



## Experiencias en la implementación del Sistema de Control Interno en la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Educación Pública

Por: Ana María Quesada Braghioli

**RESUMEN** La implementación del Sistema de Control Interno en la Dirección de Recursos Humanos ha venido a asegurar la continuidad en la prestación de mejores resultados y la rendición de cuentas activa, oportuna y confiable. Así, la gestión de recursos humanos institucional se basa en acciones sistematizadas que proporcionan seguridad para lograr los objetivos estratégicos, tácticos y operativos dispuestos.

**PALABRAS CLAVE** Control interno, experiencias, gestión, implementación, recursos humanos.

**ABSTRACT** The implementation of the Internal Control System in the Human Resources Division has ensured continuity on better results and active, timely and reliable accountability. Therefore, the institutional human resources management is based on systematized actions to ensure achievement on its strategic, tactical and operational objectives.

**KEYWORDS** Experiences, human resources, implementation, internal control, management.

En Costa Rica se exige, a partir del año 2002, el cumplimiento de la Ley General de Control Interno N. 8292 y demás normas complementarias por parte de todo ente y órgano del sector público. En particular, el artículo 7º del citado cuerpo legal establece la obligatoriedad de disponer de un sistema de control interno integrado a cada una de las competencias y atribuciones institucionales, de modo que todas las acciones que implique su puesta en marcha sean aplicables, completas, razonables y congruentes (Asamblea Legislativa, 2002) y, sobre todo, que proporcionen seguridad en el cumplimiento obligatorio de sus objetivos organizacionales.

Sin embargo, a enero de 2017 –15 años después de promulgada la normativa– la Dirección de Recursos Humanos (DRH) del Ministerio de Educación Pública (MEP) aún adolecía de un conjunto de acciones sistematizadas y ejecutadas por la administración activa tendientes a proporcionar seguridad para el logro de los objetivos de proteger y conservar el patrimonio público, exigir confiabilidad y oportunidad de la información, garantizar eficiencia y eficacia en las operaciones y cumplir con el ordenamiento técnico-jurídico que tutela su quehacer diario. Ello a pesar de las reiteradas advertencias de las direcciones de Auditoría Interna (DAI) y de Planificación Institucional (DPI).

En este escenario, donde las acciones de control se ejecutaban de manera aislada y desarticulada, sin sistematización ni integracionalidad, la Unidad de Gestión de la Calidad (UGC) de la DRH se propuso dar respuesta a la necesidad de unir los

esfuerzos en las unidades funcionales de la DRH y crear así un sistema sólido e integral de control interno para toda la Dirección: el Sistema de Control Interno de la DRH (SCI-DRH).

El presente artículo condensa la experiencia que se ha tenido a lo interno de la DRH en términos generales y, particularmente, desde la visión de la UGC, respecto a la implementación sistemática del SCI-DRH, contemplando los hechos que dieron pie a su formación, su estructura y estrategia metodológica, y finalmente, las experiencias con las cuales hubo que maniobrar para llevar a buen puerto el proyecto.

El 4 de setiembre de 2002 se publicó en La Gaceta N. 169 la Ley General de Control Interno N. 8292, en la cual se establecen los criterios mínimos que deben observar la Contraloría General de la República (CGR) y los órganos sujetos a su fiscalización en el establecimiento, funcionamiento, mantenimiento, perfeccionamiento y evaluación de los sistemas de control.

En forma adicional se aprobaron las Normas de Control Interno para el Sector Público mediante Resolución de la CGR No. R-CO-9-2009 del 26 de enero de 2009 (CGR, 2009), dado que las entidades y órganos del sector público costarricense se caracterizan por una amplia diversidad de actividades y de recursos administrados, lo cual deviene en la necesidad de establecer regulaciones que tengan en cuenta esas diferencias y que, al mismo tiempo, propicien el cumplimiento de las obligaciones legales establecidas.

A lo interno del MEP, según lo apuntado en el Manual de Procedimientos de Control Interno para Oficinas Centrales (MEP, 2011), la DPI, con la aprobación de la Comisión Institucional de Control Interno, elaboró y comunicó la Matriz de Implementación del Sistema de Control Interno; la cual detalló las acciones por cada componente funcional de control interno que debían ser ejecutadas por los titulares subordinados (directores, jefes) con el objeto de evidenciar el cumplimiento de las normativas.

Dicha Comisión también estableció que cada titular subordinado debe implementar un Expediente de Control

Interno, el cual ha de contener la documentación requerida en la Matriz de Implementación como evidencia de la ejecución de las acciones planificadas. Fue así como en el 2011, desde el Área de Investigación y Desarrollo de la DRH (predecesora de la UGC), se emprendió un primer esfuerzo para ejecutar todo lo requerido por la DPI en función de la sistematización del control interno en el Ministerio. No obstante, esta propuesta tuvo como punto clave la promoción del cumplimiento de los objetivos, metas y acciones plasmadas en el Plan Operativo Anual, situación que lejos de favorecerla, la posicionó ante la cultura de la DRH como un mero trámite documental y no como el fundamento real de la operación organizacional que se buscaba.

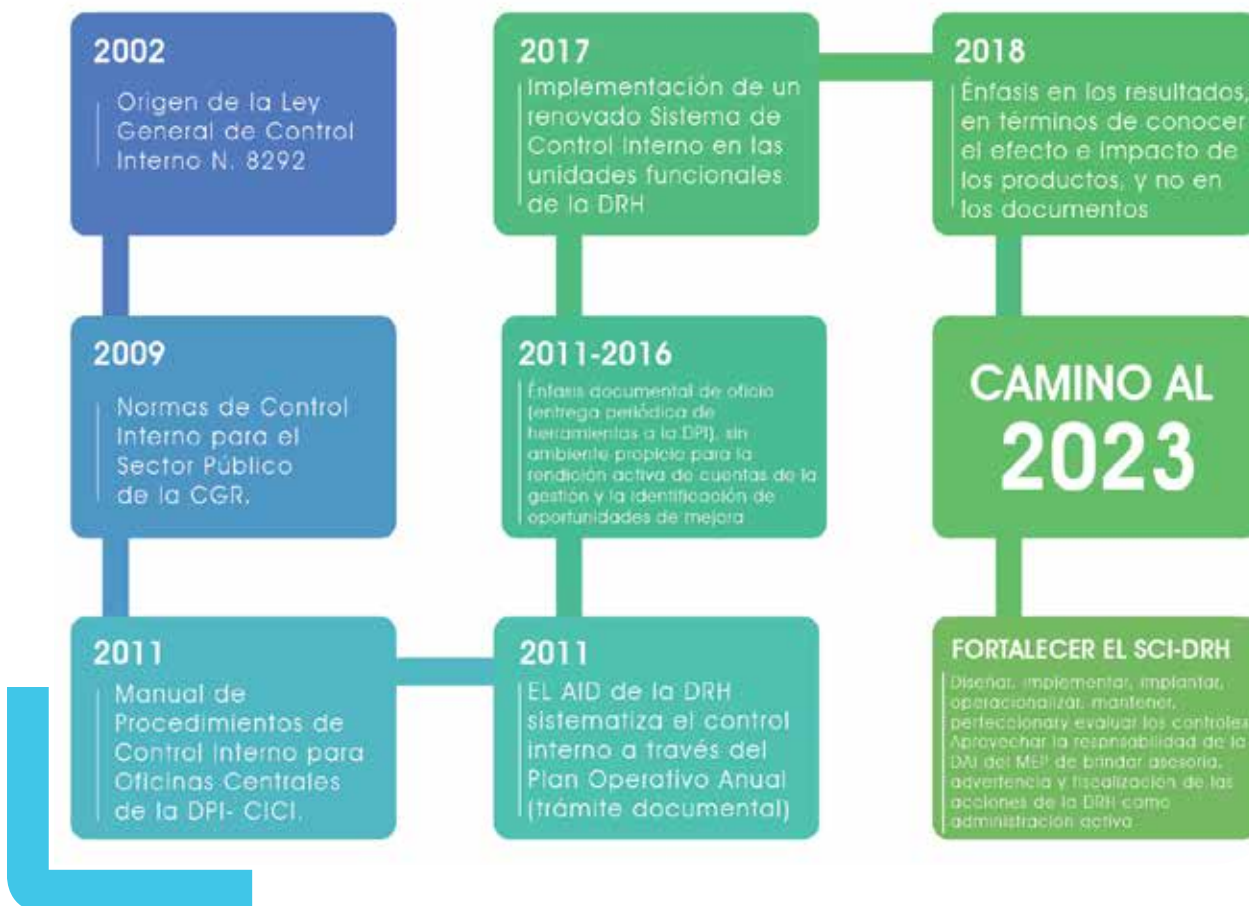
Consecuentemente, el avance con respecto al control interno en la DRH se limitó a un énfasis documental de oficio, manejado exclusivamente por los mandos medios de la organización, entregando las herramientas requeridas por la DPI periódicamente; sin entablar con ello un ambiente laboral propicio a la rendición activa de cuentas por parte de todos los colaboradores implicados en la gestión, sin distinguir su rango jerárquico y sin sistematizar la identificación y registro de las lecciones aprendidas y las oportunidades de mejora.

En ese contexto, el proyecto propuesto en enero de 2017 por la UGC buscó apoyarse en el manejo documental mediante la gestión y acompañamiento en la implementación de un renovado sistema

de control interno en las unidades funcionales de la DRH con el objetivo de alcanzar la eficiencia, eficacia, efectividad, economía y éxito de sus operaciones. Se procuraba, al mismo tiempo, lograr la administración de sus riesgos y brindar un carácter confiable y oportuno a la información que se maneja en observancia del ordenamiento jurídico y técnico respectivo (Asamblea Legislativa, 2002).

El SCI-DRH parte de la existencia de objetivos y metas claras en cada una de las unidades de la DRH, las cuales pretenden ser del conocimiento de todos los colaboradores a fin de prevenir o mitigar los riesgos que, si se materializaran, podrían obstaculizar el cumplimiento de los objetivos.

**Figura 1. Evolución retrospectiva y prospectiva del control interno en la DRH**



Fuente: Elaboración propia

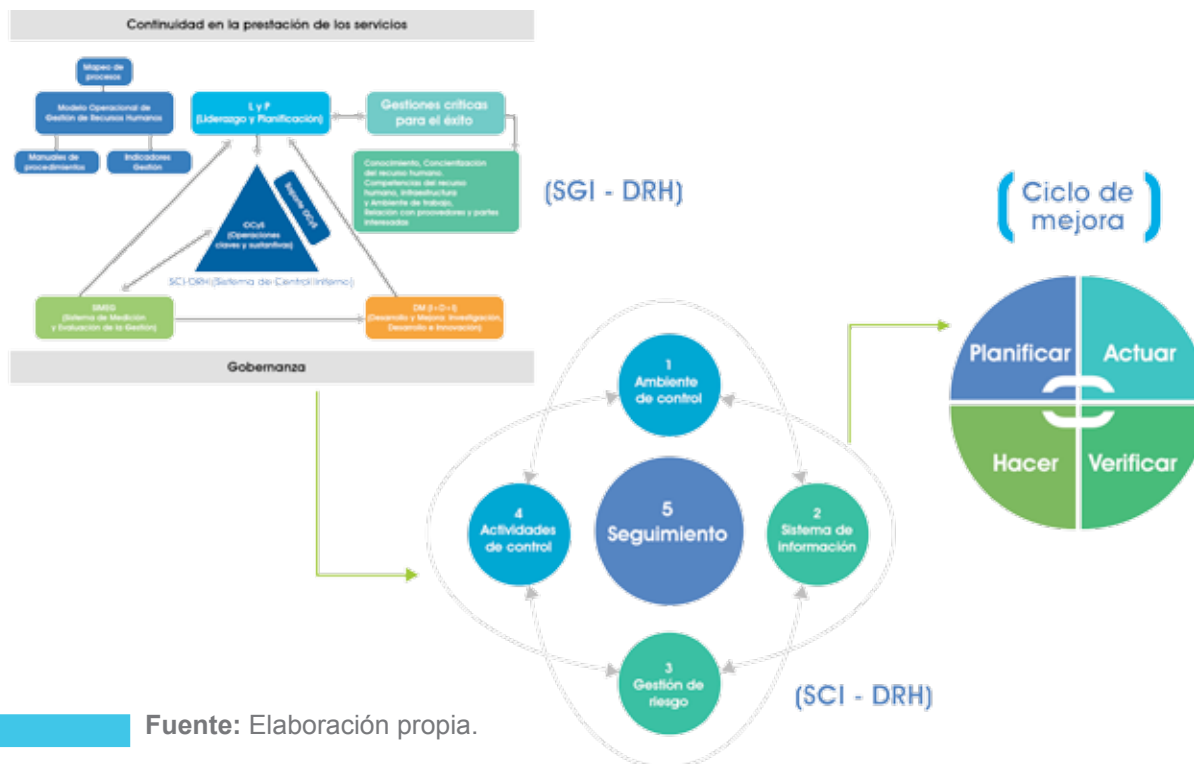
En la estructura funcional del MEP, la DRH representa una operación de soporte a los procesos académicos claves; no obstante, en términos administrativos, es la instancia de Oficinas Centrales de esta cartera ministerial con la nómina más amplia, rondando los 500 colaboradores destacados en cuatro centros de trabajo, dedicados a la planificación, promoción, reclutamiento, selección, nombramiento, capacitación, evaluación, desvinculación, retiro laboral y gestión disciplinaria del recurso humano del MEP contratado en los centros educativos, las Direcciones Regionales de Educación y las Oficinas Centrales (Poder Ejecutivo, 2014).

La DRH es, entonces, una organización amplia y compleja. Por lo anterior, es comprensible que en su quehacer cotidiano esté sujeta a una gran cantidad de factores y variantes internas y externas. Con la intención de regular dicho accionar organizacional, a la luz de la normativa vigente y las demandas institucionales pertinentes, la UGC se propuso el proyecto de implementar un sistema de control interno para todas las unidades funcionales de la DRH, mediante el cual se asegurara el crecimiento organizacional y el sustento real a las solicitudes de información de parte de la DAI, DPI: así se originó el SCI-DRH. Con una visión inspirada en la declaración de los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) (PNUD, 2018), y los factores críticos de la gestión de la DRH, se incorpora la atención y satisfacción de requerimientos del resto de las partes interesadas en la gestión de la DRH; para el 2023 tal como se

desprende de la Figura 1, se espera una DRH capaz en cuanto al desarrollo sostenible (PNUD, 2018), la economía circular (Acciona, 2017) y el desarrollo circular (Fontela y Guzmán, 2003) resultante.

El SCI-DRH se sostiene en una noción lógica y clara al alejarse de la obsesión del paradigma burocrático de controlar sin otro fin aparente; y enfatizar en los resultados, en términos de conocer el efecto e impacto de los servicios para que a partir de allí se generen mejoras en la gestión, respondiendo al marco integrado de componentes funcionales y orgánicos propuesto por la Ley N.8292 (Asamblea Legislativa, 2002).

**Figura 2. Componentes funcionales del SCI-DRH y su dinámica con el SGI-DRH.**



Fuente: Elaboración propia.

Sus componentes funcionales deben ser cinco, y su dinámica con respecto al Sistema de Gestión Integral de la DRH (SGI-DRH) se evidencia en la Figura 2. Por su parte, sus componentes orgánicos son dos:

- la administración activa (cuenta con los jefarcas, representados en las figuras del o la directora, jefes de departamento y con los titulares subordinados, representados en los jefes de unidades) con la responsabilidad de diseñar, implementar, implantar, operacionalizar, mantener, perfeccionar y evaluar las gestiones con el objeto de fortalecer el propio SCI-DRH y,
- la Auditoría Interna del MEP, con la responsabilidad de asesoría, advertencia y fiscalización de las acciones de la administración activa.

A continuación, se pueden detallar los componentes funcionales del SCI-DRH:

### Ambiente de control

Dado por los valores, filosofía, conducta ética, integridad y el compromiso de los colaboradores de la DRH, sirviendo como fundamento cultural para la operación exitosa de los demás componentes y el sistema como un todo. Así, tanto los miembros de la DRH como sus usuarios y las terceras personas relacionadas deben lograr reconocer e identificar el SCI-DRH.

## Sistemas de información

Cada sistema de información implementado permitirá mantener una gestión documental oportuna, entendiéndola como el conjunto de actividades realizadas con el fin de controlar, almacenar y posteriormente recuperar de modo adecuado la información producida o recibida en cada unidad funcional. Para ello, la DRH debe asegurar la vigencia de dichos sistemas, para que todos los colaboradores puedan acceder, revisar y/o hacer modificaciones a la información requerida.

## Gestión del riesgo

A través de esta serie de actividades, la DRH será capaz de identificar los factores de riesgos y/o situaciones internas y/o externas que podrían afectar el logro de los objetivos organizacionales. Para ello, se contará con actividades que identifiquen, midan, valoren, limiten y reduzcan el riesgo con el fin de que se consolide una gestión eficaz y eficiente, por medio de la toma de decisiones válidas y oportunas para prevenir y enfrentar posibles consecuencias de la eventual materialización de esos riesgos, antes de que ocurran.

## Actividades de control

La DRH, en el desempeño de sus funciones, prevendrá todo aspecto que conlleve a desviaciones de los objetivos y las metas trazados. Así, documentará, mantendrá, actualizará y divulgará internamente las políticas, normas y medidas de control que se propongan a lo interno de cada procedimiento con el fin de que se garantice el cumplimiento del SCI-DRH.

## Sistema de seguimiento

La DRH supervisará de forma permanente la aplicación del SCI-DRH en todas sus unidades funcionales para hacer los ajustes y/o modificaciones que se requieran de acuerdo a las situaciones variables del entorno y así mantener su efectividad y vigencia. El seguimiento dinamiza el SCI-DRH y asegura que se inserte en la gestión de la DRH.

Esta conformación del SCI-DRH es un elemento imprescindible en la plataforma sobre la cual se dinamiza la implementación del SGI-DRH, a través del cual se establece una estructura operacional de trabajo, bien documentada e integrada a los procedimientos técnicos y de dirección para guiar las acciones de trabajo y la información organizacional de manera práctica y coordinada, asegurando la satisfacción y disfrute de las partes interesadas con respecto al servicio y sus procesos.

El SGI-DRH se estructura en cinco pilares generales, denominados megaprocesos, los cuales comprenden los procesos, procedimientos y operaciones de la DRH. La acción de dichos megaprocesos se articula en dos marcos lógicos y uno metodológico. Como marcos lógicos la Gobernanza y la Continuidad en la prestación de los servicios; y como marco metodológico, la Aproximación a la Gestión de Proyectos descrita por el Project Management Institute (A-PMI).

El SGI-DRH fue diseñado para propiciar el logro de los objetivos organizacionales, en procura de asegurar las bases de una gestión de recursos humanos orientada a la mejora; por eso, la consolidación del SCI-DRH en todas las unidades funcionales de la DRH resulta vital.

Además, el SGI-DRH busca consolidar la Gobernanza en la DRH, entendida como el modo por el cual la organización tomará e implementará decisiones para promover el impulso de sus estrategias y objetivos, al tiempo que garantiza la atención de las necesidades de las partes interesadas y su comunicación eficaz, asegurando así la continuidad en la prestación de los servicios.

Entonces, el SCI-DRH, lejos de ser un fin en sí mismo, que interfiera en el accionar de la organización, es un medio más para el logro de los objetivos estratégicos, tácticos y operativos planteados en la DRH, incluida la protección del patrimonio público del cual se dispone; por tanto, debe entenderse, metodológicamente, como un proceso ejecutado por todos y cada uno de los integrantes de la organización a lo largo de todos los quehaceres cotidianos.

Con la más firme intención de que este proyecto se transforme en una aplicación fluida e interiorizada del control interno en la DRH, la estrategia de implementación del SCI-DRH se enfoca en una idea clara y sencilla: abarcar, horizontalmente, lo más que sea posible, a la mayoría de colaboradores de la DRH. Esta noción impone un reto importante a la UGC como equipo gestor del proyecto, ya que toda la normativa y las experiencias suscitadas en el país y en la propia institución al respecto del control interno, parten de un modelo organizativo burocrático, en el cual todas las decisiones y acciones deben ser tomadas, en principio, por los estratos superiores de la estructura, representados por los jefarcas y titulares subordinados de cada institución.

Este alejamiento de la interpretación dominante de la norma supuso el primero de los desafíos a vencer en el camino de la implementación del SCI-DRH, ya que en esta ocasión no se apostó por el trabajo directo con los mandos medios de la organización. La labor se enfocó en la construcción y consolidación de una red de colaboradores, representantes de cada una de las 28 unidades funcionales de la DRH, bajo el nombre de la Red de Enlaces de Control Interno (Red ECI).

De esta forma, la figura del ECI de cada unidad funcional fue un colaborador elegido por su respectiva jefatura, bajo un perfil de habilidades y capacidades específicas para convertirse en el rol responsable de emitir criterio de experto para la aplicación del control interno, así como para su diseño, ejecución, evaluación, investigación, coordinación y asesoría con el fin de propiciar la toma de decisiones trascendentales para las actividades administrativas y sustantivas que se desarrollan en sus respectivas unidades.

Los ECI son los llamados a ser forjadores y formadores de conocimientos e impulsores de la cultura organizacional bajo una visión de gestión de riesgos en cada una de sus unidades funcionales. En este punto, es importante aclarar que, inicialmente, el potencial a desarrollar en la Red ECI es el de generar vínculos, más que disposiciones; por eso se propiciaron desde un principio dinámicas de concientización al respecto del SCI-DRH y sus aspectos



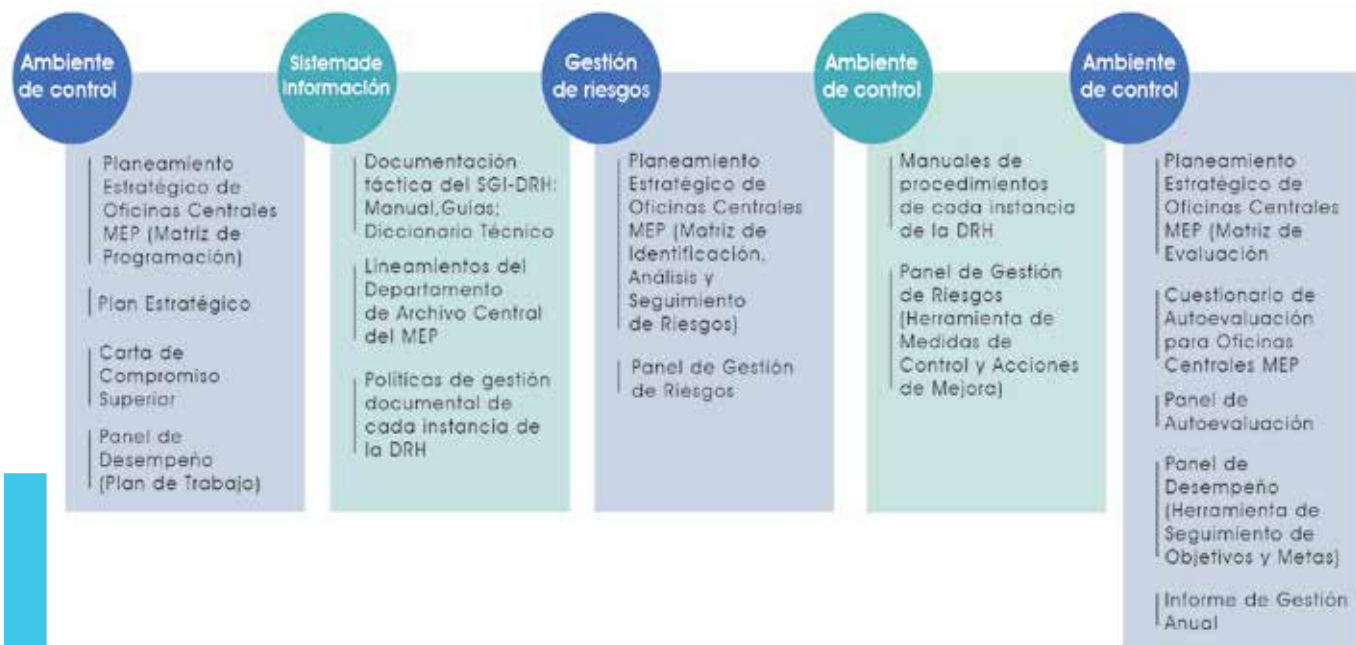
más relevantes. Logrados y probados los niveles de concientización (*gestión de la concientización del recurso humano* –siendo esta una de las gestiones críticas para el éxito del SGI-DRH), continuaron los esfuerzos cuya finalidad es construir colectivamente las estrategias para establecer puentes de comunicación estables entre la jefatura de la unidad, sus compañeros colaboradores y la propia Red, y así consolidar cada día más la existencia del SCI-DRH.

Con la homologación del conocimiento sobre los factores asociados al control interno de cada una de las unidades funcionales de la DRH (sean estos riesgos, actividades de control, actividades de mitigación, incluso, indicadores de gestión), se promovieron mejores competencias del personal para incrementar el apoyo orientado al efecto e

impacto de los resultados (gestión de las competencias del recurso humano –otra de las gestiones críticas para el éxito del SGI-DRH), mediante la gestión y administración por procesos y procedimientos y a incrementar la efectividad en el desempeño de las labores.

Así, la siguiente fase del proyecto de implementación del SCI-DRH consistió en detallar con cada integrante de la Red ECI, todos los aspectos de índole documental (ver Figura 3) y cultural (por ejemplo la promoción del desarrollo organizacional a través del liderazgo, el fomento de la práctica de valores y prácticas de rendición de cuentas, generar una cultura de prevención, entre otros) que deben ser incorporados en la gestión de cada unidad, para así partir de una base común y lograr el crecimiento organizacional esperado.

**Figura 3. Elementos documentales del SCI-DRH, según componente.**



Fuente: Elaboración propia.

Esta fase permitió consolidar las ideas que, hasta el momento, se habían manejado a lo interno de la Red ECI en torno al control interno. Para muchos de los integrantes de la Red, quienes nunca habían tenido la experiencia de trabajar con un sistema de control interno, pasó de ser un tema muy abstracto y teórico, a ser un ámbito más tangible y aplicable.

En la implementación del SCI-DRH, la siguiente fase fue la de solicitar la entrega de uno de los documentos facilitados: la Herramienta de Autoevaluación de Control Interno, parte del Panel de Autoevaluación. Este instrumento brinda una visión global de las condiciones en las cuales se encuentran todos los componentes del SCI-DRH en cada unidad funcional, y para elaborarlo fueron tomados en consideración los enunciados de las Normas de Control Interno para el Sector Público (CGR, 2009) y el Modelo de Madurez del Sistema de Control Interno Institucional de la CGR (CGR, 2017), al tiempo que se aseguró que con dicha entrega cada unidad

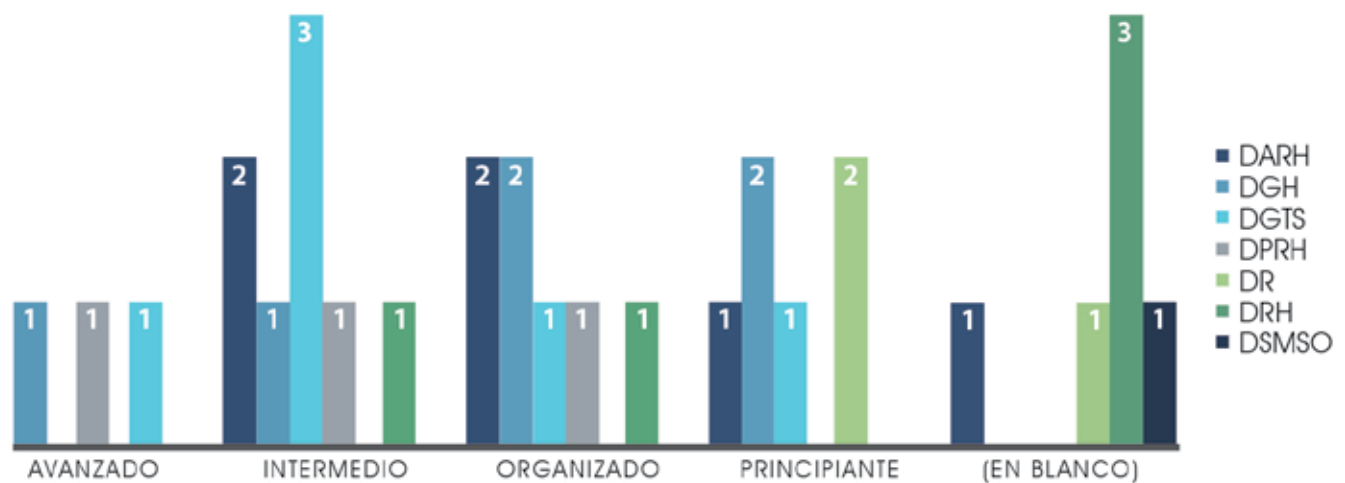
funcional facilitara la información requerida en el Cuestionario de Autoevaluación de las Oficinas Centrales y Direcciones Regionales de Educación de la DPI del MEP (MEP, 2017).

Seguidamente, se organizó una sesión de trabajo conjunta, en la cual se evidenciaron todos los esfuerzos y vicisitudes que tuvieron que sortear los ECI para completar dicha Herramienta. Así como también fue el espacio propicio para escuchar y comprender las expectativas que tienen los ECI al respecto de la puesta en marcha del SCI-DRH en el año 2018.

Para ilustrar los ejercicios desarrollados por las unidades funcionales de la DRH durante las primeras etapas de la Red ECI, en la Figura 4 se pueden apreciar los resultados de la autoevaluación del SCI-DRH, efectuada en noviembre de 2017, donde se concluyó que la DRH, en promedio, maneja un nivel de madurez intermedio con respecto a la aplicación de los componentes del Sistema.

**Figura 4. Resultados de la autoevaluación del SCI-DRH, noviembre 2017.**

**Nivel de madurez de las unidades por departamento**



**Fuente:** Herramientas de autoevaluación de control interno presentadas por las unidades funcionales de la DRH, noviembre 2017.

Con la implementación de este proyecto, el ambiente organizacional de la DRH se robustece al contar con interacciones y aportes de todos sus miembros, ya que se trabaja en conjunto sobre las aptitudes, conocimientos, actitudes, acciones, valores, creencias y el entorno en el cual desempeñan sus actividades.

Al incentivar la creación del marco filosófico de cada unidad funcional de la DRH, se está fortaleciendo la misión, la visión, los valores y los objetivos organizacionales, sobre todo estratégicos y tácticos para dar soporte cultural al SCI-DRH. Con ello, se concientiza a los colaboradores de la DRH sobre sus actitudes, valores, acciones y responsabilidades dentro del desempeño de sus labores cotidianas y cómo se ve afectada de forma positiva o negativa la unidad a partir de dichos resultados.

Con la implementación de la normativa del Archivo del MEP para la gestión documental y bases de datos, se podrá guiar las actividades de control, almacenaje, archivo y posteriormente, la recuperación de la información producida o recibida en el desarrollo de las actividades de la DRH.

Al elaborar los manuales de procedimientos, los instructivos, los planes y demás documentos vinculados al SGI-DRH, se amplía el conocimiento en el contexto interno y externo de la Dirección, de todos los procesos existentes que se gestionan cotidianamente, en cumplimiento con el marco normativo que los regula.

Al diseñar y aplicar sistemáticamente las medidas de control, se podrá contar con un norte que dirija las actividades y operaciones de la DRH para asegurar el manejo y minimización de los riesgos y optimizar su gestión.

Mediante la puesta en marcha del registro y la planificación de la Valoración del Riesgo en la DRH, se logrará detectar, valorar, prevenir y administrar las posibles anomalías en la gestión. Así se logrará entender cuáles de estos procesos involucran un riesgo, fortaleza, oportunidad, amenaza o debilidad para la unidad. Y por medio de análisis generado se determinarán cuáles son aquellos factores críticos de éxito que se encuentran presentes en la DRH. De este modo, se podrá medir el impacto que generan dichos factores en el desarrollo de los objetivos de la unidad organizacional.

Estas acciones permitirán la creación de indicadores aptos que servirán de referencia para poder evaluar el grado de avance o retroceso conforme a los periodos en que se ubiquen, y de este modo alcanzar la toma de decisiones relacionadas con un sistema de seguimiento de control interno.

Con el Plan de Seguimiento al Sistema de Control se podrá dar continuidad a todo el SCI-DRH para valorar la calidad de su gestión y asegurar que los hallazgos de la Auditoría Interna y los resultados de otras revisiones se atiendan con prontitud.

En la relación con partes interesadas, la DRH a través de la implementación y seguimiento del SCI-DRH dará continuidad a la prestación de mejores resultados y rendición de cuentas oportunas (a la Auditoría Interna, Contraloría General de la República, Contraloría de Servicios del MEP, Defensoría de los Habitantes, Comisión Institucional de Control Interno, Junta de Pensiones del Magisterio Nacional, Sociedad de Seguros de Vida del Magisterio Nacional, Sindicatos, colegios profesionales, autoridades o instancias judiciales, estudiantes, sociedad en general) para la toma de decisiones estratégicas en el SGI-DRH.

Finalmente, si la gestión en general de la DRH es permeada a través de las acciones específicas de sus unidades funcionales alrededor del SCI-DRH, es de suponer que además de rendir cuentas, a cualquiera y en cualquier momento, se obtenga un balance favorable entre economía, ambiente y sociedad. De esta forma, todos los productos y entregables de la gestión de la DRH contribuirán con la mitigación de la pobreza, reduciendo el impacto sobre el ambiente y mejorarán los niveles de prosperidad y paz en la sociedad costarricense, alcanzando el desarrollo circular para el año 2023.

Acciona. (2017). *¿En qué consiste la economía circular?* Recuperado el 23 de febrero de 2018, de Sostenibilidad para todos: <https://www.sostenibilidad.com/desarrollo-sostenible/en-que-consiste-la-economia-circular/>

Contraloría General de la República. (febrero de 2018). *Modelo de madurez del Sistema de Control Interno Institucional*. Recuperado el 23 de febrero de 2018, de CGR: <https://www.cgr.go.cr/03-documentos/normativa/control-interno.html>

Costa Rica. Leyes, decretos, etc. (18 de julio de 2002). *Ley de Control Interno*. Recuperado el 23 de febrero de 2018, de Sistema Costarricense de Información Jurídica: [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=49185&nValor3=52569&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=49185&nValor3=52569&strTipM=TC)

Costa Rica. Leyes, decretos, etc. (06 de febrero de 2009). *Normas de control interno para el Sector Público*. Recuperado el 23 de febrero de 2018, de Sistema Costarricense de Información Jurídica: [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_norma.aspx?param1=NRM&nValor1=1&nValor2=64832&nValor3=75418&strTipM=FN](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_norma.aspx?param1=NRM&nValor1=1&nValor2=64832&nValor3=75418&strTipM=FN)

Costa Rica. Leyes, decretos, etc. (2014). *Organización administrativa de la oficinas centrales del Ministerio de Educación Pública*. San José, Costa Rica: Imprenta Nacional.

Costa Rica. Ministerio de Educación Pública. (2011). *Manual de Procedimientos de Control Interno para oficinas Centrales*. San José, Costa Rica: Dirección de Planificación Institucional.

Costa Rica. Ministerio de Educación Pública. (2017). *Cuestionario de Autoevaluación de las Oficinas Centrales y Direcciones Regionales en Educación*. San José, Costa Rica.: Dirección de Planificación Institucional.

Fletcher Calopolitti, B., & Quesada Braghiroli, A. M. (2017). *Sistema de Gestión Integral de la Dirección de Recursos Humanos (SGI-DRH) versión 3.0*. San José, Costa Rica: Ministerio de Educación Pública de Costa Rica.

Fontela Montes, E., & Guzmán, J. (2003). *La teoría circular del desarrollo. Un enfoque complejo*. Valladolid, España: Asociación Internacional de Economía Aplicada.

Fontela Montes, E., & Guzmán, J. (2003). *La teoría circular del desarrollo. Un enfoque complejo* Estudios de Economía Aplicada. Estudios de economía aplicada, 21(2), 221-242.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2018). *Objetivos de desarrollo sostenible*. Recuperado el 23 de febrero de 2018, de <http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>

## COMO CITAR ESTE ARTÍCULO

Quesada Braghiroli, A. M. (Junio de 2018). Experiencias en la implementación del Sistema de Control Interno en la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Educación Pública. *Revista Conexiones: una experiencia más allá del aula*, 10(2), 62-73 pág. Obtenido de <https://bit.ly/2sagXg7>