



Auditoría Interna

Tel: 2527 2276

Telefax: 2224 9684

Apdo. 474-2050 / San Pedro de Montes de Oca



UNED

UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA  
Institución Benemérita de la Educación y la Cultura

## **UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA**

### **AUDITORIA INTERNA**

#### **INFORME FINAL N° ACE-001-2022**

#### **ESTUDIO SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN Y CUMPLIMIENTO DE PRÁCTICAS RELACIONADAS CON LIDERAZGO Y CULTURA PARA LA CONSECUCCIÓN DE LA ESTRATEGIA INSTITUCIONAL**

**2022**



## Índice

<b>RESUMEN EJECUTIVO.....</b>	<b>3</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>5</b>
<b>1.1. Origen del Estudio.....</b>	<b>5</b>
<b>1.2. Objetivos .....</b>	<b>6</b>
<b>1.3. Alcance.....</b>	<b>6</b>
<b>1.4. Estudio realizado de conformidad con la normativa.....</b>	<b>8</b>
<b>1.5. Limitaciones y Antecedentes .....</b>	<b>8</b>
<b>1.6. Metodología aplicada para el estudio .....</b>	<b>9</b>
<b>1.7. Sobre la Comunicación Preliminar y la Conferencia Final .....</b>	<b>11</b>
<b>1.8. Deberes en el trámite de informes y plazos que se deben observar .</b>	<b>11</b>
<b>2. RESULTADOS .....</b>	<b>13</b>
<b>2.1. Sobre acciones referentes al Liderazgo mediante la motivación, el acompañamiento, el reconocimiento y empoderamiento del personal.....</b>	<b>13</b>
<b>2.2. Sobre acciones de cultura que promuevan, tanto la calidad y resultados como los principios y comportamientos éticos. ....</b>	<b>15</b>
<b>3. CONCLUSIÓN.....</b>	<b>20</b>
<b>4. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>21</b>
<b>Anexo 1: Análisis de las Observaciones recibidas de la Administración. .</b>	<b>23</b>



Auditoría Interna

Tel: 2527 2276

Telefax: 2224 9684

Apdo. 474-2050 / San Pedro de Montes de Oca



UNED

UNIVERSIDAD ESTADAL A DISTANCIA  
Institución Benemérita de la Educación y la Cultura

## RESUMEN EJECUTIVO.

El estudio se realiza en atención a Oficio DFOE-CAP-0092 (oficio N°.1711), remitido por la Contraloría General de la República (en adelante CGR), que tiene como finalidad llevar a cabo “un proyecto para potenciar esfuerzos coordinados con las Auditorías Internas del Sector Público” mediante la ejecución de una auditoría de carácter especial, direccionada al tema “prácticas de liderazgo y cultura”, estudio que se incorporó en el Plan Anual de Trabajo de la Auditoría Interna para el año 2022.

La auditoría tuvo como objetivo general determinar de acuerdo con el planteamiento teórico del proyecto, el modelo de herramientas dadas por la CGR y el marco normativo vigente, la implementación de prácticas a nivel institucional dirigidas al liderazgo y cultura que promuevan el fortalecimiento de la capacidad de gestión institucional.

Del documento denominado “Normativa y prácticas relacionadas con liderazgo y cultura”, emitido por la CGR-División de Fiscalización Operativa y Evaluativa Área de Fiscalización para el Desarrollo de Capacidades, se transcribe la importancia de las prácticas de liderazgo y cultura en el quehacer institucional:

*Las prácticas relacionadas con el liderazgo guían a las entidades a incorporar los requerimientos de las partes interesadas al quehacer institucional, para la consecución de su estrategia. Por su parte, las prácticas referentes a la cultura organizacional desarrollan e interiorizan el conjunto de valores, creencias y formas de actuación que orientan el comportamiento de los miembros de una entidad para aportar calidad, resultados y bienestar social en la entrega de los bienes y servicios que facilitan a sus partes interesadas<sup>1</sup>.*

## Principales resultados

De la valoración de la información remitida por la Administración a esta Auditoría sobre las interrogantes contenidas en la “Herramienta Verificación Liderazgo y Cultura”, se determina que hay acciones que requieren fortalecerse para permitir un adecuado desarrollo o mejora de las prácticas de liderazgo y cultural, a saber:

- a. Establecer y documentar: los factores formales e informales que promueven la motivación al personal; así como, los objetivos, metas e indicadores de resultados de las acciones de reconocimiento al logro.

---

<sup>1</sup> Documento denominado “Normativa y prácticas relacionadas con liderazgo y cultura”, emitido por la CGR-División de Fiscalización Operativa y Evaluativa Área de Fiscalización para el Desarrollo de Capacidades.



Auditoría Interna

Tel: 2527 2276

Telefax: 2224 9684

Apdo. 474-2050 / San Pedro de Montes de Oca



UNED

UNIVERSIDAD ESTADAL A DISTANCIA  
Institución Benemérita de la Educación y la Cultura

- b. Establecer los mecanismos para obtener y documentar: la información sobre la percepción de las personas funcionarias de la UNED con respecto a los factores que los motivan y la información sobre percepción de las personas funcionarias de la UNED en cuanto al reconocimiento al logro que se realiza.
- c. Verificar el cumplimiento de las acciones relacionadas con: la motivación; la participación activa de las personas funcionarias en los procesos institucionales de formulación o mejora del marco estratégico, planificación operativa y elaboración del presupuesto; promover en las personas funcionarias la generación de bienes y servicios con enfoque de calidad y resultados; interiorizar en las personas funcionarias los principios y comportamientos éticos.
- d. Utilizar la información generada en la etapa de verificación de las acciones relacionadas con las prácticas de liderazgo (motivación; reconocimiento al logro de las personas funcionarias; empoderamiento del personal) y cultura (generación de bienes y servicios con enfoque de calidad y resultados y principios y comportamientos éticos) en procura de la mejora continua y la toma de decisiones.

## Conclusiones

En la UNED se desarrollan acciones institucionales en materia de liderazgo y cultura institucional y se ajustan al marco normativo vigente, no obstante, los esfuerzos institucionales requieren fortalecerse y complementarse con mecanismos que permitan la verificación de los resultados y efectos que se alcanzan con las acciones ejecutadas en materia de liderazgo y cultura; y a partir de esta verificación, fomentar espacios de mejora e información para la toma de decisiones. Lo anterior, en procura de maximizar las acciones implementadas por la Administración para la generación de valor público; la mejora continua y promover la toma de decisiones considerando la información actualizada.

## Recomendaciones

Definir e instituir las acciones institucionales para las prácticas de liderazgo y cultura, en los aspectos señalados bajo el título principales resultados.



**INFORME N° ACE-001-2022  
(Al contestar refiérase a este número)**

**INFORME FINAL**

**ESTUDIO SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN Y CUMPLIMIENTO DE  
PRÁCTICAS RELACIONADAS CON LIDERAZGO Y CULTURA  
PARA LA CONSECUCCIÓN DE LA ESTRATÉGIA  
INSTITUCIONAL**

**1. INTRODUCCIÓN**

**1.1. Origen del Estudio**

El estudio se realiza en atención a Oficio DFOE-CAP-0092 (oficio N°.1711), remitido por la Contraloría General de la República (en adelante CGR), que tiene como finalidad llevar a cabo “un proyecto para potenciar esfuerzos coordinados con las Auditorías Internas del Sector Público” mediante la ejecución de una auditoría de carácter especial, direccionada al tema “prácticas de liderazgo y cultura”, estudio que se incorporó en el Plan Anual de Trabajo de la Auditoría Interna para el año 2022.

En atención al tema objeto de estudio, cabe transcribir su importancia en el quehacer institucional:

*Las prácticas relacionadas con el liderazgo guían a las entidades a incorporar los requerimientos de las partes interesadas al quehacer institucional, para la consecución de su estrategia. Por su parte, las prácticas referentes a la cultura organizacional desarrollan e interiorizan el conjunto de valores, creencias y formas de actuación que orientan el comportamiento de los miembros de una entidad para aportar calidad, resultados y bienestar social en la entrega de los bienes y servicios que facilitan a sus partes interesadas<sup>2</sup>.*

---

<sup>2</sup> Documento denominado “Normativa y prácticas relacionadas con liderazgo y cultura”, emitido por la CGR- División de Fiscalización Operativa y Evaluativa Área de Fiscalización para el Desarrollo de Capacidades.



## 1.2. Objetivos

### ➤ Objetivo General

Determinar de acuerdo con el planteamiento teórico del proyecto, el modelo de herramientas dadas por la CGR y el marco normativo vigente, la implementación de prácticas a nivel institucional dirigidas al liderazgo y cultura que promuevan el fortalecimiento de la capacidad de gestión institucional.

### ➤ Objetivos Específicos

1. Determinar de acuerdo con el planteamiento teórico del proyecto y modelo de herramientas dado por la CGR, si las prácticas institucionales de liderazgo referentes a la motivación, el acompañamiento, el reconocimiento y empoderamiento del personal se ajustan al marco normativo vigente.
2. Determinar de acuerdo con el planteamiento teórico del proyecto y modelo de herramientas dadas por la CGR, si las prácticas institucionales de cultura referentes a promover calidad, resultados, la conducción hacia principios y comportamientos éticos se ajustan al marco normativo vigente.

## 1.3. Alcance

Comprende el periodo entre el 1 de enero y el 30 de junio de 2022 y se enfocó a valorar las acciones implementadas por la Universidad Estatal a Distancia (en adelante UNED), para las siguientes cuatro prácticas direccionadas a los temas de liderazgo y cultura, a saber:

- **PRÁCTICA 1:** Liderazgo mediante la motivación, el acompañamiento y el reconocimiento al personal, compuesta por las siguientes acciones:
  - a. La motivación al personal para la consecución de los objetivos y metas establecidas.
  - b. El acompañamiento al personal para cumplir los objetivos y metas asignados.
  - c. El reconocimiento al logro del personal.



Auditoría Interna

Tel: 2527 2276

Telefax: 2224 9684

Apdo. 474-2050 / San Pedro de Montes de Oca



UNED

UNIVERSIDAD ESTADAL A DISTANCIA  
Institución Benemérita de la Educación y la Cultura

- **PRÁCTICA 2:** Liderazgo mediante el empoderamiento del personal, compuesta por las siguientes acciones:
  - a. La delegación de funciones que fomente la toma de decisiones.
  - b. La participación activa en la formulación o mejora del marco estratégico organizacional (misión, visión y valores institucionales).
  - c. La participación activa en la formulación o mejora de la planificación operativa y la formulación presupuestaria.
  
- **PRÁCTICA 3:** Cultura que promueva calidad y resultados, compuesta por las siguientes acciones:
  - a. Fomentar una cultura institucional que promueva la comprensión de la utilidad del control interno.
  - b. Fomentar una cultura institucional que promueva la generación de bienes y servicios con un enfoque de calidad y resultados para la generación de valor público.
  - c. Fomentar una cultura institucional que promueva la gestión del riesgo en toda la entidad.
  
- **PRÁCTICA 4:** Cultura que promueva principios y comportamientos éticos, compuesta por las siguientes acciones:
  - a. Interiorizar en las personas funcionarias los factores formales de la ética institucional.
  - b. Interiorizar comportamientos éticos de los miembros de la organización, acordes con los valores institucionales públicos.
  - c. Interiorizar las actuaciones que han de ser evitadas.
  - d. Interiorizar el modo de resolver determinados conflictos de interés que puedan presentarse a lo interno de la organización.
  - e. Interiorizar los mecanismos de atención formal de las denuncias que se presenten ante la institución en relación con conductas ímprobas.



#### **1.4. Estudio realizado de conformidad con la normativa**

El estudio fue realizado de acuerdo con las Normas Generales de Auditoría para el Sector Público, emitidas por la CGR mediante resolución R-DC-64-2014, el planteamiento teórico y herramientas (instrumentos) dadas por la CGR para ejecutar y aplicar en las Actividades de Planificación, Examen y Comunicación de Resultados, además, de lo anterior, en lo que correspondió, la “Guía de procedimientos de la Auditoría Interna de la Universidad Estatal a Distancia para ejecutar, controlar y supervisar el proceso de auditoría”.

#### **1.5. Limitaciones y Antecedentes**

El estudio tuvo como limitante, el extenso plazo que necesitó la administración para entregar la información solicitada por esta Auditoría, lo que incidió en no poder terminar el estudio en el tiempo establecido, situación que conllevó a realizar cambios en la planificación, según se detalla seguidamente:

1. Con fecha 19 de abril 2022 se hacen dos solicitudes de información relacionadas con la Actividad de Planificación, una dirigida a la Mag. Iriabel Hernández Vindas, en su calidad de coordinadora del equipo de “Enlace” con vencimiento el 27 de abril y la otra dirigida al sr. Rector con vencimiento el 3 de mayo. La administración solicitó dos prórrogas las cuales fueron otorgadas y el plazo final de entrega se extendió hasta el 27 de mayo 2022. Las prórrogas indicadas generaron una extensión en el plazo de 24 días naturales en la Actividad de Planificación. A pesar de las prórrogas otorgadas, la administración no entregó la información solicitada.
2. Con fecha 30 de mayo 2022, se solicita información relacionada con la Actividad de Examen, a la Mag. Iriabel Hernández, en calidad de Coordinadora del equipo de enlace, con vencimiento el 28 de junio 2022. Sobre esta solicitud de información no se solicitaron prórrogas, pero tampoco se entregó la información solicitada.
3. Con oficio AI-069-2022 de fecha 12 de julio del 2022, se remite el Servicio Preventivo de Advertencia al sr. Rector, otorgando un plazo de 10 días hábiles para informar sobre las acciones a emprender para corregir las situaciones indicadas y entregar la información solicitada por la Auditoría Interna. El plazo indicado tenía como fecha de vencimiento el 26 de julio y genera una extensión de plazo de 28 días naturales en la Actividad de Examen.



Auditoría Interna

Tel: 2527 2276

Telefax: 2224 9684

Apdo. 474-2050 / San Pedro de Montes de Oca



UNED

UNIVERSIDAD ESTADAL A DISTANCIA  
Institución Benemérita de la Educación y la Cultura

4. Con fecha 13 de julio la Mag. Hernández remite solo parte de la información solicitada para la Actividad de Planificación. Ante esta situación, el Auditor Interno envió un correo electrónico de fecha 9 de agosto, solicitando la información pendiente. La administración, nuevamente, solicitó prórroga hasta el 19 de agosto 2022 para la entrega de esta, la cual fue otorgada y generó una extensión de plazo de 24 días naturales más en la actividad de examen. La administración hizo entrega de la información el viernes 19 de agosto 2022.
5. Con fecha 28 de setiembre 2022, la Auditoría Interna solicita una reunión con el equipo de enlace para aclarar dudas sobre algunas respuestas dadas por la administración en la “Herramienta de Verificación Liderazgo y Cultura”. El equipo indicó que tenía disponibilidad para realizarla hasta el día 05 de octubre 2022, en la reunión se acordó la entrega de la información de soporte correspondiente a las aclaraciones, en un plazo de dos días, pero la entrega no se dio. Ante el incumplimiento en la entrega de la información, a pesar de haber enviado recordatorios el 10 y 12 de octubre, el Auditor Interno envía correo electrónico con fecha 18 de octubre recordando la información pendiente; la entrega se concretó el día 19 de octubre, esta gestión requirió de 12 días más del tiempo acordado.

## **1.6. Metodología aplicada para el estudio**

Cabe detallar las siguientes gestiones realizadas para llevar a cabo la auditoría:

- a. Se aplicaron las herramientas suministrados por el órgano contralor para recopilar y procesar la información de cada una de las actividades que conlleva el proceso de auditoría para el tipo de auditoría de Carácter Especial. De los instrumentos aplicados cabe destacar el denominado “Herramienta Verificación Liderazgo y Cultura”, mediante el cual se solicitó a la Administración Activa la información sobre las acciones aplicables a cada una de las prácticas de Liderazgo y Cultura para posterior valoración de las aseveraciones e información que las respalda.
- b. Mediante oficio AI-020-2022 del 11 de marzo del 2022, comunicado vía correo electrónico institucional el 15 de marzo del 2022, se solicitó a la Administración Activa la designación de las personas funcionarias que fungiera(n) como enlace para facilitar las respuestas a interrogantes inmersas en la herramienta arriba citada y la información que respalda las aseveraciones. La solicitud fue aceptada y mediante correo electrónico

institucional del 15 de marzo del 2022, la Mag. Karen Carranza Cambronero informa que fue designada como parte del equipo de enlace junto a la funcionaria Mag. Iriabel Hernández Vindas como Coordinadora.

- c. La valoración de las acciones se realizó considerando las etapas detalladas en la Figura N° 1, las cuales permiten determinar el avance de implementación en la Institución y de acuerdo a esquema de agrupamiento, según las cuatro prácticas que permiten el fortalecimiento del liderazgo y la cultura institucional, las cuales se detallan en la Figura N° 2





## 1.7. Sobre la Comunicación Preliminar y la Conferencia Final

El Informe Preliminar fue remitido al Mag. Rodrigo Arias Camacho, Rector de la UNED, mediante el oficio AI-187-2022 del 22 de noviembre del 2022, en dicho oficio se solicita fijar la fecha y hora para efectuar la conferencia final, la cual no fue convocada por el señor Rector. Se recibe correo electrónico del 19 de enero de 2023, emitido por la Mag. Karen Carranza Cambronero, Asesora Legal de la Rectoría e integrante del equipo de enlace establecido para este estudio, con observaciones al Informe Preliminar, las cuales fueron analizadas por la Auditoría y se muestran en el Anexo 1 de este informe.

## 1.8. Deberes en el trámite de informes y plazos que se deben observar

El trámite de los informes de auditoría se debe realizar de conformidad con lo que establece la Ley General de Control Interno N° 8292, Gaceta No. 169 del 04 de setiembre del 2002), según los artículos:

### **“ARTÍCULO 36.- Informes dirigidos a los titulares subordinados**

*Cuando los informes de auditoría contengan recomendaciones dirigidas a los titulares subordinados, se procederá de la siguiente manera:*

- a) El titular subordinado, en un plazo improrrogable de diez días hábiles contados a partir de la fecha de recibido el informe, ordenará la implantación de las recomendaciones. Si discrepa de ellas, en el transcurso de dicho plazo elevará el informe de auditoría al jerarca, con copia a la auditoría interna, expondrá por escrito las razones por las cuales objeta las recomendaciones del informe y propondrá soluciones alternas para los hallazgos detectados.*
- b) Con vista de lo anterior, el jerarca deberá resolver, en el plazo de veinte días hábiles contados a partir de la fecha de recibo de la documentación remitida por el titular subordinado; además, deberá ordenar la implantación de recomendaciones de la auditoría interna, las soluciones alternas propuestas por el titular subordinado o las de su propia iniciativa, debidamente fundamentadas. Dentro de los primeros diez días de ese lapso, el auditor interno podrá apersonarse, de oficio, ante el jerarca, para pronunciarse sobre las objeciones o soluciones alternas propuestas. Las soluciones que el jerarca ordene implantar y que sean distintas de las propuestas por la auditoría interna, estarán sujetas, en lo conducente, a lo dispuesto en los artículos siguientes.*



Auditoría Interna

Tel: 2527 2276

Telefax: 2224 9684

Apdo. 474-2050 / San Pedro de Montes de Oca



UNED

UNIVERSIDAD ESTADAL A DISTANCIA  
Institución Benemérita de la Educación y la Cultura

- c) *El acto en firme será dado a conocer a la auditoría interna y al titular subordinado correspondiente, para el trámite que proceda”.*

### **“ARTÍCULO 39.-Causales de responsabilidad administrativa**

*El jerarca y los titulares subordinados incurrirán en responsabilidad administrativa y civil, cuando corresponda, si incumplen injustificadamente los deberes asignados en esta Ley, sin perjuicio de otras causales previstas en el régimen aplicable a la respectiva relación de servicios. El jerarca, los titulares subordinados y los demás funcionarios públicos incurrirán en responsabilidad administrativa, cuando debiliten con sus acciones el sistema de control interno u omitan las actuaciones necesarias para establecerlo, mantenerlo, perfeccionarlo y evaluarlo, según la normativa técnica aplicable. Asimismo, cabrá responsabilidad administrativa contra el jerarca que injustificadamente no asigne los recursos a la auditoría interna en los términos del artículo 27 de esta Ley. Igualmente, cabrá responsabilidad administrativa contra los funcionarios públicos que injustificadamente incumplan los deberes y las funciones que en materia de control interno les asigne el jerarca o el titular subordinado, incluso las acciones para instaurar las recomendaciones emitidas por la auditoría interna, sin perjuicio de las responsabilidades que les puedan ser imputadas civil y penalmente. El jerarca, los titulares subordinados y los demás funcionarios públicos también incurrirán en responsabilidad administrativa y civil, cuando corresponda, por obstaculizar o retrasar el cumplimiento de las potestades del auditor, el subauditor y los demás funcionarios de la auditoría interna, establecidas en esta Ley. Cuando se trate de actos u omisiones de órganos colegiados, la responsabilidad será atribuida a todos sus integrantes, salvo que conste, de manera expresa, el voto negativo”*



## 2. RESULTADOS

### 2.1. Sobre acciones referentes al Liderazgo mediante la motivación, el acompañamiento, el reconocimiento y empoderamiento del personal

Las acciones se deben comprender como el conjunto de esfuerzos institucionales que se definen para implementar, ejecutar y verificar la motivación, el acompañamiento, el reconocimiento del logro y el empoderamiento de las personas funcionarias, todo en busca de promover la cultura de agradecimiento en las labores que desempeñan las personas y posicionar al potencial humano como primer eslabón de la cadena de valor, con el fin de alcanzar los objetivos y metas institucionales.

Sobre este conjunto de esfuerzos, la UNED posee normativa relacionada con su marco estratégico, que instituye las acciones que debe observar su personal; también realiza esfuerzos en cuanto a la divulgación y promoción de actividades para la participación del personal en la formulación o cambios en la regulación interna, para la planificación operativa y la presupuestaria; así como para la formación en temas de control interno, gestión de riesgos, motivación y el reconocimiento de logros de las personas funcionarias. No obstante, la valoración de la información remitida por la Administración a esta Auditoría sobre las interrogantes contenidas en la “Herramienta Verificación Liderazgo y Cultura”, hay acciones en estos temas que requieren fortalecerse para permitir un adecuado desarrollo o mejora de la capacidad de liderazgo del personal, a saber:

#### a) Tema: Motivación

- Establecer y documentar los factores formales e informales que promueven la motivación al personal (ejemplos: salario, parqueo, capacitación, u otro).
- Establecer los mecanismos para obtener y documentar la información sobre la percepción de las personas funcionarias de la UNED con respecto a los factores que los motivan.
- Verificar y documentar el cumplimiento de las acciones de motivación.
- Utilización de la información generada en la etapa de verificación de las acciones de motivación, en procura de la mejora continua y la toma de decisiones.



b) Tema: Reconocimiento del logro de las personas funcionarias

- Establecer y documentar los objetivos, metas, indicadores de resultados de las acciones de reconocimiento al logro.
- Establecer los mecanismos para obtener y documentar la información sobre percepción del personal de la UNED en cuanto al reconocimiento al logro de las personas funcionarias.
- Utilización de la información generada en la etapa de verificación de las acciones de reconocimiento al logro de las personas funcionarias, en procura de la mejora continua y la toma de decisiones.

c) Tema: Empoderamiento del personal

- Mejorar los mecanismos para verificar las acciones de participación activa de las personas funcionarias en los procesos institucionales de formulación o mejora del marco estratégico, planificación operativa y elaboración del presupuesto.
- Utilización de la información generada en la etapa de verificación de las acciones de empoderamiento del personal, en procura de la mejora continua y la toma de decisiones.

Las situaciones arriba citadas se generan porque en la estrategia institucional para abordar la práctica de liderazgo no se establecen acciones para identificar los factores que promueven la motivación, obtener información sobre la percepción de las personas funcionarias con respecto a estos factores, el reconocimiento al logro, así como la participación de las personas funcionarias en los procesos de formulación o mejora del marco estratégico, la planificación operativa y la formulación del presupuesto, con el fin de conocer el estado de las acciones según, tema y las etapas para su implementación; para luego definir los objetivos, las metas, acciones e indicadores que se desean alcanzar.

En consecuencia, los esfuerzos que se realizan en la UNED para posicionar el recurso humano en el primer eslabón de la cadena de valor podrían no ser los suficientes para el cumplimiento de los objetivos, metas y el fortalecimiento de las siguientes etapas:

- “Mejora Continua” que se realiza con base en datos y/o la capitalización de aprendizajes.
- “Toma de decisiones” que consiste en seleccionar la mejor alternativa, considerando información actualizada apoyada en medios tecnológicos, que permita a la Institución dirigir el rumbo en estos temas.



Auditoría Interna

Tel: 2527 2276

Telefax: 2224 9684

Apdo. 474-2050 / San Pedro de Montes de Oca



UNED

UNIVERSIDAD ESTADAL A DISTANCIA  
Institución Benemérita de la Educación y la Cultura

## **2.2. Sobre acciones de cultura que promuevan, tanto la calidad y resultados como los principios y comportamientos éticos.**

Las acciones que promueven la calidad y resultados deben verse como el conjunto de mecanismos dirigidos a promover una actitud positiva y de apoyo al control interno, a la gestión de riesgos, al establecimiento de calidad enfocada en resultados, acciones que son de suma importancia para generar valor público. Un adecuado sistema de control interno secundado por la adecuada gestión de riesgos, proporciona una seguridad razonable en la ejecución de las funciones, el conocer los eventos que pueden influir negativamente en el logro de los objetivos, permite de manera eficiente tomar acciones preventivas, por otro lado, no menos importante, la calidad se enfoca a producir bienes y servicios que satisfagan los requerimientos de las poblaciones estudiantiles, comunidad universitaria, territorios y necesidades de la sociedad costarricense que atiende la Universidad, todo este conjunto de acciones coadyuva al logro de los objetivos institucionales.

Mientras que las acciones referentes a principios y comportamientos éticos promueven una cultura que acoja los valores, creencias orientadoras y formas de actuación que orientan el comportamiento de las personas en una entidad para aportar resultados, bienestar social y calidad, mediante sus productos y servicios, acorde con el mandato institucional.

El promover una cultura basada en “calidad y resultados” y “principios y comportamientos éticos” permite una rendición de cuentas, ante las partes interesadas (Administración, estudiantes, proveedores, órganos de fiscalización); además de prevenir posibles desviaciones y generar valor público.

De las aseveraciones dadas por la Administración e información aportada se determina que, a nivel Institucional se desarrollan acciones relacionadas con la interiorización en el personal de los elementos fundamentales de control interno, gestión de riesgos, calidad y resultados; así como, un programa dirigido a la gestión de la ética y de la valoración realizada se determina que, se tiene establecidas y se ejecutan acciones para fomentar la cultura vinculada al control interno, riesgo, calidad y resultados como una práctica institucional, igual accionar para el fomento de una cultura basada en principios y comportamientos éticos que enmarca documentos que promueven esta cultura y los canales para su promoción, también dispone de regulación para atender situaciones que no se ajustan a la buena conducta como, la atención de posibles casos de hostigamiento sexual, definición y aplicación de sanciones, mecanismos para recibir y atender denuncias, entre otros, sin embargo, no se evidencian, y así lo reconoce la Institución, acciones dirigidas a:



Auditoría Interna

Tel: 2527 2276

Telefax: 2224 9684

Apdo. 474-2050 / San Pedro de Montes de Oca



UNED

UNIVERSIDAD ESTADAL A DISTANCIA  
Institución Benemérita de la Educación y la Cultura

a) Tema: Calidad y resultados

- La verificación y análisis del efecto de las acciones ejecutadas para promover en las personas funcionarias la generación de bienes y servicios con enfoque de calidad y resultados, y utilización de la información generada en esta etapa, para fortalecer la mejora continua y la toma de decisiones.

b) Tema: Principios y comportamientos éticos

- Verificar y documentar las acciones definidas y ejecutadas a nivel institucional relacionadas a interiorizar en las personas funcionarias los principios y comportamientos éticos; y utilización de la información generada en esta etapa, para fortalecer las etapas de la mejora continua y la toma de decisiones.

Para lo señalado en el inciso a) cabe externar que actualmente la institución está implementando el “Sistema de Gestión Interna de la Calidad de la UNED”, el cual abarca las acciones referentes a esta práctica, la situación se debe a que no se ha ejecutado en su totalidad dicho sistema, por lo tanto, es razonable que a la fecha no se ha generado la debida información, pero, no se puede apartar de que, la ausencia de dichas acciones afectan los objetivos y el fortalecimiento de etapas subsiguientes como lo son la mejora continua y la toma de decisiones para la implantación de las prácticas, incidiendo en potenciar los esfuerzos en procura de mejorar la generación de bienes y servicios con enfoque de calidad y resultados o bien para generar los cambios necesarios y oportunos.

Con respecto al inciso b) la situación se debe a que las acciones para el abordaje para este tema incluyen la emisión de un Código de Ética Institucional recién aprobado por el Consejo Universitario y su interiorización está en proceso por parte del personal de la universidad, lo que afecta acciones de verificación y, en consecuencia, las acciones de mejora continua.

La importancia de las anotaciones realizadas en cada tema que enmarca las prácticas de liderazgo y cultura, referentes a obtener y documentar la información y la percepción del personal, radica en que serán la base que permitirá la definición de las acciones específicas para instrumentalizar y operacionalizar la estrategia de abordaje para su establecimiento y fortalecimiento como una práctica institucional. Resulta relevante señalar que, el análisis del avance en la implementación de las prácticas, de acuerdo con las etapas para su implementación, permite a la entidad definir, establecer, promover, interiorizar, dar seguimiento y retroalimentar las



Auditoría Interna

Tel: 2527 2276

Telefax: 2224 9684

Apdo. 474-2050 / San Pedro de Montes de Oca



UNED

UNIVERSIDAD ESTADAL A DISTANCIA  
Institución Benemérita de la Educación y la Cultura

acciones institucionales de liderazgo y cultura en procura de la consecución de sus fines institucionales.

La siguiente normativa, se relaciona con los aspectos señalados:

Normas de control interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE)

#### *1.9 Vinculación del SCI con la calidad.*

*“El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben promover un compromiso institucional con la calidad y apoyarse en el SCI para propiciar la materialización de ese compromiso en todas las actividades y actuaciones de la organización. A los efectos, deben establecer las políticas y las actividades de control pertinentes para gestionar y verificar la calidad de la gestión, para asegurar su conformidad con las necesidades institucionales, a la luz de los objetivos, y con base en un enfoque de mejoramiento continuo”*

#### *2.1 Ambiente de control*

*El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben establecer un ambiente de control que se constituya en el fundamento para la operación y el fortalecimiento del SCI y, en consecuencia, para el logro de los objetivos institucionales. A los efectos, debe contemplarse el conjunto de factores organizacionales que propician una actitud positiva y de apoyo al SCI y a una gestión institucional orientada a resultados que permita una rendición de cuentas efectiva, incluyendo al menos lo siguiente:*

*(...)*

- c. El mantenimiento de personal comprometido y con competencia profesional para el desarrollo de las actividades y para contribuir a la operación y el fortalecimiento del SCI.*

#### *2.3 Fortalecimiento de la ética institucional*

*El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben propiciar el fortalecimiento de la ética en la gestión, mediante la implantación de medidas e instrumentos formales y la consideración de elementos informales que conceptualicen y materialicen la filosofía, los enfoques, el comportamiento y la gestión éticos de la institución, y que conlleven la integración de la ética a los sistemas de gestión.*

##### *2.3.1 Factores formales de la ética institucional*

*El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben establecer y divulgar factores formales orientados a la promoción y el fortalecimiento de la ética institucional, incluyendo al menos los relativos a:*

- c. Indicadores que permitan dar seguimiento a la cultura ética institucional y a la efectividad de los elementos formales para su fortalecimiento.*



Auditoría Interna

Tel: 2527 2276

Telefax: 2224 9684

Apdo. 474-2050 / San Pedro de Montes de Oca



UNED

UNIVERSIDAD ESTADAL A DISTANCIA  
Institución Benemérita de la Educación y la Cultura

#### 4.2 Requisitos de las actividades de control

Las actividades de control deben reunir los siguientes requisitos:

(...)

##### 5.1 Sistemas de información

*El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben disponer los elementos y condiciones necesarias para que de manera organizada, uniforme, consistente y oportuna se ejecuten las actividades de obtener, procesar, generar y comunicar, en forma eficaz, eficiente y económica, y con apego al bloque de legalidad, la información de la gestión institucional y otra de interés para la consecución de los objetivos institucionales. El conjunto de esos elementos y condiciones con las características y fines indicados, se denomina sistema de información, los cuales pueden instaurarse en forma manual, automatizada, o ambas.*

Como criterio complementario o de mejores prácticas para el apoyo de las gestiones:

El Modelo para el Mejoramiento de la Gestión Institucional, emitido por MIDEPLAN en el año 2017

##### Apartado 4.1

*Aspectos esenciales para la mejora continua en la gestión pública*

(...)

*c) Para alcanzar resultados debe imperar la mejora continua de la gestión pública.*

##### Apartado 4.4.4

*Inciso 4.1. "La institución debe (...) establecer mecanismos para medir y mejorar la satisfacción y motivación de los colaboradores; que permitan a su vez mejorar las políticas, estrategias y planes de talento humano".*

*Inciso 4.3. "La institución debe (...) Promover y apoyar la participación e involucramiento del personal en actividades de innovación y mejora de la organización"*

##### Apartado 4.4.5

*inciso 5.2 Mejoras en los procesos mediante la innovación. La institución debe (...) identificar y priorizar oportunidades de mejora continua, así como otros cambios en los procesos.*



Auditoría Interna

Tel: 2527 2276

Telefax: 2224 9684

Apdo. 474-2050 / San Pedro de Montes de Oca



UNED

UNIVERSIDAD ESTADAL A DISTANCIA  
Institución Benemérita de la Educación y la Cultura

## La Norma Internacional ISO 9000 (2015).

### 2.3.2 Liderazgo

#### 2.3.2.1 Declaración.

*Los líderes en todos los niveles establecen la unidad de propósito y la dirección, y crean condiciones en las que las personas se implican en el logro de los objetivos de la calidad de la organización.*

#### 2.3.2.4 Acciones posibles.

*Las acciones posibles incluyen:*

*(...)*

*- Inspirar, fomentar y reconocer la contribución de las personas.*

### 2.3.5 Mejora.

#### 2.3.5.1 Declaración

*Las organizaciones con éxito tienen un enfoque continuo hacia la mejora.*



Auditoría Interna

Tel: 2527 2276

Telefax: 2224 9684

Apdo. 474-2050 / San Pedro de Montes de Oca



UNED

UNIVERSIDAD ESTADAL A DISTANCIA  
Institución Benemérita de la Educación y la Cultura

### 3. CONCLUSIÓN

Con base en los documentos analizados y de acuerdo con el modelo de herramientas dado por la CGR, se concluye que en la UNED se desarrollan acciones institucionales en materia de liderazgo y cultura institucional y se ajustan al marco normativo vigente, no obstante, los esfuerzos institucionales requieren fortalecerse y complementarse con mecanismos que permitan la verificación de los resultados y efectos que se alcanzan con las acciones ejecutadas en materia de liderazgo y cultura; y a partir de esta verificación, fomentar espacios de mejora e información para la toma de decisiones. Lo anterior, en procura de maximizar las acciones implementadas por la Administración para la generación de valor público; la mejora continua y promover la toma de decisiones considerando la información actualizada.



#### **4. RECOMENDACIONES**

De conformidad con las competencias asignadas en el artículo 22 y el artículo 12 su inciso c) de la Ley General de Control Interno, se emiten las siguientes recomendaciones:

**Al Mag. Rodrigo Arias Camacho, Rector de la UNED o quien ocupe el puesto.**

**4.1.** Definir e instituir las acciones institucionales para las prácticas de liderazgo y cultura, en los siguientes temas:

##### **1. Prácticas de liderazgo:**

###### **A. Tema Motivación:**

- A1. Establecer y documentar los factores formales e informales que promueven la motivación al personal. (Ver resultado 2.1)
- A2. Establecer los mecanismos para obtener y documentar la información sobre la percepción de las personas funcionarias de la UNED con respecto a los factores que los motivan. (Ver resultado 2.1)
- A3. Verificar y documentar el cumplimiento de las acciones de motivación. (Ver resultado 2.1)
- A4. Utilización de la información generada en la etapa de verificación de las acciones de motivación, en procura de la mejora continua y la toma de decisiones. (Ver resultado 2.1)

###### **B. Tema Reconocimiento del logro de las personas funcionarias:**

- B1. Establecer y documentar los objetivos, metas e indicadores de resultados de las acciones de reconocimiento al logro. (Ver resultado 2.1)
- B2. Establecer los mecanismos para obtener y documentar la información sobre percepción de las personas funcionarias de la



Auditoría Interna

Tel: 2527 2276

Telefax: 2224 9684

Apdo. 474-2050 / San Pedro de Montes de Oca



UNED

UNIVERSIDAD ESTADAL A DISTANCIA  
Institución Benemérita de la Educación y la Cultura

UNED en cuanto al reconocimiento al logro que se realiza. (Ver resultado 2.1)

- B3. Utilizar la información generada en la etapa de verificación de las acciones de reconocimiento al logro de las personas funcionarias, en procura de la mejora continua y la toma de decisiones. (Ver resultado 2.1)

### **C. Tema: Empoderamiento del personal**

- C1. Mejorar los mecanismos para verificar las acciones de participación activa de las personas funcionarias en los procesos institucionales de formulación o mejora del marco estratégico, planificación operativa y elaboración del presupuesto. (Ver resultado 2.1)
- C2. Utilizar la información generada en la etapa de verificación de las acciones de empoderamiento del personal, en procura de la mejora continua y la toma de decisiones. (Ver resultado 2.1)

## **2. Prácticas de cultura:**

### **A. Tema: calidad y resultados**

- A1. Verificar y analizar el efecto de las acciones ejecutadas para promover en las personas funcionarias la generación de bienes y servicios con enfoque de calidad y resultados, y utilizar la información generada en esta etapa para fortalecer la mejora continua y la toma de decisiones. (Ver resultado 2.2)

### **B. Tema: principios y comportamientos éticos**

- B1. Verificar y documentar las acciones definidas y ejecutadas a nivel institucional relacionadas a interiorizar en las personas funcionarias los principios y comportamientos éticos; y utilizar la información generada en esta etapa, para fortalecer la mejora continua y la toma de decisiones. (Ver resultado 2.2)



## Anexo 1: Análisis de las Observaciones recibidas de la Administración.

Valoración de las observaciones recibidas de la Administración al informe en carácter de “Preliminar” Estudio sobre la implementación y cumplimiento de prácticas relacionadas con liderazgo y cultura para la consecución de la estrategia institucional, Código ACE-001-2022; mediante correo electrónico de fecha 19 de enero de 2023, remitido por la funcionaria Karen Carranza Cambroner, Asesora Legal de la Rectoría e integrante del equipo de enlace establecido por la Administración Activa para atender las solicitudes de la Auditoría Interna en relación al estudio citado.

Detalle en el Informe Preliminar	<p>Página 11 del informe preliminar: Las acciones que promueven la calidad y resultados deben verse como el conjunto de mecanismos dirigidos a promover una actitud positiva y de apoyo al control interno, a la gestión de riesgos, al establecimiento de calidad enfocada en resultados, acciones que son de suma importancia para generar valor público. Un adecuado sistema de control interno secundado por la adecuada gestión de riesgos, proporciona una seguridad razonable en la ejecución de las funciones, el conocer los eventos que pueden influir negativamente en el logro de los objetivos, permite de manera eficiente tomar acciones preventivas, por otro lado, no menos importante, la calidad se enfoca a producir bienes y servicios que satisfagan los requerimientos de los clientes, todo este conjunto de acciones coadyuva al logro de los objetivos institucionales.</p>					
Detalle de la observación de la Administración	<ul style="list-style-type: none"> <li>En la página 11 del informe ACE-001-2022, en el párrafo correspondiente al epígrafe 2.2. en la frase “requerimientos de los clientes” en la medida de lo posible, cambiarla por: “requerimientos de las poblaciones estudiantiles, comunidad universitaria, territorios y necesidades de la sociedad costarricense que atiende la Universidad.”</li> </ul>					
¿Se acoge?	SÍ	<input checked="" type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	PARCIAL	<input type="checkbox"/>
Argumento(s) de la Auditoría Interna.	<p>Se acepta la observación y se procede a realizar el cambio donde se detalle en el informe la palabra “de los clientes” por la frase “de las poblaciones estudiantiles, comunidad universitaria, territorios y necesidades de la sociedad costarricense que atiende la Universidad”</p>					



Detalle en el Informe Preliminar	Páginas del informe preliminar donde se detalla la palabra funcionarios: Página 5 Página 7 Página 9 Página 10 Página 12 Página 17 Página 18					
Detalle de la observación de la Administración	• De manera general, en lugar de la palabra funcionarios, se sugiere el uso de la frase “ <b>personas funcionarias</b> ” para integrar el lenguaje inclusivo de género.					
¿Se acoge?	SÍ	<input checked="" type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	PARCIAL	<input type="checkbox"/>
Argumento(s) de la Auditoría Interna.	Se acepta la observación y se procede a realizar el cambio donde se detalle en el informe la palabra “funcionarios” por la frase “personas funcionarias”					

Detalle en el Informe Preliminar	<p>Página 17 del informe preliminar:</p> <p><b>4. RECOMENDACIONES</b> (...)</p> <p><b>Al Mag. Rodrigo Arias Camacho, Rector de la UNED o quien ocupe el puesto.</b></p> <p><b>4.1.</b> Definir e instituir las acciones institucionales para las prácticas de liderazgo y cultura, en los siguientes temas:</p> <p><b>1. Prácticas de liderazgo:</b> (...)</p> <p>Página 18 del informe preliminar:</p> <p><b>C. Tema: Empoderamiento del personal</b> C1. Establecer mecanismos para verificar las acciones de participación activa de los funcionarios en los procesos</p>					
----------------------------------	--	--	--	--	--	--



Auditoría Interna

Tel: 2527 2276

Telefax: 2224 9684

Apdo. 474-2050 / San Pedro de Montes de Oca



UNED

UNIVERSIDAD ESTADAL A DISTANCIA  
Institución Benemérita de la Educación y la Cultura

	institucionales de formulación o mejora del marco estratégico, planificación operativa y elaboración del presupuesto. (Ver resultado 2.1)					
Detalle de la observación de la Administración	<ul style="list-style-type: none"> <li>En la recomendación 1. Sección C. en lugar de “establecer mecanismos” se sugiere cambiar el texto por “mejorar mecanismos” pues se realizan las acciones que cada proceso permite para la participación activa de las personas funcionarias.</li> </ul>					
¿Se acoge?	SÍ	<input checked="" type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	PARCIAL	<input type="checkbox"/>
Argumento(s) de la Auditoría Interna.	Se acepta el cambio y se ajusta el detalle en el informe.					