en tiempo y espacio, los recursos necesarios y sus responsables.</p> <p>- La política, la estrategia y la normativa de valoración del riesgo, así como los parámetros de aceptabilidad de riesgos, han sido aprobados por el jerarca y divulgados a toda la institución.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar actividades de divulgación en torno al concepto de riesgos.</li> <li>- Divulgar las orientaciones generales del SEVRI institucional vigentes.</li> </ul>
<b>Atributo:</b> Herramienta para la Administración de la Información	<b>Puntaje y estado:</b> 33 novato	<b>Atención requerida:</b> Alta
<b>Descripción del estado</b>	<b>Acciones a emprender para alcanzar el siguiente estado</b>	<b>Acciones por realizar por la Administración de la UNED</b>
<p>El jerarca y los titulares subordinados han emitido una definición de los alcances de la herramienta para la administración de la información sobre los riesgos institucionales.</p>	<p>Se cuenta con una herramienta para la administración de la información sobre riesgos, cuyo alcance es congruente con el marco orientador de valoración del riesgo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tratar de mejorar el sistema AUDINET de acuerdo a las necesidades de la institución.</li> <li>- Divulgar a nivel institucional la existencia de la herramienta para la valoración del riesgo.</li> </ul>

<b>Atributo: Funcionamiento del SEVRI</b>	<b>Puntaje y estado: 37 novato</b>	<b>Atención requerida: Alta</b>
<b>Descripción del estado</b>	<b>Acciones a emprender para alcanzar el siguiente estado</b>	<b>Acciones por realizar por la Administración de la UNED</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- El jerarca y los titulares subordinados han identificado al menos los eventos que podrían afectar de forma significativa el cumplimiento de los objetivos establecidos, así como sus causas internas y externas y las posibles consecuencias.</li> <li>- Con base en su experiencia y en las discusiones que llevan a cabo, las autoridades institucionales priorizan los riesgos con fundamento en criterios básicos no oficializados, a fin de determinar y aplicar medidas que permitan atacar sus causas y, en caso necesario, enfrentar sus consecuencias”.</li> <li>- Las autoridades institucionales procuran dar seguimiento a los eventos riesgosos, a fin de lograr acuerdos sobre la atención que debe brindárseles y las acciones que deben emprenderse en relación con ellos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El jerarca y los titulares subordinados conocen los riesgos relevantes y las medidas que se han tomado para administrarlos.</li> <li>- Los parámetros de aceptabilidad de riesgos institucionales son aplicados para analizar y priorizar los riesgos con base en su nivel, dado por la combinación de su probabilidad de ocurrencia y la magnitud de su eventual impacto.</li> <li>- Los riesgos se revisan periódicamente con base en los parámetros de aceptabilidad de riesgos, a fin de determinar variaciones en su nivel, medido por la combinación de su posibilidad de ocurrencia y la magnitud de su eventual impacto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificar y ejecutar las valoraciones de riesgo en las diferentes dependencias, de acuerdo a lo establecido en el marco orientador.</li> <li>- Revisión de los riesgos identificados y analizados en el año 2014 y posteriormente los del 2015.</li> </ul>
<b>Atributo: Documentación y Comunicación</b>	<b>Puntaje y estado: 38 novato</b>	<b>Atención requerida: Alta</b>
<b>Descripción del estado</b>	<b>Acciones a emprender para alcanzar el siguiente estado</b>	<b>Acciones por realizar por la Administración de la UNED</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se cuenta con información sobre los eventos que podrían afectar de forma significativa el cumplimiento de los objetivos establecidos, así como sus causas internas y externas y las posibles consecuencias, la cual está a disposición de los funcionarios de la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se documentan los elementos mínimos sobre los riesgos (probabilidad y consecuencia de materialización de los riesgos, nivel de riesgos y medidas de administración), y dicha documentación está disponible para los funcionarios de la institución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentar y comunicar a las dependencias responsables de los procesos analizados los resultados de las valoraciones de riesgos.</li> <li>- Divulgar y poner a disposición de los funcionarios los resultados generales</li> </ul>

<p>institución.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se cuenta con una definición de los elementos mínimos que deben documentarse acerca de los riesgos.</li> <li>- La institución ha establecido algunos mecanismos de coordinación y comunicación en relación con el Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La institución ha establecido y aplica de manera sistemática, mecanismos de documentación y comunicación sobre riesgos.</li> <li>- Se han definido los usos de la información que genera la revisión de riesgos.</li> </ul>	<p>de la valoración de riesgos.</p>
--	--	-------------------------------------

<b>Componente</b>	<b>3. Actividades de control</b>	
<b>Puntaje y estado:</b> 45 Novato	<b>Atención requerida:</b> Alta	

<b>Atributo:</b> 3.1. Características de las actividades de control	<b>Puntaje y estado:</b> 43 novato	<b>Atención requerida:</b> Alta
<b>Descripción del estado</b>	<b>Acciones a emprender para alcanzar el siguiente estado</b>	<b>Acciones por realizar por la Administración de la UNED</b>
Las actividades de control se dirigen a algunos eventos que podrían afectar negativamente el logro de los objetivos institucionales.	Las actividades de control reúnen las características requeridas, a saber: integración a la gestión, respuesta a riesgos, costo-beneficio, viabilidad, documentación y divulgación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analizar e incluir, donde no existan, las actividades de control dentro de los procedimientos de toda la institución, esto teniendo en cuenta los riesgos que se puedan presentar en los procesos.</li> </ul>
<b>Atributo:</b> 3.2. Alcance de las actividades de control	<b>Puntaje y estado:</b> 50 competente	<b>Atención requerida:</b> Media
<b>Descripción del estado</b>	<b>Acciones a emprender para alcanzar el siguiente estado</b>	<b>Acciones por realizar por la Administración de la UNED</b>
Se cuenta con actividades de control referidas al mantenimiento y la verificación de documentación y registros sobre la gestión institucional.	Existen actividades de control para todos los alcances de la gestión institucional, en sus ámbitos operativo y estratégico, las cuales se evalúan constantemente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dentro de los manuales de procedimientos establecer la forma de evaluar constantemente las actividades de control implementadas.</li> </ul>

<b>Atributo: 3.3. Formalidad de las actividades de control</b>	<b>Puntaje y estado: 42 novato</b>	<b>Atención requerida: Alta</b>
<b>Descripción del estado</b>	<b>Acciones a emprender para alcanzar el siguiente estado</b>	<b>Acciones por realizar por la Administración de la UNED</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las actividades de control están documentadas mediante políticas, procedimientos, normas, lineamientos u otros similares.</li> <li>- La mayor parte de las actividades de control vigentes se han comunicado a los funcionarios de la institución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La preparación, actualización y difusión de la documentación relativa a las actividades de control es una práctica normal y debidamente regulada en la institución.</li> <li>- Las actividades de control son de conocimiento de los funcionarios de la institución, y su documentación se mantiene disponible para su consulta por los funcionarios de la institución que deseen consultarla.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informar a todos los funcionarios la actualización y emisión de nuevas actividades de control que apliquen a nivel institucional.</li> <li>- Poner a disposición de todos los funcionarios los documentos que impliquen actividades de control a nivel institucional.</li> <li>- Proporcionar a todos los funcionarios de las diferentes dependencias los procedimientos que deben incluir actividades de control.</li> </ul>
<b>Atributo: 3.4. Aplicación de las actividades de control</b>	<b>Puntaje y estado: 47 novato</b>	<b>Atención requerida: Alta</b>
<b>Descripción del estado</b>	<b>Acciones a emprender para alcanzar el siguiente estado</b>	<b>Acciones por realizar por la Administración de la UNED</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Algunos funcionarios aplican las actividades de control establecidas.</li> <li>- El jerarca y los titulares subordinados han instaurado mecanismos para asegurar la aplicación de las actividades de control.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las actividades de control se han integrado a los procesos institucionales.</li> <li>- Los funcionarios responsables de ejecutar las actividades de control están atentos a su efectividad y comunican sus recomendaciones a los titulares subordinados correspondientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicación de las actividades de control establecidas en los procedimientos y en los lineamientos institucionales.</li> </ul>

<b>Componente</b>	<b>4. Sistemas de información</b>	
<b>Puntaje y estado:</b> 49 Novato	<b>Atención requerida:</b> Alta	

<b>Atributo:</b> 4.1. Alcance de los sistemas de información	<b>Puntaje y estado:</b> 48 novato	<b>Atención requerida:</b> Alta
<b>Descripción del estado</b>	<b>Acciones a emprender para alcanzar el siguiente estado</b>	<b>Acciones por realizar por la Administración de la UNED</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se han establecido mecanismos para la comunicación de la información pertinente a los diferentes usuarios.</li> <li>- Los sistemas de información contemplan la mayor parte de las actividades institucionales, y en el desarrollo de algunos de ellos se han incorporado componentes digitales, tomando como referencia la necesidad de una gestión documental que permita satisfacer los requerimientos de la institución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El diseño y el desarrollo de los sistemas de información en la organización se fundamentan en una estrategia formal debidamente armonizada con los objetivos institucionales.</li> <li>- Los sistemas de información cubren, de manera integrada, la mayor parte de las actividades que se realizan en la institución. Como parte de ellos, el archivo institucional funciona de manera técnica y profesional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Continuar con la elaboración de un plan estratégico de tecnologías de la información que este armonizado con los objetivos institucionales.</li> </ul>
<b>Atributo:</b> 4.2. Calidad de la información	<b>Puntaje y estado:</b> 52 competente	<b>Atención requerida:</b> Media
<b>Descripción del estado</b>	<b>Acciones a emprender para alcanzar el siguiente estado</b>	<b>Acciones por realizar por la Administración de la UNED</b>
<p>Los sistemas de información generan la información requerida para el cumplimiento de los objetivos institucionales. La información generada por los sistemas reúne los atributos de confiabilidad, oportunidad y utilidad.</p>	<p>En el diseño y la mejora constante de los sistemas de información contemplan las necesidades según los fines institucionales, y se realizan los ajustes pertinentes en procura de una mayor utilidad y flexibilidad de la información.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tener en cuenta en el diseño y mejora de los sistemas de información de la institución las necesidades de los usuarios de acuerdo a los fines institucionales, teniendo en cuenta una mayor utilidad y flexibilidad de la información.</li> </ul>

<b>Atributo: 4.3. Calidad de la comunicación</b>	<b>Puntaje y estado: 47 novato</b>	<b>Atención requerida: Alta</b>
<b>Descripción del estado</b>	<b>Acciones a emprender para alcanzar el siguiente estado</b>	<b>Acciones por realizar por la Administración de la UNED</b>
Se cuenta con canales de comunicación formalmente establecidos para la atención de los requerimientos de información tanto internos como externos.	La información se comunica oportunamente a las instancias pertinentes. Al respecto, se cuenta con regulaciones precisas sobre la comunicación de información confidencial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer mecanismos para mejorar los canales de comunicación de la información que garanticen la entrega oportuna y segura de la información a las instancias que la requiera.</li> </ul>
<b>Atributo: 4.4. Control de los sistemas de información</b>	<b>Puntaje y estado: 48 novato</b>	<b>Atención requerida: Alta</b>
<b>Descripción del estado</b>	<b>Acciones a emprender para alcanzar el siguiente estado</b>	<b>Acciones por realizar por la Administración de la UNED</b>
El jerarca y los titulares han definido y divulgado controles para asegurar la calidad de la información y su comunicación. Entre dichos controles se cuentan la definición de accesos a los sistemas de información que utilizan recursos tecnológicos, y la asignación de responsabilidades sobre la custodia de los acopios físicos de información, las cuales han sido asumidas por los funcionarios correspondientes.	Los sistemas de información conllevan la definición de controles desde su diseño hasta su operación. Ello garantiza que posean los mecanismos de control apropiados para la generación de información confiable, oportuna y útil.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisar e incluir, en el caso que sea necesario, los controles de los sistemas de información que garanticen la calidad y seguridad de la información.</li> </ul>

<b>Componente</b>	<b>5. Seguimiento del Sistema de Control Interno</b>	
<b>Puntaje y estado:</b> 48 Novato	<b>Atención requerida:</b> Alta	

<b>Atributo:</b> 5.1. Participantes en el seguimiento del SCI	<b>Puntaje y estado:</b> 49 novato	<b>Atención requerida:</b> Alta
<b>Descripción del estado</b>	<b>Acciones a emprender para alcanzar el siguiente estado</b>	<b>Acciones por realizar por la Administración de la UNED</b>
El seguimiento periódico del sistema de control interno es ordenado por el jerarca a los titulares subordinados, quienes a su vez solicitan a algunos funcionarios que participen en el seguimiento del control interno atinente a las actividades relacionadas con sus puestos. Esto ha generado un reforzamiento del criterio de que el seguimiento requiere la participación de todos los funcionarios.	El seguimiento del sistema de control interno es asumido por el jerarca, los titulares subordinados y los funcionarios, cada quien en el ámbito de sus competencias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer estrategias para involucrar a las jefaturas y a los funcionarios en las actividades de seguimiento del sistema de control interno.</li> </ul>
<b>Atributo:</b> 5.2. Formalidad del seguimiento del SCI	<b>Puntaje y estado:</b> 48 novato	<b>Atención requerida:</b> Media
<b>Descripción del estado</b>	<b>Acciones a emprender para alcanzar el siguiente estado</b>	<b>Acciones por realizar por la Administración de la UNED</b>
El jerarca ha emitido disposiciones de tipo general sobre la obligación de los titulares subordinados de dar seguimiento al sistema de control interno, con la colaboración de los funcionarios que corresponda.	El jerarca y los titulares subordinados han instaurado regulaciones formales sobre el seguimiento del sistema de control interno, requiriendo que éste se realice vigilando la eficacia de las actividades de control en las operaciones diarias y que se lleve a cabo una autoevaluación anual del sistema de control interno y se elabore un plan de mejoras.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisar, actualizar y divulgar el documento de orientaciones para la realización de los proceso de valoración de la gestión administrativa.</li> <li>- Ejecución de la autoevaluación del sistema de control interno.</li> </ul>
<b>Atributo:</b> 5.3. Alcance del seguimiento del SCI	<b>Puntaje y estado:</b> 45 novato	<b>Atención requerida:</b> Media

<b>Descripción del estado</b>	<b>Acciones a emprender para alcanzar el siguiente estado</b>	<b>Acciones por realizar por la Administración de la UNED</b>
El jerarca y los titulares subordinados vigilan las actividades bajo su control con una visión de corto plazo y en procura del cumplimiento de las obligaciones legales que establece el ordenamiento.	El seguimiento del sistema de control interno y sus mecanismos se han integrado a las actividades institucionales, y en lo procedente se han incorporado en la documentación de los puestos y procesos. En ese sentido, los funcionarios aplican las actividades de seguimiento que les corresponden, y en esos esfuerzos son supervisados por los titulares subordinados, quienes a su vez realizan un seguimiento general sobre las unidades institucionales a su cargo, con la orientación del jerarca.	- Reforzar la necesidad de que se incluyan las actividades relacionadas con el seguimiento del sistema de control interno dentro de los procesos institucionales y sus respectivos procedimientos.
<b>Atributo: 5.4. Contribución del seguimiento a la mejora del sistema</b>	<b>Puntaje y estado: 50 novato</b>	<b>Atención requerida: Alta</b>
<b>Descripción del estado</b>	<b>Acciones a emprender para alcanzar el siguiente estado</b>	<b>Acciones por realizar por la Administración de la UNED</b>
El seguimiento permite detectar algunas oportunidades de mejora del sistema de control interno.	El seguimiento del sistema de control interno constituye una herramienta que permite la valoración y mejora de dicho sistema y de su contribución a la gestión institucional.	- Elaboración, implementación y seguimiento de la ejecución de los planes de mejora generados a partir de la valoración de la gestión administrativa.



## 8 BIBLIOGRAFÍA

Contraloría General de la República (s.f.). *Modelo de Madurez, Sistema de Control Interno Institucional*. San José.

La Gaceta 169 (2002). *Ley 8292. Ley General de Control Interno*. Asamblea Legislativa: San José.

La Gaceta 26 (2009). *Normas de Control Interno para el Sector Público*. Contraloría General de la República: San José.

PROVAGARI (2010). *Orientaciones Generales para la Implementación y Funcionamiento del Sistema de Valoración de Riesgo Institucional (SEVRI) en la UNED*. San José: UNED.

PROVAGARI (2010). *Orientaciones para la Realización de los Procesos de Valoración de la Gestión Administrativa*. San José: UNED.

UNED (2007). *Propuesta para la implementación del sistema específico de valoración del riesgo institucional*, Sesión No. 1479-2007, Art. V, inciso 1 celebrada el 5 de marzo. San José: Consejo de Rectoría.

## 9 ANEXOS

### Anexo 1, Promedios obtenidos totales

Componentes funcionales	Promedio
<b>Índice de Madurez del Sistema de Control Interno</b>	<b>45</b>
<b>1. Ambiente de control</b>	<b>46</b>
1.1 - Compromiso	48
1.2 - Ética	47
1.3 - Personal	46
1.4 - Estructura	43
<b>2. Valoración del riesgo</b>	<b>38</b>
2.1 - Marco orientador	38
2.2 - Herramienta para administración de la información	33
2.3 - Funcionamiento del SEVRI	40
2.4 - Documentación y comunicación	38
<b>3. Actividades de control</b>	<b>45</b>
3.1 - Características de las actividades de control	43
3.2 - Alcance de las actividades de control	50
3.3 - Formalidad de las actividades de control	42
3.4 - Aplicación de las actividades de control	47
<b>4. Sistemas de información</b>	<b>49</b>
4.1 - Alcance de los sistemas de información	48
4.2 - Calidad de la información	52
4.3 - Calidad de la comunicación	47
4.4 - Control de los sistemas de información	48
<b>5. Seguimiento del SCI</b>	<b>48</b>
5.1 - Participantes en el seguimiento del SCI	49
5.2 - Formalidad del seguimiento del SCI	48
5.3 - Alcance del seguimiento del SCI	45
5.4 - Contribución del seguimiento a la mejora del sistema	50

Fuente: Índice de Madurez del Sistema de Control Interno, 2014

## Anexo 2, Promedio de Índice de Madurez del SCI por sector

<b>Sector</b>	<b>Índice de Madurez del SCI</b>
Centros Universitarios	44
Vicerrectoría Ejecutiva	47
DAES	56
Vicerrectoría Académica	44
Vicerrectoría de Planificación	41
Rectoría	43

Fuente: Índice de Madurez del Sistema de Control Interno, 2014

## Anexo 3, Comparativo entre los años 2011, 2012, 2013 y 2014 del Índice de Madurez del SCI

	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
ÍNDICE DE MADUREZ DEL SCI	33,6	44,33	40	45
Ambiente de control	35	45,3	42	46
Valoración del riesgo	30,5	40,29	33	38
Actividades de control	36	46,68	44	45
Sistemas de información	32,5	43,42	44	49
Seguimiento del SCI	34	45,95	45	48

Fuente: Modelo de Madurez del Sistema de Control Interno, 2011, 2012, 2013, 2014