



# **UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA**

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



## **INFORME VALORACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA APLICADO EN LA DIRECCION DE EDITORIAL**

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

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

**NOVIEMBRE 2014**

## TABLA DE CONTENIDO

1	INTRODUCCIÓN .....	3
2	OBJETIVO .....	3
3	LA DIRECCION DE EDITORIAL.....	3
	<i>Misión</i> .....	3
	<i>Visión</i> .....	4
4	METODOLOGÍA .....	5
5	ALCANCE DE LA VALORACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA .....	7
5.1	INFORMACIÓN PARA LA VALORACION .....	7
5.2	POBLACION .....	8
5.3	INSTRUMENTOS .....	9
6	RESULTADOS.....	11
7	ACCIONES DE MEJORA PROPUESTAS POR LAS PERSONAS PARTICIPANTES EN EL PROCESO.....	13
8	CONCLUSIONES .....	13
9	RECOMENDACIONES .....	18
10	BIBLIOGRAFIA .....	19
11	ANEXOS .....	20

## **1 INTRODUCCIÓN**

Para dar cumplimiento con la Ley General de Control Interno, Ley 8292, y específicamente con lo definido por la Norma de Control Interno para el Sector Público número 6.3, relacionada con el componente funcional de Seguimiento del Sistema de Control Interno (SCI) y específicamente con las actividades de seguimiento del SCI entre las cuales está definido, (CGR, 2009) inciso b: “Autoevaluaciones periódicas en las que se verifique el cumplimiento, validez y suficiencia del SCI” (p.26), se planificó y ejecutó la valoración de la gestión administrativa en la Dirección de Editorial (EUNED). Estas autoevaluaciones buscan identificar oportunidades de mejora del SCI, como también detectar desvíos que alejen a la Universidad del cumplimiento de sus objetivos, por medio de la valoración de la aplicación de las Normas de Control Interno mencionadas anteriormente.

Este informe presenta los resultados de la autoevaluación de la gestión administrativa llevada a cabo en la Dirección de Editorial en el año 2014. La ejecución de esta valoración fue recomendada por la Auditoría Interna en el “Estudio sobre la aplicación de normas técnicas para la gestión y control de las TI en el proceso de edición de la EUNED” .

## **2 OBJETIVO**

Ejecutar la valoración de la gestión administrativa de la EUNED con el fin de identificar oportunidades de mejora y finalmente generar un plan de acción que permita el fortalecimiento del SCI en esta Dirección y por ende en su aporte al SCI de toda la institución.

## **3 LA DIRECCION DE EDITORIAL**

Con el fin de describir la oficina donde se aplicará la valoración y su principal función se presenta en forma general la conformación y objetivos de esta Dirección (Tomado de la página web <http://www.uned.ac.cr/editorial//quienes/perfil.shtml>).

### ***Misión***

La EUNED es una editorial pública que produce textos y otros materiales educativos para la Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica y para la sociedad costarricense e internacional, acorde con sus necesidades, y con la aplicación de tecnologías apropiadas, con calidad en la producción y con entregas oportunas en función de la demanda.

Para lograr tales fines cuenta con un equipo humano consiente de la calidad editorial al servicio de la enseñanza a distancia, del cuidado de la producción de textos, de las fechas de entrega, de la necesidad de mejoramiento continuo, de la seguridad ocupacional, del desarrollo humano del personal, del mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos y de la actualización tecnológica de los procesos y del equipamiento.

## **Visión**

La EUNED consolidará su liderazgo en el área editorial por medio del posicionamiento eficaz en el mercado de la producción de textos y medios para la educación a distancia y de las obras de interés general, gracias a su visión empresarial, a la aplicación de procesos de mejora continua y a la certificación de su sistema de gestión de calidad.

La EUNED integrará sus productos y procesos con otras instancias de la UNED, para el diseño y producción de impresos educativos y de interés general, y promoverá nuevas formas de publicación, reproducción y lectura con eficacia pedagógica y comunicativa. Contribuirá al desarrollo social y cultural con la producción permanente de publicaciones que faciliten la transmisión apropiada del conocimiento en condiciones de calidad y equidad.

Según el Manual Organizacional de la Universidad Estatal a Distancia, 2012, los objetivos de la EUNED son:

### **General:**

Programar, controlar, evaluar y coordinar con las Vicerrectorías de la UNED la producción de materiales impresos.

### **Específicos:**

- Realizar la edición de todos los materiales académicos y de apoyo que requiera la UNED.
- Optimizar el proceso de producción y la utilización eficiente de los recursos de la editorial.
- Promocionar la actividad editorial y audiovisual del país.

### **Estructura Organizacional:**

Está conformada por las siguientes unidades (Departamentos):

- Edición
- Pre prensa e impresión digital
- Imprenta (Taller)
- Equipo de Apoyo Administrativo

### **Funciones:**

- Programar, en coordinación con las Vicerrectorías de la UNED, la producción de materiales impresos.
- Controlar y evaluar el proceso de producción y velar por la optimización en el uso de sus recursos.
- Ejecutar las resoluciones de los Consejos Universitarios, Editorial y la Rectoría, que tengan relación con su campo de acción.
- Determinar el costo final de producción y el precio de venta de los materiales producidos, de acuerdo con las políticas fijadas por el Consejo Editorial.
- Colaborar con la promoción de la actividad editorial y audiovisual del país.

- Mantener un mecanismo de control de todos los trabajos de Editorial y Audiovisual.
- Asesorar a las dependencias que corresponda en la identificación de equipo especializado que ha de adquirirse para uso de la Oficina de Publicaciones.
- Asesorar en los correspondientes aspectos técnicos a la Dirección de Producción de Materiales Didácticos y otras dependencias que lo requieran.
- Presentar ante el Vicerrector Ejecutivo un informe anual de labores.
- Cumplir con todas aquellas funciones propias de su ámbito de acción

## 4 METODOLOGÍA

La valoración se realiza por medio de una autoevaluación, en la cual son los funcionarios quienes definen el cumplimiento de la normativa en su lugar de trabajo. Se basa en la recopilación y posterior análisis de información cuantitativa y cualitativa aportada por todo el personal de EUNED, por medio de la aplicación de un cuestionario que debía ser completado por medio de un sistema de información (AUDINET) disponible por medio de la INTRANET de la institución.

Para la ejecución de esta valoración se llevaron a cabo las etapas que se describen a continuación.

### ***Reunión inicial:***

El Director de la Editorial realizó una reunión inicial para informar sobre la recomendación de la Auditoría con respecto a la ejecución de la autoevaluación de control interno en coordinación con PROVAGARI. En esta reunión el personal de PROVAGARI da a conocer a que se refiere esta autoevaluación, su forma de ejecución y su finalidad, tanto al Director como a los coordinadores de las áreas de la Editorial presentes.

### ***Entrevistas con Coordinadores de las áreas:***

Se realizaron entrevistas con los Coordinadores de las áreas de Taller, Pre prensa e impresión digital y Edición. En estas entrevistas se reunió información necesaria para la elaboración de los cuestionarios No fue posible realizar la entrevista con el Director, ya que se encontraba incapacitado.

### ***Definición de poblaciones:***

Se definió dividir la población a participar en la autoevaluación por áreas y por jerarquía, esto teniendo en cuenta las particularidades del taller en comparación con las otras áreas, se elaboraron cuestionarios diferentes para la Dirección, la coordinación del taller, las coordinaciones de edición y pre prensa, otro para los funcionarios del taller y otro para los demás funcionarios, esto con el fin de comparar respuestas, como de ser más específicos en preguntas relacionadas con responsabilidades propias de las jefaturas y de las diferentes

áreas. En el caso de las coordinaciones y de la Dirección los cuestionarios fueron más extensos.

***Diseño del instrumento:***

Teniendo en cuenta la base datos de preguntas con que cuenta PROVAGARI y que están planteadas para valorar la aplicación de las normas de control interno, las características de la EUNED, las funciones que realiza y la información recopilada durante las entrevistas se elaboraron los cuestionarios. Estas preguntas buscaban realizar una valoración general de la aplicación de los cinco componentes funcionales del SCI en esta Dirección. Con el fin de no realizar cuestionarios demasiado extensos, que generaran resistencia para ser contestados por parte del personal, se trató de disminuir el número de preguntas, enfatizando en los aspectos más relevantes a evaluar de estas oficinas.

En cuanto a los cuestionarios, el sistema permite dar respuestas positivas, negativas o parciales, en el caso de las preguntas positivas se les solicitó a las personas incluir algún tipo de evidencia que respaldara la respuesta y en el caso de las negativas y parciales, el sistema los obliga a incluir acciones de mejora y plazos para su ejecución.

A pesar que se indicó no utilizar la opción que da el sistema de No Aplica, algunas personas utilizaron esta opción, por lo tanto fue necesario incluirla en el análisis de la información.

***Charlas de inducción al personal:***

Con el fin de que todo el personal participante en la autoevaluación conociera la importancia de la misma y la forma de responder el cuestionario por medio del sistema AUDINET, se realizó un proceso de inducción por medio de charlas que se dieron por departamento.

***Preparación del sistema AUDINET:***

Se incorporaron los usuarios y se asignaron los permisos en el nivel de INTRANET y de seguridad del sistema propiamente dicho. Se incluyeron en el sistema los diferentes cuestionarios para las poblaciones definidas y se realizó la asignación a las personas correspondientes.

***Aplicación de los cuestionarios:***

En el momento de asignar los cuestionarios en el sistema, el mismo envió automáticamente un mensaje al correo de cada persona indicándole que tenía una evaluación por responder, se dio una semana para que todos respondieran al mismo, en algunos casos se prolongó hasta por cinco días el tiempo dado, debido a situaciones especiales, sin embargo en algunos casos no se obtuvo respuesta. PROVAGARI dio acompañamiento constante para responder las dudas que se generaron en la aplicación de los instrumentos.

***Generación de reportes:***

Finalizada la etapa de aplicación de los cuestionarios se generaron los reportes respectivos por medio del sistema y se organizó la información para su posterior análisis.

### **Análisis de la información:**

Se analizaron los resultados obtenidos y se elaboró el informe correspondiente para la Rectoría y Auditoría y como retroalimentación a las unidades participantes en el proceso, con el fin de que estas últimas elaboren y ejecuten el plan de mejora resultado de la autoevaluación.

Para el análisis de la información se utilizó el rango de criterios establecido por PROVAGARI, el cual es el siguiente:

<b>Descripción</b>	<b>Rango de puntuación</b>
Deficiente	De 0 a 20
Poco satisfactorio	De 21 a 40
Regular	De 41 a 60
Satisfactorio	De 61 a 80
Muy satisfactorio	De 81 a 100

Fuente: PROVAGARI

## **5 ALCANCE DE LA VALORACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

Como se indicó anteriormente, esta valoración se realizó en la Dirección de la Editorial y en todos sus departamentos.

### **5.1 INFORMACIÓN PARA LA VALORACION**

Los cuestionarios diseñados tanto para los funcionarios como para la dirección y las coordinaciones evaluaron los 5 componentes funcionales. Para una mejor comprensión, se incluyen las definiciones de cada uno de ellos de acuerdo a lo indicado en las Normas de Control Interno para el Sector Público.

**Ambiente de Control:** Comprende el conjunto de factores organizacionales que propician una actitud positiva y de apoyo al SCI y a una gestión institucional que permita una rendición de cuentas efectiva.

**Valoración del Riesgo:** Corresponde a la identificación, el análisis, la evaluación, la administración, la revisión, la documentación y la comunicación de los riesgos, su importancia y la probabilidad e impacto de su materialización; y la toma de acciones para operar y fortalecer el SCI y promover el logro de los objetivos institucionales, así como para ubicar a la organización en un nivel de riesgo aceptable.

**Actividades de Control:** Corresponde a las políticas y los procedimientos que el jerarca y los titulares subordinados deben diseñar, adoptar, evaluar y perfeccionar para asegurar

razonablemente la operación y el fortalecimiento del SCI y el logro de los objetivos institucionales.

**Sistemas de Información:** Se refiere al conjunto de elementos y condiciones vigentes en una institución para ejecutar de manera organizada, uniforme y consistente 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.

**Seguimiento del SCI:** Incluye las actividades que se realizan para valorar la calidad del funcionamiento de los elementos del SCI a través del tiempo y para asegurar que se implementen con prontitud y efectividad las medidas adoptadas como producto de los hallazgos de auditoría y los resultados de otras revisiones.

## 5.2 POBLACION

La población a la cual se le asignó el cuestionario y el número de respuestas obtenidas, se detalla en la Tabla No.1.

**Tabla No. 1, Población encuestada**

Oficina	No. de personas asignadas	No. de respuestas	No. Personas que no respondieron
Dirección	1	1	0
Coordinación Taller	1	1	0
Coordinaciones Edición y Pre prensa	2	2	0
Funcionarios Taller	28	26	2
Funcionarios Edición, Pre prensa y Dirección	24	20	4
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>50</b>	<b>6</b>

Fuente: Sistema Audinet

Las personas del Taller a las cuales se les asignó la evaluación y que no la respondieron son:

- Juan Elías Monge Monge
- Carlos Ramirez Brenes

Las personas de la Dirección, Edición y Pre prensa, a las cuales se les asignó la evaluación y que no la respondieron, ya que se indicó se encontraban incapacitadas son:

- Ariadna Calderón Herrena
- Tricia Calvo Alfaro



- Patricia Pereira León
- Andrea Salazar Mesén

### 5.3 INSTRUMENTOS

Con el fin de poder tener respuestas que permitan realizar una comparación entre la percepción de los funcionarios, las coordinaciones y la dirección se elaboraron diferentes cuestionarios para estas poblaciones, como también se realizaron preguntas específicas a algunos departamentos para poder obtener información más detallada de acuerdo a las funciones de los mismos.

Teniendo en cuenta la cantidad de normas a evaluar por cada componente funcional se hizo una distribución de las preguntas, de manera que permitiera obtener más información de los componentes más amplios, como también que su aporte a la valoración final fuera mayor.

En la Tabla No. 2 se presentan los diferentes cuestionarios que fueron elaborados, como también la cantidad de preguntas y su distribución porcentual de acuerdo a cada componente funcional.

Los componentes con mayor número de preguntas son el de Ambiente de Control, Actividades de Control y Sistemas de Información, manteniendo una distribución muy parecida en todas las poblaciones. Se rescata que en el componente de Seguimiento del SCI se realizaron un mayor número de preguntas a la dirección y coordinaciones que a los funcionarios, esto básicamente por la naturaleza de este componente.

**Tabla No. 2, Distribución de preguntas por componentes en cada población**

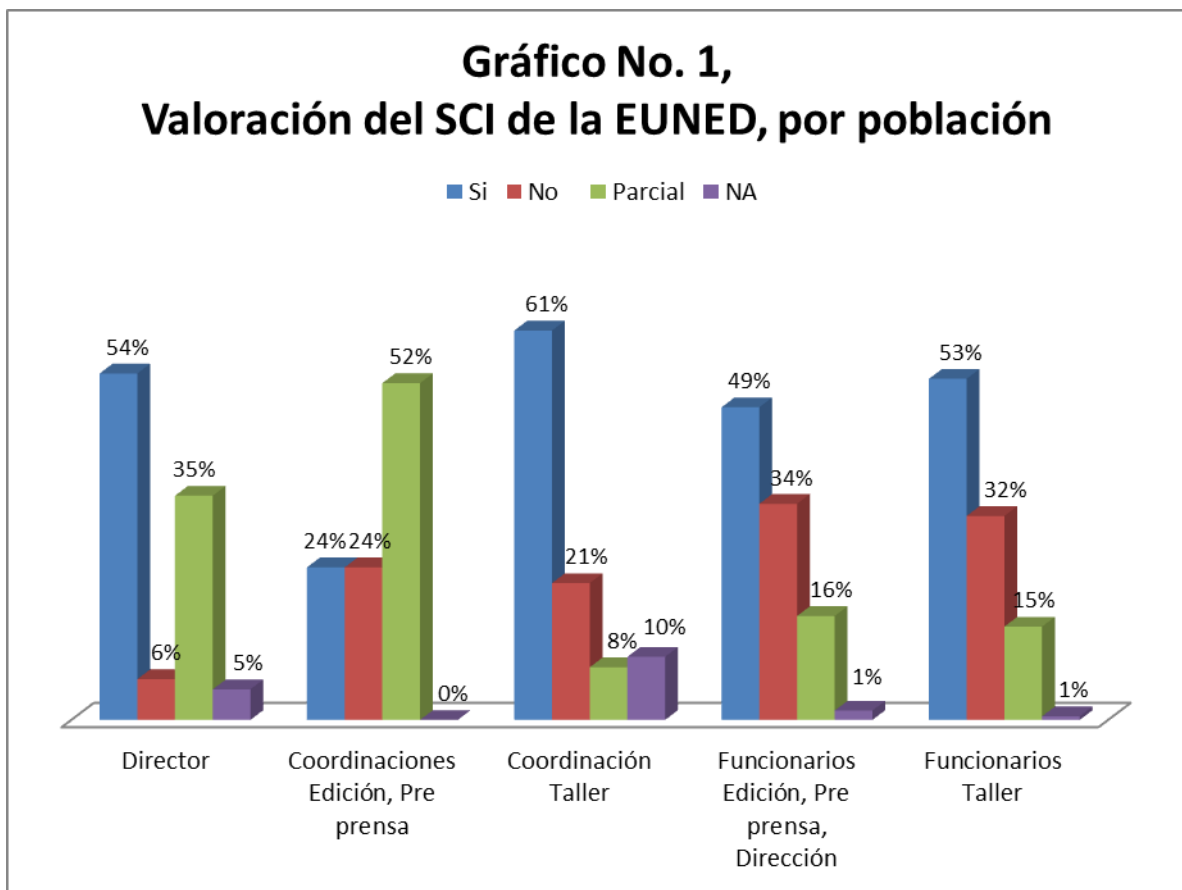
Poblaciones	Información general	Ambiente de control	Valoración del riesgo	Actividades de control	Sistemas de información	Seguimiento del SCI	Total de preguntas
Director	5%	35%	6%	21%	24%	10%	63
Coordinación de Taller	5%	36%	7%	20%	23%	10%	61
Coordinaciones de Edición y Pre prensa	5%	33%	7%	21%	25%	10%	61
Funcionarios Taller	11%	44%	7%	26%	7%	4%	27
Funcionarios de Edición, Pre prensa y Dirección	10%	35%	6%	23%	23%	3%	31

Fuente: PROVAGARI, 2014

## 6 RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados de las respuestas obtenidas por toda la población participante.

De acuerdo a los resultados generales del proceso de valoración en la EUNED, Gráfico No. 1, tanto el Director como los funcionarios de Edición, Pre prensa, Taller y de la Dirección consideran que el SCI de esta entidad está en un nivel de regular, mientras que la percepción de los Coordinadores de los departamentos de Edición y Pre prensa es que se encuentra en el nivel de poco satisfactorio y el de la Coordinación del Taller es más positiva, ya que lo ubica en satisfactoria, aunque en el límite inferior de este rango.

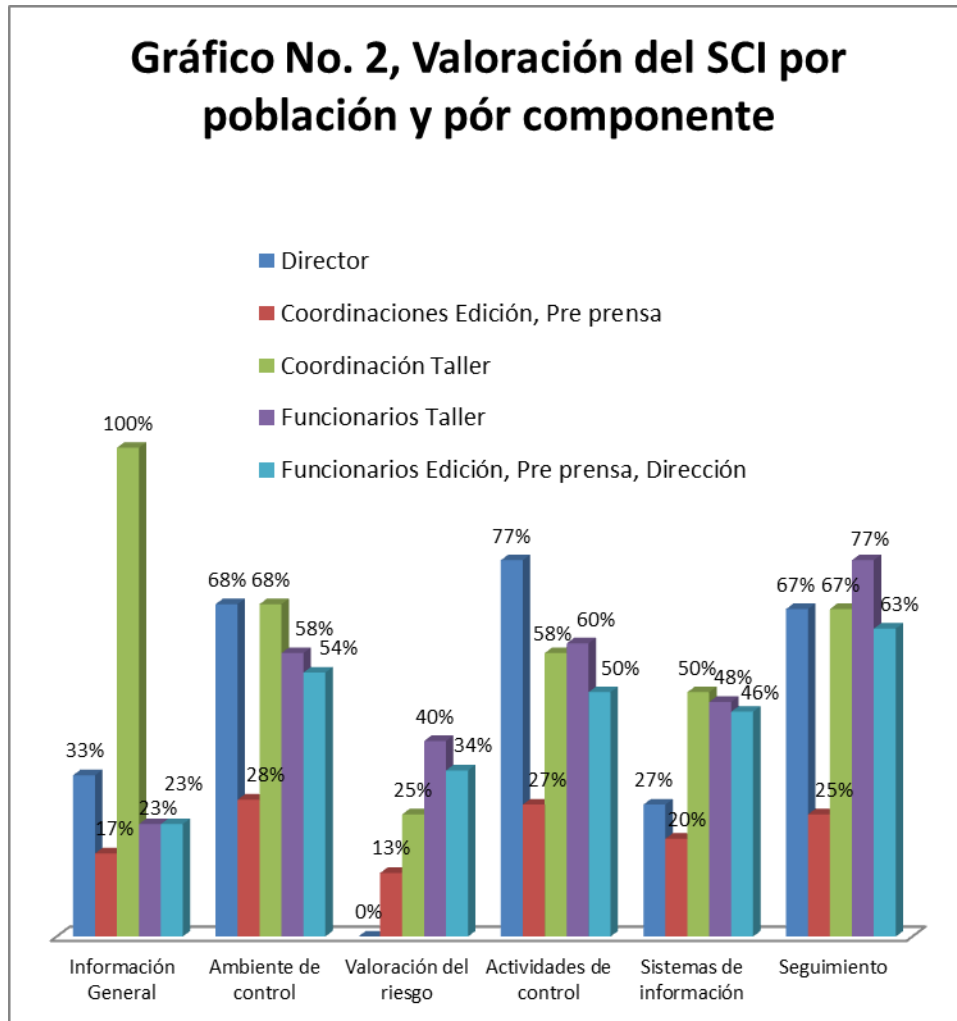


Fuente: Datos del Sistema Audinet

Para identificar el cumplimiento del SCI tanto por componente como por población se presenta el Gráfico No. 2, el cual muestra que para los funcionarios el componente que requiere mayor atención es el de valoración del riesgo seguido por el de actividades de control, mientras que para las coordinaciones es el de seguimiento seguido del de actividades de control, para las coordinaciones igualmente el de seguimiento seguido por sistemas de

información y para la Dirección el de valoración del riesgo seguido por seguimiento y ambiente de control.

En cuanto a los aspectos valorados en el apartado de información general todas las poblaciones lo valoran como regular.



Fuente: Datos del Sistema Audinet

Para conocer en detalle las respuestas a cada una de las preguntas y analizar el porqué de las diferencias de opinión se presenta el Anexo No. 1, en el cual se detalla el porcentaje de cumplimiento por pregunta y por población.

## **7 ACCIONES DE MEJORA PROPUESTAS POR LAS PERSONAS PARTICIPANTES EN EL PROCESO**

Como se describió en el apartado de metodología las personas participantes en la valoración incluyeron acciones de mejora para las preguntas contestadas como negativas o parciales, estas acciones se reunieron y organizaron por categorías para que sean un insumo para la elaboración del plan de mejora del SCI, estas acciones se presentan en el Anexo No. 2.

## **8 CONCLUSIONES**

Las conclusiones se presentan divididas para su mejor comprensión, en conclusiones generales del proceso, conclusiones a nivel institucional, de la Editorial y de otras dependencias

### ***Conclusiones generales del proceso:***

Como lo demuestran los resultados generales, el SCI de la EUNED se encuentra en un rango de regular y poco satisfactorio, aunque al analizar los resultados por componente y por población se destaca que muchos aspectos valorados están dispersos desde el rango de deficiente hasta el satisfactorio, centrandose gran cantidad de percepciones en el rango de regular y en el de satisfactorio, ya sea por una u otra población, lo que permite concluir que todos los componentes deben ser trabajados y requieren atención para la mejora en conjunto de todo el sistema, como también la gran variedad de percepciones que tienen las diferentes poblaciones sobre los mismos temas.

Algunas poblaciones respondieron varias preguntas en la opción de parcialmente, lo cual indica que no se debe comenzar la mejora desde cero si no que se requiere el seguir trabajando en esas áreas, de manera que se logre el cumplimiento de la norma valorada.

Los resultados generales muestran una brecha entre las respuestas de las coordinaciones de Edición y Pre prensa y los demás funcionarios, incluida la Dirección, como también muchas de las preguntas, ya revisándolas detalladamente, y en todos los departamentos, se encontraron diferencias entre las respuestas de las diferentes poblaciones, es un indicador de la necesidad de analizar todos los aspectos valorados y definir en donde está la causa de esas diferencias de opinión.

### ***Conclusiones a nivel institucional:***

Un grupo de preguntas realizadas se dirige a acciones ejecutadas a nivel institucional como son:

#### Información y sistemas de información:

El envío de información actualizada sobre las políticas, lineamientos y reglamentos de la institución es considerado débil por casi todas las poblaciones.

Se denota la ausencia de un programa de capacitación continua en el uso y acceso a los sistemas de información que requiere el personal para el desarrollo de sus funciones.

#### Ética:

En este tema se destaca el desconocimiento del manual de ética y la poca participación de los funcionarios en actividades de capacitación en esta temática, como también la necesidad de reforzar en las coordinaciones los controles y mecanismos que en materia de ética se deben aplicar en las labores de la Dirección.

Todos estos aspectos institucionales requieren atención pronta, ya que fueron valorados por varias de las poblaciones como débiles y de no cumplimiento de acuerdo a la normativa de Control Interno, puede que algunos aspectos de normativa estén desarrollados pero no se les ha divulgado adecuadamente de manera que sean del conocimiento y aplicación de todos.

#### **Conclusiones a nivel de la Editorial:**

Otro grupo de preguntas estaban relacionadas con aspectos propios de la Dirección de Editorial:

#### Ley de Control Interno:

Responsabilidad del Director y los Coordinadores por divulgar lo referente a la Ley de Control Interno y el envío de personal a capacitarse en el tema, lo cual no se ha desarrollado totalmente.

#### Funciones y objetivos:

Los objetivos y funciones de la Dirección no son totalmente conocidos, aunque el Director considera que las ha informado. Adicionalmente, en este tema es muy contradictorio el hecho que gran cantidad de funcionarios y coordinaciones indican que las funciones y objetivos por departamento están definidos, siendo que esta tarea no se ha realizado, lo cual es señalado por el Director.

#### Responsabilidades:

Se rescata que falta una mayor divulgación por parte del Director y las Coordinaciones de las políticas que rigen las áreas de responsabilidad de los funcionarios.

En cuanto a la documentación de las responsabilidades, deberes y competencias del personal, se destaca que muchos de los funcionarios no han recibido esta información de forma escrita, aunque el Director indica lo contrario.

En relación con las acciones disciplinarias que aplica a todos los funcionarios, falta mayor conocimiento por parte de algunas coordinaciones y el personal en general.

Estructura organizacional:

Tanto el Director como algunas coordinaciones consideran que la Editorial no está ubicada adecuadamente en la estructura de la UNED.

Planificación:

Se denota la necesidad de hacer partícipes a todos los funcionarios en el proceso de planificación, tanto a nivel del Director por parte de sus superiores, como del Director al personal de la EUNED, adicionalmente, no se tiene definido, documentalmente, el norte de la Editorial, pues no existe un plan estratégico vigente.

Falta trabajar en un plan de continuidad que asegure la continuidad de las operaciones en caso de una contingencia.

Riesgos:

Aunque algunas coordinaciones y personal consideren que se ha realizado la identificación de los riesgos de la Dirección, es claro que la misma no se ha realizado, lo cual es indicado por el Director.

Procedimientos:

Solamente en el taller se indica que se cuenta con los procedimientos finalizados, en los demás departamentos estos documentos están en proceso y son conocidos por la mayoría de los funcionarios, aunque el coordinador del taller no lo considera así.

Actividades de control:

En el caso de las actividades de control de los procesos, los coordinadores consideran que deben ser mejoradas, lo cual es avalado por los funcionarios. El control de los activos es llevado adecuadamente por el Director y algunas coordinaciones. Falta una mayor regulación, indican algunas coordinaciones, para los documentos que requieran una identificación única.

Aunque el Director indique que se diseñan prácticas y medidas de control interno en la Dirección, las demás poblaciones no lo consideran así, como no se realizan actividades para su mejora, según algunos funcionarios, y no se evalúan los controles para su mejora. Solamente algunos funcionarios indican que son tomadas en cuenta sus sugerencias de mejora a las medidas de control.

Para la mayoría existen controles de acceso a las diferentes áreas de la Dirección.

Las medidas de supervisión deben ser reforzadas en algunos departamentos.

Un aspecto en el que se lleva un control adecuado, según las poblaciones participantes, son las autorizaciones en los procesos, ya que las mismas son realizadas por funcionarios con potestad para hacerlo.

Contrario a lo que opina el Director, las coordinaciones consideran que no existe una adecuada distribución de las funciones, lo que pone en riesgo el proceso, al estar controlado por una sola persona.

#### Equipos:

Se siguen todas las directrices de la institución para la adquisición de los equipos, pero para algunas coordinaciones y la mayoría de los funcionarios no se les da el mantenimiento necesario para su óptimo funcionamiento.

Según lo indicado por el Director y las coordinaciones, el lugar donde se encuentra ubicado el servidor de la Dirección no cuenta con las condiciones que este requiere para su óptimo funcionamiento.

#### Información y sistemas de información:

No se cuenta o no se conoce por todos los funcionarios, toda la normativa, que regula el acceso y el manejo de la información manejada por le EUNED, como no se cuenta con todos los controles necesarios para garantizar la seguridad de los datos almacenados en el servidor.

Dentro de los aspectos de conservación de la información, el Director considera que no se realizan completamente las acciones necesarias para mantener los respaldos y duplicados que se requieran, con lo cual los coordinadores no están de acuerdo.

En cuanto a la Ley de Archivos, para las coordinaciones se debe trabajar en la aplicación de la misma, contrariamente a lo indicado por el Director.

Para el Director y las Coordinaciones existen problemas con la obtención oportuna de la información requerida para la elaboración de los productos de la Editorial a pesar de que se utilizan los canales de comunicación adecuados para recibir o enviar información de las dependencias de la universidad con las cuales la Editorial tiene relación.

Según el Director y la mayoría de las coordinaciones, el personal tiene acceso fácil a la información requerida para la ejecución de sus procesos, lo cual no es compartido por una gran cantidad de funcionarios.

Según el Director no se cuenta con todos los sistemas de información para ejecutar y controlar las operaciones, que los requieren, lo cual no es compartido por las coordinaciones. En este tema, se resalta la poca confiabilidad de los sistemas de información en algunos departamentos y la no existencia de manuales de uso de los mismos. Tampoco se revisan de forma periódica los sistemas de información.

En cuanto a los niveles de acceso a la información y su definición se rescata que para unas coordinaciones esto no está claro, mientras que para el Director sí, como no se cuentan con todos los controles necesarios para garantizar la calidad de la información en los sistemas.

Seguimiento:

Para la mayoría de las coordinaciones y para la Dirección se comprueba el cumplimiento de las actividades de control establecidas en los procesos de la Dirección, e indican que se llevan a cabo evaluaciones sobre la calidad de los servicios y productos que ésta genera y la mayoría considera que se ejecutan acciones preventivas o correctivas oportunamente cuando se detecta alguna deficiencia.

Aunque para una de las coordinaciones y algunos funcionarios se han establecido mecanismos y canales de comunicación que permiten informar sobre deficiencias detectadas, el Director y las otras coordinaciones indican que este no es un mecanismo totalmente formal, como tampoco se han formalizado completamente los mecanismos para canalizar las quejas y denuncias relacionadas con los productos y servicios que brinda la Editorial.

Solamente es del conocimiento del Director la realización de autoevaluaciones del SCI.

Recurso humano:

En relación con las actividades que deben ejecutar tanto el Director como las coordinaciones con respecto a la gestión de recurso humano, existe una diferencia de opiniones ya que el Director considera que la oficina de recursos humanos si coordina con la Dirección el mantenimiento actualizado de los requisitos de capacitación y competencias de los funcionarios, algunas coordinaciones no lo consideran así, como tampoco conocen claramente las políticas y prácticas de gestión del recurso humano en cuanto a reclutamiento, selección, contratación y evaluación del personal.

La Dirección en general considera que no cuentan con el personal suficiente para la ejecución de todos sus procesos.

La mayoría de los funcionarios y coordinaciones consideran que el personal cuenta con todas las habilidades y competencias para realizar las labores que les corresponde, pero el Director no lo considera así.

Vinculación y comunicación:

Consideran, en mayor medida el Director, que no se cuenta con la vinculación y comunicación con algunas áreas de la Universidad requeridas para el desarrollo adecuado de las funciones de la Dirección.

A pesar de que el Director considera que las líneas de comunicación y de mando, dentro de la Dirección, están claramente definidas, un alto porcentaje de coordinaciones como de



funcionarios no lo consideran de esta manera, aunado a esto, con excepción de una coordinación y de algunos funcionarios, las demás poblaciones indican que la comunicación de los departamentos no es la adecuada.

#### Salud ocupacional:

En cuanto a lo que tiene que ver con la normativa de salud ocupacional, el Director y el Coordinador del taller, indican que la han informado, el personal señala que la conoce e indica que la utiliza, pero el Coordinador del taller recalca que no se utiliza completamente.

#### **Conclusiones a nivel de otras dependencias:**

Algunas preguntas se refieren a acciones que para su ejecución requieren el asesoramiento y apoyo de otras oficinas, como es el caso de los aspectos relacionados con recursos humanos, procedimientos, valoración del riesgo, salud ocupacional, planificación, equipos y sistemas de información, por lo cual se requiere un trabajo en conjunto con las oficinas técnicas de cada una de estas áreas para el eficaz desarrollo de las acciones pendientes.

## **9 RECOMENDACIONES**

Las recomendaciones se plantean de acuerdo a los responsables de su ejecución:

#### ***Dirección y Coordinaciones de la EUNED***

En este informe, en el Anexo No. 1, se presentan todas las preguntas realizadas y las respuestas dadas, en porcentaje, por lo que se recomienda analizar las mismas de manera que se pueda detectar el porqué de las diferencias de valoración entre las poblaciones, como la veracidad de algunas respuestas y su afectación a los objetivos comunes de la Dirección.

Teniendo como base las acciones de mejora suministrada por todos los participantes de la valoración, las cuales se presentan organizadas por categorías en el Anexo No. 2 de este informe, revisarlas, complementarlas con más acciones generadas a partir del análisis sugerido en el punto anterior y elaborar un plan de mejora que incluya, debilidad detectada, acción a ejecutar para superarla, responsable de su ejecución, fecha de finalización y en el caso de ser necesario las oficinas relacionadas para su ejecución.

Ejecutar el plan de mejora de acuerdo a la programación y planificación realizada y vigilar continuamente su desarrollo, de manera que cuando PROVAGARI realice el seguimiento al mismo, este se esté cumpliendo exitosamente.

Realizar autoevaluaciones periódicas del SCI de manera que se puedan identificar deficiencias del mismo e implementar acciones de mejora para su fortalecimiento y por ende para el aporte que hace el mismo al logro de los objetivos de la EUNED.

Inculcar el compromiso de todos los funcionarios en el desarrollo de estas valoraciones, de manera que en los siguientes procesos de este tipo se obtenga un 100% de respuestas completamente veraces y de acuerdo a la realidad de la Dirección.

Desarrollar actividades relacionadas con la implementación de las normas de control interno y su Ley de manera que se vaya generando una cultura de autocontrol en la EUNED.

### **PROVAGARI**

Dar seguimiento a la elaboración y posterior ejecución del plan de mejora generado a partir de este informe.

Asesorar otra valoración de la gestión administrativa, después de un periodo prudente, para corroborar el fortalecimiento del SCI.

### **CONRE**

Aprobar un acuerdo que respalde las recomendaciones de este informe en cuanto a la elaboración y ejecución del plan de mejora de la EUNED y de las acciones a ejecutar por otras oficinas relacionadas con los procesos valorados y que deben ser fortalecidos.

## **10 BIBLIOGRAFIA**

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.

Universidad Estatal a Distancia (2012). *Manual Organizacional*. Centro de Planificación y Programación Institucional: San José.

Editorial de la Universidad Estatal a Distancia (21/10/2014). ¿Quiénes somos? <http://www.uned.ac.cr/editorial//quienes/perfil.shtml>).

## 11 ANEXOS

Nota: a continuación se presentan las preguntas con la redacción aplicada al Director, pero al ser elaborados los cuestionarios las preguntas se adaptaron a cada población. Los espacios en gris son preguntas que no se realizaron a esa población.

### ANEXO No. 1 PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO POR PREGUNTA Y POR POBLACION

Medida Mínima de Control		Director	Coor. Edición, Pre prensa	Funcio. Edición, Pre prensa, Dirección	Coor. Taller	Funcio. Taller
<b>1, Información general</b>						
1,1	¿Conoce usted la Ley General de Control Interno?	100%	0%	21%	100%	35%
1,2	¿Ha sido capacitado en los últimos dos años en materia de control interno?	0%	50%	26%	100%	19%
1,3	¿Ha realizado alguna actividad de divulgación, con los funcionarios de la Dirección, sobre la Ley de Control interno y las eventuales responsabilidades y sanciones por incumplimiento de la misma?	0%	0%	21%	100%	15%
<b>2, Ambiente de control</b>						
2,1	¿Las autoridades universitarias le brindan información actualizada en torno a las políticas, lineamientos y reglamentos de la institución?	100%	0%	32%	100%	35%
2,2	¿Ha informado al personal del taller la normativa para uso de equipos de seguridad y uniforme?	100%			100%	92%
2,3	¿El personal de taller utiliza el equipo de seguridad como lo indica la normativa institucional al respecto?	100%			0%	
2,4	¿En relación con las políticas que rigen distintas áreas de responsabilidad de los funcionarios, entre otras, medidas sobre activos, viáticos, transportes, disciplinarias y relativas a los procesos y operaciones; se las comunica a los funcionarios de la Dirección?	100%	0%	42%	100%	50%

<b>Medida Mínima de Control</b>		<b>Director</b>	<b>Coor. Edición, Pre prensa</b>	<b>Funcio. Edición, Pre prensa, Dirección</b>	<b>Coor. Taller</b>	<b>Funcio. Taller</b>
2,5	¿Ha informado al persona de la Dirección cuales son los objetivos y funciones de ésta?	100%	0%	58%	100%	46%
2,6	¿Están definidos y aprobados por las autoridades universitarias los objetivos y funciones de cada uno de los departamentos de la Dirección?	0%	100%	79%	0%	81%
2,7	¿Conoce y comprende el manual de principios éticos, en el cual la Universidad ha declarado los valores y principios éticos que rigen el accionar de la Institución?	100%	0%	26%	0%	38%
2,8	¿Ha participado en actividades de capacitación, formación y sensibilización en materia ética?	0%	100%	53%	0%	69%
2,9	¿Conoce los controles y mecanismos en materia ética que deben aplicarse en las actividades que ejecuta y supervisa, y siempre los aplica?	100%	0%		100%	
2,10	¿Se han formalizado las responsabilidades, deberes, competencias y funciones de los funcionarios en los distintos procesos de la Editorial (de forma escrita)?	100%	0%	37%	100%	31%
2,11	¿La Oficina de Recursos Humanos coordina con la Dirección, a fin de mantener actualizados los requisitos, capacitación y competencias de los funcionarios?	100%	0%		100%	
2,12	¿Son de su conocimiento y aplicación las políticas y prácticas de gestión del recurso humano en cuanto a reclutamiento, selección, contratación del personal y evaluación del desempeño?	100%	0%		100%	
2,13	¿Son de su conocimiento y aplicación las políticas y prácticas de gestión del recurso humano en cuanto a acciones disciplinarias?	100%	50%	63%	100%	73%
2,14	¿La estructura organizacional de la Dirección Editorial y su ubicación dentro de la Universidad es la adecuada para el cumplimiento de los objetivos de esta Dirección?	0%	0%		100%	

<b>Medida Mínima de Control</b>		<b>Director</b>	<b>Coor. Edición, Pre prensa</b>	<b>Funcio. Edición, Pre prensa, Dirección</b>	<b>Coor. Taller</b>	<b>Funcio. Taller</b>
2,15	¿Las autorizaciones requeridas en los procesos llevados a cabo en los departamentos de la Dirección de Editorial son realizadas por funcionarios con potestad para hacerlo?	100%	100%		100%	
2,16	¿Existe una adecuada distribución de las funciones entre los diferentes puestos, evitando el control total del proceso por una persona?	100%	0%		0%	
2,17	¿Se rotan las labores entre los funcionarios (que sean compatibles) de manera que la ausencia de alguno de ellos no afecte la ejecución de los procesos de la Dirección?	100%	0%		0%	
2,18	¿La Dirección cuenta con el personal suficiente para la ejecución de sus procesos?	0%	0%		0%	
2,19	¿La vinculación y comunicación de la Dirección con las áreas de la Universidad, necesarias para el desarrollo de sus funciones, es la adecuada para su efectivo funcionamiento?	0%	50%		100%	
2,20	¿Las líneas de comunicación y de mando están claramente definidas en la Dirección?	100%	50%	68%	100%	54%
2,21	¿La comunicación de los departamentos dentro de la Dirección es la adecuada para el desarrollo de sus funciones?	0%	0%	63%	100%	35%
2,22	¿El personal de la Dirección cuenta con las habilidades, aptitudes y competencias para realizar las labores que le son asignadas?	0%	100%	74%	100%	88%
<b>3, Valoración del riesgo</b>						
3,1	¿Las autoridades superiores y/o su jefatura inmediata lo invitan a participar en el proceso de planificación institucional?	0%	0%	37%	100%	35%
3,2	¿Cuenta la Dirección con plan estratégico vigente?	0%	0%		0%	
3,3	¿Se han identificado en la Dirección los principales riesgos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos?	0%	50%	32%	0%	46%
3,4	¿Se realizan evaluaciones de los riesgos identificados?	0%	0%		0%	

<b>Medida Mínima de Control</b>		<b>Director</b>	<b>Coor. Edición, Pre prensa</b>	<b>Funcio. Edición, Pre prensa, Dirección</b>	<b>Coor. Taller</b>	<b>Funcio. Taller</b>
<b>4, Actividades de control</b>						
4,1	¿Existen procedimientos escritos, aprobados y actualizados de los procesos ejecutados en la Dirección?	0%	50%		100%	
4,2	¿Los procedimientos escritos y aprobados son conocidos por todos los funcionarios?	100%	50%	79%	0%	73%
4,3	¿Las actividades de control implementadas en la Dirección, aseguran la ejecución adecuada de los procesos y el logro de los objetivos de ésta?	100%	50%		0%	
4,4	¿Ejecuta todas las actividades del proceso a su cargo, incluyendo las actividades de control, tal y como están establecidas en los procedimientos?			47%		65%
4,5	¿Los procedimientos se actualizan cuando se presentan cambios en los procesos?			32%		46%
4,6	¿Aplica y vigila la aplicación, de las regulaciones de la Universidad con respecto a la protección, custodia, inventario, correcto uso y control de los activos existentes en la Dirección?	100%	0%		100%	
4,7	¿En el caso de documentos y formularios utilizados por la Dirección que requieran identificación única, se ha regulado lo relativo a numeraciones consecutivas?	100%	0%		100%	
4,8	¿Se han diseñado medidas y prácticas de control interno en la Dirección?	100%	0%	32%	0%	50%
4,9	¿Se realizan actividades con los funcionarios de la Dirección para mejorar el diseño y la aplicación de las medidas de control?	100%	0%	63%	0%	65%
4,10	¿Se han establecido mecanismos para realizar evaluaciones de los controles y para implantar las medidas correctivas que se definan?	0%	0%		0%	
4,11	¿Son tomadas en cuenta y aplicadas las sugerencias de mejora de las medidas de control propuestas por usted?			58%		62%

<b>Medida Mínima de Control</b>		<b>Director</b>	<b>Coor. Edición, Pre prensa</b>	<b>Funcio. Edición, Pre prensa, Dirección</b>	<b>Coor. Taller</b>	<b>Funcio. Taller</b>
4,12	¿Existen controles de acceso a las diferentes áreas de la Dirección?	100%	50%		100%	
4,13	¿Se siguen las directrices institucionales para la adquisición de equipos necesarios para los diferentes procesos de la Dirección?	100%	100%		100%	
4,14	¿Se les da a los equipos de cómputo, equipos del taller y demás equipos, utilizados en los diferentes procesos de la Dirección, el mantenimiento necesario para su óptimo funcionamiento?	100%	0%	42%	100%	58%
4,15	¿El lugar donde se encuentra ubicado el servidor de la Dirección, cuenta con las condiciones necesarias para su óptimo funcionamiento?	0%	0%			
4,16	¿Las medidas de supervisión que usted ejerce sobre los funcionarios, son las necesarias para el adecuado logro de los objetivos de la Dirección?	100%	50%		100%	
<b>5, Sistemas de información</b>						
5,1	¿Existe normativa que regula el acceso y el manejo de la información (confidencialidad), utilizada y trabajada en la Dirección (esto para la información física como digital), que aplique tanto para los funcionarios como para entes externos que tengan acceso a la información?	0%	0%	47%	0%	42%
5,2	¿Se cuenta con los controles necesarios para garantizar la seguridad de los datos almacenados en el servidor de la Dirección?	0%	0%			
5,3	¿En cuanto a la información contenida en medios manuales o computarizado, se conocen y aplican aspectos a considerar, sobre los respaldos y duplicados necesarios para conservar adecuadamente la información?	0%	100%		100%	
5,4	¿Se cuenta con políticas y procedimientos para el control de la información y para el archivo de documentación, con fundamento en la Ley N° 7202 del Sistema Nacional de Archivos?	100%	0%		0%	

<b>Medida Mínima de Control</b>		<b>Director</b>	<b>Coor. Edición, Pre prensa</b>	<b>Funcio. Edición, Pre prensa, Dirección</b>	<b>Coor. Taller</b>	<b>Funcio. Taller</b>
5,5	¿La información requerida para elaborar los diferentes productos de la Editorial, se obtiene oportunamente y con la calidad necesaria (confiabilidad y utilidad)?	0%	0%		0%	
5,6	¿Los canales de comunicación utilizados para recibir o enviar información de las diferentes dependencias de la Universidad, con las cuales tiene relación, son los adecuados para garantizar la calidad, seguridad y oportunidad de la información?	100%	50%		100%	
5,7	¿El personal tiene acceso fácil y directo a la información requerida para la ejecución exitosa de los procesos de la Dirección?.	100%	50%	79%	100%	54%
5,8	¿Existen sistemas de información (computarizados) para ejecutar todas las operaciones (que los requieran) y controlarlas?	0%	100%	68%	100%	
5,9	¿Los sistemas de información existentes para ejecutar las operaciones, son confiables y adecuados a las necesidades de la Dirección?	0%	0%	58%	100%	
5,10	¿Los sistemas de información existentes para ejecutar las operaciones cuentan con los manuales de uso?	0%	0%	16%	100%	
5,11	¿Se revisan periódicamente los sistemas de información de conformidad con los objetivos de la Dirección?	0%	0%	21%	0%	
5,12	¿Están definidos claramente, en la Dirección, los niveles de acceso a la información y datos sensibles?	100%	0%		100%	
5,13	¿Los sistemas de información utilizados en la Dirección cuentan con los controles necesarios para garantizar la calidad de la información que estos generan?	0%	0%		0%	
5,14	¿A nivel institucional y de la Dirección existe un programa de capacitación continua respecto del conocimiento, manejo y acceso a los sistemas de información necesarios para el trabajo de todos los funcionarios de la Dirección?	0%	0%	32%	0%	



<b>Medida Mínima de Control</b>		<b>Director</b>	<b>Coor. Edición, Pre prensa</b>	<b>Funcio. Edición, Pre prensa, Dirección</b>	<b>Coor. Taller</b>	<b>Funcio. Taller</b>
5,15	¿Se cuenta en la Dirección con planes que aseguren la continuidad de las operaciones en caso de una contingencia?	0%	0%		0%	
<b>6, Seguimiento del SCI</b>						
6,1	¿Se llevan a cabo evaluaciones periódicas sobre la calidad del servicio y/o productos que brinda la Dirección?	100%	50%		100%	
6,2	¿Se han formalizado mecanismos para canalizar quejas y denuncias relacionadas con los productos y/o servicios brindados?	0%	0%		0%	
6,3	¿Durante la ejecución de los procesos de la Dirección, se comprueba el cumplimiento de las actividades de control establecidas en éstos?	100%	50%		100%	
6,4	¿Se han establecido de manera formal, los mecanismos y canales de comunicación que permitan a quienes detecten una deficiencia, informar de las situaciones detectadas a su superior inmediato?	0%	0%	63%	100%	77%
6,5	¿Al detectarse alguna deficiencia en la gestión de la Dirección, se planifican y ejecutan oportunamente las acciones preventivas o correctivas requeridas para superarla?	100%	50%		100%	
6,6	¿Se han realizado autoevaluaciones del sistema de control interno?	100%	0%		0%	

**ANEXO No. 2**  
**ACCIONES DE MEJORA PROPUESTAS POR LAS PERSONAS PARTICIPANTES EN LA VALORACION**

<i>Salud Ocupacional:</i>
Cooperación por parte de subcomisión de salud ocupacional de la Editorial para la supervisión del cumplimiento de la normativa.
<i>Objetivos y funciones:</i>
Definir los objetivos y metas de los departamentos, las cuales deben ir acorde con los de la Editorial.
<i>Recursos humanos:</i>
Contratar personal.
Contratar 2 personas para el área de taller.
Formalizar las responsabilidades, deberes, competencias y funciones de los funcionarios en los distintos procesos del Departamento en forma escrita.
Que las autoridades soliciten a la Oficina de Recursos Humanos coordinar con la Dirección, a fin de mantener actualizados los requisitos, capacitación y competencias de los funcionarios.
Conocer y aplicar las políticas y prácticas de gestión del recurso humano en cuanto a acciones disciplinarias.
Que las autoridades autoricen la contratación de más personal especializado.
Solicitar a la autoridades que instruyan la elaboración del manual de competencias de las dependencias de la Dirección Editorial.
Realizar el estudio organizacional de la Editorial con el CPPI y actualizar los perfiles con la Oficina de Recursos Humanos.
Asignar un código de analista (P2) en la Dirección.
Nombrar un profesional con el perfil idóneo para la coordinación de los procesos de la imprenta.
Establecer la figura de coordinador de los procesos de imprenta.
Reclasificar un puesto de asistentes de servicios universitarios a la categoría II, otro a la categoría de Técnico C y un Técnico C a P2.
Aplicar el estatuto.
Tomar en cuenta al personal.
Apoyo de manera proactiva a cada propuesta e iniciativa que signifique mejorar de manera continua.
Seguir con las recreaciones motivacionales.
<i>Capacitación:</i>
Dar capacitación al personal de forma completa y nombrar a un encargado del proceso.
Obligar a los funcionarios a llevar el curso de control interno que da la institución.
Llevar y pasar el curso de Control Interno
Capacitarme en las políticas y prácticas de gestión del recurso humano en cuanto a reclutamiento, selección, contratación del personal y evaluación del desempeño.
Capacitar al personal para que asuma labores de otros.

Establecer en forma sistemática un programa de capacitación continua respecto del conocimiento, manejo y acceso a los sistemas de información necesarios para el trabajo de todos los funcionarios de la Dirección.
Se recomienda que la Unidad de Capacitación de la Oficina de Recursos Humanos en conjunto con PROVAGARI implementen una charla en cada dependencia con un facilitador del tema de control interno.
Tener una divulgación más agresiva para conocer el momento en que se dé la capacitación de control interno.
Mejorar la inducción.
Más información de cómo puedo cuidar mejor la máquina que está bajo mi cuidado.
Capacitaciones más seguidas, años atrás las capacitaciones y actualizaciones eran más seguidas y estábamos más a la vanguardia de lo que pasa en el ámbito en los últimos años han sido muy pocas.
Capacitación en mantenimiento preventivo y correctivo
<i>Divulgación:</i>
Divulgar con los funcionarios de mi Departamento, sobre la Ley de Control interno y las eventuales responsabilidades y sanciones por incumplimiento de la misma.
Debe haber mayor divulgación en torno a las políticas, lineamientos y reglamentos de la institución.
Deben comunicarse las políticas que rigen distintas áreas de responsabilidad de los funcionarios, entre otras, medidas sobre activos, viáticos, transportes, disciplinarias y relativas a los procesos y operaciones.
Debe haber mayor comunicación desde la Dirección sobre cuáles son las funciones y objetivos de la EUNED.
Asignar una persona para divulgación.
Incentivar y mejorar la divulgación de la Ley.
Informarnos a través de charlas.
Información digital, impresa y verbal sobre noticias nuevas en este tema de políticas, lineamientos y reglamentos de la institución.
En la editorial un afiche tendría gran impacto, ya que todos sacarían el tiempo para leerlo.
Una charla acerca de los objetivos y funciones del Taller.
Las autoridades deben difundir información por correo electrónico o en el entorno funcionarios del sitio Web de la UNED (acompañar de un correo electrónico informando que allí se encuentra la información).
Sería muy recomendable una inducción de estos temas de control interno, como cuando uno entraba antes y le daban en un folleto toda esta información.
Conocimiento de los acuerdos que se toman en el área de trabajo.
<i>Planificación:</i>
Desarrollar un plan de emergencia en caso de alguna situación, con el fin de poner en marcha en el taller.
Mejorar la participación del personal en el proceso de planificación de la Dirección.
Finiquitar la redacción y discusión de las nuevas políticas estratégicas de la EUNED.

Involucrar a la Dirección en los procesos de planificación institucional, como son el plan de desarrollo institucional, el AMI y el plan de desarrollo tecnológico.
Actualizar el plan estratégico de la dirección editorial.
Mejorar la planificación al mediano y largo plazo de las actividades que requieren productos de la Editorial.
Solicitar los estudios y recursos para elaborar un plan de continuidad.
Dotar a la Editorial de una planta eléctrica auxiliar para asegurar la continuidad de la producción y otros procesos.
<i>Riesgos:</i>
Hacer un análisis de riesgos en el departamento de taller.
Deben identificarse primero con claridad los riesgos para luego evaluarlos.
Actualizar la evaluación de riesgos.
Realizar la evaluación del riesgo de los diferentes procesos y operaciones.
<i>Procedimientos:</i>
El manual de procedimientos está en revisión y no ha sido aprobado.
Cuando esté aprobado informar al personal del manual y los procedimientos correspondientes a cada área y función establecidos.
Finalizar la elaboración de los procedimientos para luego divulgarlos.
Instruir al CPPI finalizar el estudio del Manual de Procedimientos para su presentación al CONRE.
Instar al CPPI a finiquitar la evaluación de los procedimientos de la EUNED.
Documentar procesos.
Dar por escrito los procedimientos existentes y documentar los que no.
Que se adecúen los procedimientos.
<i>Control:</i>
Crear medidas y prácticas de control interno.
Diseñar actividades de valoración de las medidas de control interno.
Mejorar los tiempos de entrega de los materiales por parte del departamento de pre prensa.
Diseñar un sistema de reglas de despacho para las solicitudes de trabajos que ingresan.
Conformar una comisión de control interno de la Editorial tomando en cuenta a 1 funcionario por área.
Se debe afinar lo referente con una adecuada distribución de las funciones entre los diferentes puestos, evitando el control total del proceso por una persona.
Afinar las medidas de supervisión que se ejercen sobre los funcionarios a cargo.
Establecer los controles necesarios para garantizar la seguridad de los datos almacenados en el servidor de la Dirección.
La dirección tiene que velar por que los informes que se entregan con respecto a activos sean los correctos.
Se necesita actualizar el sobre de producción y contar con una herramienta electrónica para los controles de producción.

Realizar evaluaciones anuales de los controles internos por áreas una vez aprobado el Manual de Procedimientos.
Formalizar en un documento o directriz interna el deber de informar de las situaciones detectadas a su superior inmediato.
Establecer una política de control interno.
Se debería realizar una lista de tareas diarias, semanales y mensuales, que conlleven a cumplir con las medidas de control interno.
Involucrar a todos los departamentos en las medidas de control interno.
Retroalimentar al personal en cuanto a información relacionada con los quehaceres y procedimientos. Diseñar mejor a las OP y dotarlas de información necesaria para iniciar un correcto proceso de producción.
<i>Evaluación y seguimiento:</i>
Realizar una reunión con la dirección y los coordinadores para definir un sistemas de quejas o sugerencias para la Editorial.
Formalizar mecanismos para canalizar quejas y denuncias relacionadas con los productos y/o servicios brindados.
Determinar, publicar y establecer mecanismos más amplios para canalizar quejas y denuncias relacionadas con los productos y/o servicios brindados por la Editorial.
Establecer mecanismos para realizar evaluaciones de los controles y para implantar las medidas correctivas que se definan.
Establecer formalmente los mecanismos y canales de comunicación que permitan a quienes detecten una deficiencia, informar de las situaciones detectadas a su superior inmediato.
Establecer autoevaluaciones del sistema de control interno.
Evaluar los procesos para identificar los cambios.
<i>Ética:</i>
Conocer y estudiar el manual de principios éticos.
Conocer los controles y mecanismos en materia ética que deben aplicarse en las actividades que ejecuto y superviso.
Debe existir mayor compromiso de las jefaturas en acatar las medidas correctivas que se aplican.
Recomendar al Consejo Universitario que avale como documento de política institucional, el manual de principios éticos y se le dé mayor divulgación.
Organizar una actividad de capacitación, formación y sensibilización en materia ética para la Dirección en coordinación con la Unidad de Capacitación y PROVAGARI.
Que se nos capacite en lo que tenga que ver con la Ética
<i>Estructura organizacional:</i>
Que las autoridades definan con claridad la estructura organizacional de la Dirección Editorial y su ubicación dentro de la Universidad para el cumplimiento de los objetivos.
Integrar todas las funciones editoriales de la UNED en una editorial universitaria.
Dar autoridad a los encargados de departamento.

<i>Comunicación:</i>
Deben abrirse mejores canales de comunicación entre las instancias, y la relación entre departamentos debe replantearse.
Definir con claridad las líneas de comunicación y de mando en la Dirección y el Departamento.
Mejorar la comunicación de los departamentos dentro de la Dirección para el desarrollo de las funciones.
Se necesitan más reuniones periódicas entre los departamentos.
Mejorar la vinculación con PROMADE, OFIDIVE y la Unidad de Costos de la Tesorería, mediante el establecimiento de procedimientos de trabajo.
Mejorar la comunicación entre las secciones.
Abrir canales de comunicación.
Realizar reuniones mensuales
Acordar la manera de trabajar entre los coordinadores.
Sería bueno por lo menos tener ciertas reuniones establecidas en un cronograma para estar al tanto de lo que acontece en la editorial con respecto al tema de control interno.
Muchísima más retroalimentación para conocer los acuerdos tomados en los consejos de dirección.
Que haya más contacto entre la Dirección ( o sea el Director ) de que se hace en ese departamento y no solo baje a vigilar como va un trabajo que es por su compromiso personal.
Que mejore la comunicación para con los funcionarios de la Editorial para que la información llegue de forma impresa en el caso de que suceda algún imprevisto con el sistema.
La dirección debe realizar informes de sus actividades.
Hacer folletos con las responsabilidades, deberes y competencias de cada tipo de trabajador de la editorial.
Diversificar los métodos de comunicación entre departamentos.
Poner en práctica el uso del correo electrónico, y el informar a los superiores lo que los jefes y directores omiten.
Mentalizar a los superiores que todos somos importantes y que tenemos el mismo derecho de igualdad.
Descentralizar la toma de decisiones e implementar criterios uniformados de los procesos de la editorial.
Crear conciencia para escuchar la opinión de los demás subalternos y así mejorar el desarrollo de nuestras funciones.
Agilizar el flujo de la información y los canales de comunicación.
<i>Equipos:</i>
Prestar el mantenimiento necesario a los equipos de cómputo.
Implementar las medidas necesarias para el óptimo funcionamiento del Servidor.
Establecer un plan de mantenimiento preventivo y correctivo para los equipos Mac en coordinación con SERGE y la DTIC.
Aplicar los contratos de confidencialidad con las empresas y proveedores que acceden a los equipos de cómputo de edición e impresión digital.
Calendarizar fechas específicas para el mantenimiento de los equipos.

Establecer tiempos para el mantenimiento de la maquinaria durante el periodo del año (mínimo 2 veces x año).
Contar con una persona calificada, certificada y actualizada para realizar las labores de mantenimiento, o solicitar a las compañías que realizan estos servicios profesionales.
Debe existir un plan de mantenimiento preventivo.
Facilitar más equipo tecnológico (computadoras) dentro el taller o material físico.
Afinar el mantenimiento preventivo.
Un plan de mantenimiento preventivo ya que solo se da en forma correctiva.
Tener una empresa que de el mantenimiento, tanto correctivo como PREVENTIVO, y que se adapte a nuestras necesidades.
Que se establezca un plan de mantenimiento que podamos realizar periódicamente nosotros mismos para detectar si el equipo tiene problemas y para su limpieza. Es decir, necesitamos diseñar un plan de mantenimiento preventivo. Urge que las personas encargadas de mantenimiento den mejor respuesta a nuestras solicitudes de arreglo de equipos, porque frecuentemente ignoran las solicitudes o toman mucho tiempo en atenderlas y nosotros requerimos los equipos para trabajar.
Actualizar equipos, por lo menos la mitad de ellos hay que cambiarlos están desactualizados.
<i>Información y sistemas de información:</i>
Establecer una normativa que regule el acceso y el manejo de la información.
Conocer políticas y procedimientos para el control de la información y para el archivo de documentación, con fundamento en la Ley N° 7202 del Sistema Nacional de Archivos.
Implementar en forma efectiva los procedimientos establecidos para que la información requerida para elaborar los productos se obtenga oportunamente y con la calidad necesaria (confiabilidad y utilidad).
Tener acceso fácil y directo a la información requerida.
Afinar los sistemas de información existentes para ejecutar las operaciones.
Implementar los manuales de uso de los sistemas de información computarizados.
Revisar periódicamente los sistemas de información de conformidad con los objetivos de la Dirección.
Definir los niveles de acceso a la información y datos sensibles.
Afinar los controles necesarios para garantizar la calidad de la información en los sistemas de información utilizados en el Departamento.
Optimizar la estructura interna del contenido del servidor y la distribución y control de usuarios con la DTIC, a carpetas personales y carpetas compartidas.
Emigrar toda la información interna una vez configurado el servidor.
Implementar en la editorial sistema computarizado integrado de flujo de producción, tiempos, costos, inventarios de insumos y existencias de productos terminados.
Dotar a la Editorial de acceso directo al sistema de inventarios de libros, de inventario de la bodega anexa y al sistema de costos de libros y otros impresos.
Implementar un software para ingresar la entrada, salida y avance de proyectos, asignación de proyectos, estados de proyectos y control de tiempos.