



**UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPIRITU SANTO
FACULTAD DE POSTGRADO**

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TITULO:

**MANUAL DE CONTROL INTERNO EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA
DE LA UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ
(ULEAM) EXTENSIÓN EN “EL CARMEN”**

**TESIS PRESENTADA COMO REQUISITO PREVIO A OPTAR EL
GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

NOMBRE DEL MAESTRANTE:

JAVIER PATRICIO CADENA SILVA

NOMBRE DEL TUTOR:

Dr. C. JUSTO ANTONIO ROJAS ROJAS

SAMBORONDON, DICIEMBRE DEL 2013

DEDICATORIA

Dedico esta tesis de investigación a Dios, a mis padres: Patricio Cadena Tejada y Laura Silva Hurtado, a mi hijo Iker Cadena, a Wendy Arteaga y a todas las personas que hicieron que este proyecto se haga una realidad. A Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, a mis padres, por ser el pilar fundamental de mi bienestar, educación y formación espiritual y profesional siendo un apoyo en todo momento. Depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad, con su paciencia, tolerancia y esfuerzos su tenacidad y lucha insaciable han hecho de ellos el gran ejemplo a seguir y destacar, no solo para mí, sino para mis hermanos y familia en general.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar a Dios por ser el creador de todo lo existente en el mundo y haberme guiado por el buen camino; en segundo lugar a cada uno de los que son parte de mi familia, a mi PADRE Patricio Cadena, mi MADRE Laura Silva, a mi hijo Iker Cadena, a mis hermanos Vanessa y Adrián, a Wendy; por siempre haberme dado sus fuerza y apoyo incondicional que me han ayudado y llevado hasta donde estoy ahora. Por último a mis compañeros de tesis porque en esta armonía grupal lo hemos logrado y a mi director de tesis quién me ayudó en todo momento, Dr. C. Justo Antonio Rojas Rojas. De todo corazón mi eterna gratitud a cada uno de ellos hoy por siempre y para siempre. Patricio Cadena Silva.

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR DE LA TESIS

CERTIFICA:

Que se ha supervisado y revisado con prolijidad el presente trabajo de investigación sobre: **MANUAL DE CONTROL INTERNO EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ (ULEAM) EXTENSIÓN EN “EL CARMEN”**, mismo que se encuentra listo para su presentación y apto para su defensa. Las opiniones y conceptos vertidos en esta Tesis son tributo del trabajo, perseverancia y originalidad de su autor: **CADENA SILVA JAVIER PATRICIO**, siendo de su exclusiva responsabilidad.

El Carmen, Diciembre del 2013

Dr. C. Justo Antonio Rojas Rojas

Tutor de Tesis

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA	<i>i</i>
DEDICATORIA	<i>ii</i>
AGRADECIMIENTO	<i>iii</i>
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR DE LA TESIS	<i>iv</i>
ÍNDICE DE CONTENIDOS	<i>v</i>
INTRODUCCIÓN.	<i>viii</i>
1 CAPÍTULO I. Planteamiento de la investigación / El problema	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Descripción del problema	1
1.3 Justificación	3
1.4 Objetivos de la investigación	4
1.4.1 Objetivo General	4
1.4.2 Objetivos Específicos	4
2 CAPÍTULO II.	5
2.1 Fundamentación legal	5
2.1.1 Título II DEL SISTEMA DE CONTROL, FISCALIZACIÓN Y AUDITORÍA DEL ESTADO	5
2.1.1.1 Capítulo 1 FUNDAMENTOS, COMPONENTES, MARCO NORMATIVO Y OBJETO DEL SISTEMA	5
2.1.1.2 Capítulo 2. DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	7
2.1.2 Sección 1 CONTROL INTERNO	7
3 CAPÍTULO III. Metodología	8
3.1 Diseño de la Investigación.	8
3.1.1 MÉTODO CIENTÍFICO	8
3.1.2 MÉTODO INDUCTIVO	8
3.1.3 MÉTODO DEDUCTIVO	8
3.1.4 MÉTODO DESCRIPTIVO	8
3.2 Población y Muestra	9

3.3 Instrumentos de recolección de datos.	9
3.4 Técnicas de investigación y pasos a utilizar.	9
3.4.1 Entrevista:	9
3.4.2 Encuesta:	10
3.4.3 Análisis de Contenido:	10
3.5 Pasos a seguir:	10
4 CAPITULO IV.	11
4.1 RESULTADOS DE LA ENTREVISTA REALIZADA AL DECANO Y LOS TRES COORDINADORES DE CARRERA.	11
4.1.1 ANÁLISIS.	15
4.2 RESULTADOS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A EMPLEADOS.	18
5 CAPÍTULO V.	28
5.1 TÍTULO.	28
5.2 JUSTIFICACIÓN:	28
5.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA:	29
5.3.1 Objetivo General:	29
5.3.2 Objetivos específicos:	29
5.4 FUNDAMENTACIÓN LEGAL:	30
5.4.1 LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO.	30
5.4.2 NORMAS DE CONTROL INTERNO.	30
5.5 DESARROLLO:	31
5.6 RESULTADOS ESPERADOS:	84
6 CAPÍTULO VI.	85
6.1 CONCLUSIONES.	85
6.2 RECOMENDACIONES.	86
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.	87
ANEXOS.	89

ANEXO No. 1. ENTREVISTA DIRIGIDA A AUTORIDADES. _____ 89

ANEXO No. 2. ENCUESTA DIRIGIDA A EMPLEADOS. _____ 90

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Correspondencia entre actividad que realiza y las funciones de su cargo	18
Tabla 2 Capacitación recibida.....	19
Tabla 3 Frecuencia de la capacitación.....	20
Tabla 4 Evaluación del desempeño.	21
Tabla 5 Control de las actividades que realizan los empleados	22
Tabla 6 Conocimiento de las funciones de un Manual de Control Interno	23
Tabla 7 Implementación de un Manual de Control Interno	24
Tabla 8 Control Interno que aplican las autoridades	24
Tabla 9 Conocimiento de la delegación de autoridad y responsabilidad ..	25
Tabla 10 Consideración de criterios propios para la toma de decisiones .	26
Tabla 11 Conocimiento de los riesgos que se pueden presentar en su área de trabajo	27
Tabla 12 Componente No 1: Ambiente de Control.....	42
Tabla 13 Componente No 2. Evaluación de Riesgos	50
Tabla 14 Componente No 3. Actividad de Control	71
Tabla 15 Componente No. 4 Información y Comunicación	77
Tabla 16 Componente No 5. Seguimiento	82

INTRODUCCIÓN.

Según el (Committe of sponsoring organizations of the threadway commission (COSO), 2005), el origen del control interno, surge con la partida doble, pero no fue hasta fines del siglo XIX que los hombres de negocios se preocuparon por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses.

Existe en nuestro país instituciones que manifiestan falta de control administrativo. Ello indica, que el problema del control administrativo sigue, y tendrá que seguir siendo centro de la preocupación de las instituciones, lo que hace que una de las demandas esenciales, sea el Control Administrativo y como forma fundamental del mismo, el Control Interno.

El control interno durante los últimos años ha estado adquiriendo mayor importancia en los diferentes países, a causa de los numerosos problemas producidos por su ineficiencia del mismo. Una de las causas radica en que se ha asumido de forma efectiva la responsabilidad sobre el mismo por parte de todas las autoridades de las diversas actividades administrativas que se desarrollan en cualquier país, de lo cual Ecuador no es una excepción, ya que se había considerado que el control interno, era un tema reservado solamente para los contadores; porque en el Ecuador también las instituciones de Educación Superior están regidos por un ente de control que se encarga de cumplir y hacer cumplir las Normas del Control Interno. (Contraloria General del Estado, 2010)

Para las Instituciones de Educación Superior Ecuatorianas el control interno constituye una herramienta de organización, estructuración y control de los diferentes procesos que, se dan en la misma y en manos de la máxima autoridad como lo estipula la Contraloría General del Estado que ha de convertirse en una filosofía de trabajo que debe ser extensiva al resto de las servidoras y servidores públicos y privados, para de manera integral,

perfeccionar el desarrollo de las actividades y operaciones que se ejecuten en las organizaciones fiscales y particulares. (Contraloría General del Estado, 2010)

El estudio de la situación actual de esta actividad permitió reconocer la ausencia en el país de una definición común de Control Interno para responder a los intereses de todas las partes y facilitar la comunicación y unificación de expectativas. La Contraloría General del Estado (2010) en la Administración estratégica dice que “las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, implantarán, pondrán en funcionamiento y actualizarán el sistema de planificación, así como el establecimiento de indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional”.

Las nuevas exigencias para fortalecer el proceso económico, han llevado a cabo un cambio significativo en la dirección y expectativas de la misma y en su papel dentro de la organización del país, lo cual ha traído consigo la implementación y perfeccionamiento del sistema de normas. Este nuevo sistema de control ha distorsionado el enfoque que tenían los directivos de las instituciones de educación superior (IES), que en su momento no ejercían las Normas de Control Interno retrasando el proceso de cambio, sin mejorar en lo absoluto la efectividad de la dirección de la IES.

El diseño del Sistema de Control interno y su implementación deben estar enfocados a la prevención de todos los riesgos que pueden vulnerar la estrategia y los objetivos a alcanzar por la entidad. La gestión de los riesgos es eficaz cuando se observan las normas para la identificación, evaluación y control de los riesgos de la entidad, su objetivo no es sólo detectar variaciones significativas en el patrón de comportamiento habitual de las entidades subordinadas, sino hacerlo rápida y eficazmente.

Es por ello, que la detección de patrones inusuales en el control de los recursos de diferentes entidades, en ocasiones representa una dificultad de envergadura considerable para las servidoras y servidores públicos y por supuesto para los auditores.

El Control Interno, constituye una necesidad ineludible, genera disciplina al interior de la organización cuando es utilizado por la dirección para conocer cómo marcha la institución y cómo mejorar su gestión; no se diseña para cumplir con exigencias de organismos superiores ni indicaciones de auditorías externas. Es necesario que haya una actitud positiva de la alta dirección que garantice su desarrollo e involucre a todo el personal. Además, educa a los directivos y las servidoras y servidores públicos en la utilización de la gestión de riesgos como instrumento para la toma de decisiones.

La dirección debe identificar, entender y gestionar los procesos de la institución y su interrelación como un sistema, cuando esto ocurre se contribuye a la eficacia y eficiencia de la institución en el logro de sus objetivos. El resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

Ante la necesidad de solucionar el problema de control interno en el entorno administrativo, se concibe realizar esta investigación en aras de perfeccionar el trabajo de su implementación en la institución, para lo cual se realizó el estudio diagnóstico sustentado en la aplicación de métodos teóricos e empíricos. En el mismo se detectaron irregularidades en la implementación del sistema de control interno. Puede resumirse que el estado de control que presenta la Institución de Educación Superior no ofrece una seguridad razonable sobre el control de los recursos, ya que el trabajo en las diferentes áreas no está enfocado a la prevención de los riesgos, apreciándose que no existe una gestión para la identificación,

evaluación y control de los riesgos por áreas de responsabilidad, en la que prevalece el no haberse implementado el Sistema de Control Interno.

Estas irregularidades afectan al control administrativo, ante la presencia de indisciplinas entre las políticas institucionales, hechos que constituyen la situación problemática: Deficiente Control Interno aplicado en la Gestión Administrativa en la ULEAM Extensión en “El Carmen” durante el año 2013. A partir del estudio causal del problema y constatado que la ausencia de procedimientos es evidente, se asume como **objeto de la investigación:** el Control Interno y enmarcan los Procedimientos para la implementación del control interno, como campo de acción.

1 CAPÍTULO I. Planteamiento de la investigación / El problema

1.1 Antecedentes

El Control Interno ha sido una preocupación de las instituciones, en mayor o en menor grado, con diferentes enfoques y terminologías, lo que ha permitido que al pasar el tiempo se han planteado diferentes concepciones; se hace posible realizar un seguimiento de las estrategias internas para comprobar su funcionalidad como institución, la ULEAM Extensión en “El Carmen” le preocupa la inexistencia de un sistema de control interno en el Área Administrativa, porque no dispone de un plan de organización de los procedimientos, coordinados de manera coherente con sus necesidades, se corre el riesgo de tomar decisiones equivocadas para las diferentes situaciones que se presenten en el día a día, inclusive se puede llegar a una crisis operativa.

Por lo expuesto se considera que la ULEAM Extensión en “El Carmen” necesita urgentemente de un manual de Procedimiento de Control Interno en el Área Administrativa que le permita a partir de sus características manejar las diferentes aptitudes de los servidores y su comprometimiento para encaminar al éxito institucional, enmarcados al Plan de Desarrollo del Buen Vivir ya que este permite resaltar y desarrollar las competencias que cada persona posee referente a los servicios del sector público.

1.2 Descripción del problema

La Contraloría General del Estado (Normas Técnicas de Control Interno, 2010) en lo que respecta la administración estratégica indica que “las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, implantarán, pondrán en funcionamiento y actualizarán el sistema de planificación, así como el establecimiento de indicadores de gestión que permitan evaluar el

cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional”.

En la ULEAM Extensión en “El Carmen” existe un deficiente control administrativo, a la vez se carece de estrategias que ayuden a mejorar la gestión de la administración, por esta razón es importante elaborar un manual de procedimientos de Control Interno en ésta área que permita transparencia, agilidad y eficiencia en los procesos administrativos que en la Universidad se desarrollan.

Committe of sponsoring organizations of the threadway commission (COSO) (2005) señala que “el Control Interno significa cosas distintas para diferente gente. Ello origina confusión entre personas de negocios, legisladores, reguladores y otros. Dando como resultado malas comunicaciones y distintas expectativas. Lo cual origina problema. Tales problemas se entremezclan cuando el término, si no es definitivo claramente, se escribe en leyes, regulaciones o reglas”.

Las Normas de Control Interno desarrolladas incluyen: normas generales y otras específicas relacionadas con la administración financiera gubernamental, talento humano, tecnología de la información y administración de proyectos y recogen la utilización del marco integrado de control interno emitido por el Comité de Organizaciones que patrocina la Comisión Treadway (COSO), que plantea cinco componentes interrelacionados e integrados al proceso de administración, con la finalidad de ayudar a las instituciones a lograr sus objetivos. Estos son; ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y seguimiento.

Las Normas de Control Interno son concordantes con el marco legal vigente y están diseñadas bajo principios administrativos, disposiciones legales y normativa técnica pertinente.

Por lo anterior, la investigación iniciara con un diagnóstico de la situación del control interno en la Extensión y un estudio de las disposiciones normas y regulaciones vigentes. Se evaluará los riesgos que puedan existir y se elaborará un manual de procedimiento de Control Interno.

Se espera tener como resultado; brindar a las autoridades una visión actualizada de la gestión de las operaciones administrativas, diagnosticar los posibles riesgos y dotar a la ULEAM Extensión en El Carmen de un manual de procedimiento de Control Interno Administrativo

1.3 Justificación

El Control Interno puede ayudar a una institución a conseguir sus metas de desempeño y rentabilidad, y prevenir la pérdida de recursos, puede ayudar a asegurar información financiera confiable, y a asegurar que la empresa cumpla con las leyes y regulaciones, evitando perdida de reputación y otras consecuencias. En suma, puede ayudar a una institución a cumplir sus metas, evitando peligros no reconocidos y sorpresas a lo largo del camino. (COSO) (2005).

Para dar solución al problema planteado es necesario tener claro que se debe hacer un control integral a las actividades, gestión y procesos desarrollados en la institución; esto conlleva a estudiar el modelo Norteamericano Internacional de Control integral, llamado COSO; mismo que fue diseñado para apoyar la dirección de un mejor control de su organización.

Esta investigación se justifica porque se pretende dar solución a un problema específico de administración de la ULEAM Extensión en El Carmen, a la vez es viable porque se cuenta con el apoyo de las autoridades, personal administrativo, docente y trabajadores, también se cuenta con los recursos económicos, técnicos y humanos, así mismo con la logística necesaria para el desarrollo y aplicación de la propuesta.

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1 Objetivo General

Elaborar un manual de procedimientos de Control Interno en el Área Administrativa que permita a la ULEAM Extensión en “El Carmen” asegurar una Administración eficiente y confiable

1.4.2 Objetivos Específicos

» Identificar los antecedentes teóricos acerca de los procesos del control interno en las áreas administrativas, con énfasis en Instituciones de Educación Superior.

» Diagnosticar la situación actual del control interno administrativo de la Extensión.

» Analizar las operaciones administrativas y evaluar los posibles riesgos que puedan surgir.

» Validar el manual de procedimiento de Control Interno en el Área Administrativa en la ULEAM Extensión en “El Carmen”.

2 CAPÍTULO II.

2.1 Fundamentación legal

2.1.1 Título II DEL SISTEMA DE CONTROL, FISCALIZACIÓN Y AUDITORÍA DEL ESTADO

2.1.1.1 Capítulo 1 FUNDAMENTOS, COMPONENTES, MARCO NORMATIVO Y OBJETO DEL SISTEMA

Art. 5.- Sistema de Control, Fiscalización y Auditoría del Estado.-

Las instituciones del Estado, sus dignatarios, autoridades, funcionarios y demás servidores, actuarán dentro del Sistema de Control, Fiscalización y Auditoría del Estado, cuya aplicación propenderá a que:

Los dignatarios, autoridades, funcionarios y servidores públicos, sin excepción, se responsabilicen y rindan cuenta pública sobre el ejercicio de sus atribuciones, la utilización de los recursos públicos puestos a su disposición, así como de los resultados obtenidos de su empleo;

Las atribuciones y objetivos de las instituciones del Estado y los respectivos deberes y obligaciones de sus servidores, sean cumplidos a cabalidad;

Cada institución del Estado asuma la responsabilidad por la existencia y mantenimiento de su propio sistema de control interno; y,

Se coordine y complemente con la acción que otros órganos de control externo ejerzan sobre las operaciones y actividades del sector público y sus servidores.

Art. 6.- Componentes del sistema.-

La ejecución del sistema de control, fiscalización y auditoría del Estado se realizará por medio de:

1.- El control interno, que es de responsabilidad administrativa de cada una de las instituciones del Estado a las que se refiere el Art. 2 de esta Ley;

2.- El control externo que comprende:

- a) El que compete a la Contraloría General del Estado; y,
- b) El que ejerzan otras instituciones de control del Estado en el ámbito de sus competencias.

Art. 7.- Marco normativo general. –

Para regular el funcionamiento del sistema, la Contraloría General del Estado adaptará, expedirá, aprobará y actualizará, según corresponda:

1.- Normas de control interno que sirvan de marco básico para que las instituciones del Estado y sus servidores establezcan y pongan en funcionamiento su propio control interno;

2.- Políticas de auditoría gubernamental;

3.- Normas de control y fiscalización sobre el sector público, adaptadas de Normas Internacionales y de las emitidas por la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores;

4.- Normas de auditoría gubernamental, de carácter local e internacional en sus modalidades de gestión, control de obras, auditoría judicial, protección ambiental y auditoría de proyectos internacionales;

5.- Reglamentos, regulaciones, manuales generales y especializados, guías metodológicas, instructivos y más disposiciones necesarias para la aplicación del sistema y la determinación de responsabilidades.

En el marco de las normas, políticas, regulaciones, reglamentos, disposiciones y más instrumentos indicados, cada institución del Estado,

cuando considere necesario, dictará las normas, las políticas y los manuales específicos para el control de las operaciones a su cargo. La Contraloría General del Estado verificará la pertinencia y la correcta aplicación de las mismas.

Art. 8.- Objeto del Sistema de Control.-

Mediante el sistema de control, fiscalización y auditoría se examinarán, verificarán y evaluarán las siguientes gestiones: administrativa, financiera, operativa; y, cuando corresponda gestión medio ambiental de las instituciones del Estado y la actuación de sus servidores. En el examen, verificación y evaluación de estas gestiones, se aplicarán los indicadores de gestión institucional y de desempeño, y se incluirán los comentarios sobre la legalidad, efectividad, economía y eficiencia de las operaciones y programas evaluados.

2.1.1.2 Capítulo 2. DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

2.1.2 Sección 1 CONTROL INTERNO

Art. 9.- Concepto y elementos del Control Interno.-

El control interno constituye un proceso aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada institución, que proporciona seguridad razonable de que se protegen los recursos públicos y se alcancen los objetivos institucionales. Constituyen elementos del control interno: el entorno de control, la organización, la idoneidad del personal, el cumplimiento de los objetivos institucionales, los riesgos institucionales en el logro de tales objetivos y las medidas adoptadas para afrontarlos, el sistema de información, el cumplimiento de las normas jurídicas y técnicas; y, la corrección oportuna de las deficiencias de control.

El control interno será responsabilidad de cada institución del Estado y tendrá como finalidad primordial crear las condiciones para el ejercicio del control externo a cargo de la Contraloría General del Estado.

3 CAPÍTULO III. Metodología

3.1 Diseño de la Investigación.

3.1.1 MÉTODO CIENTÍFICO

Este método permitió el conocimiento real del problema investigado y la confrontación con la realidad; desde luego que fue necesaria la aplicación de otros métodos auxiliares, entre ellos los siguientes:

3.1.2 MÉTODO INDUCTIVO

La aplicación de este método permitió estudiar, analizar y evaluar la documentación sustentadora de los procedimientos administrativos en las diferentes áreas de la Extensión para llegar a conclusiones sobre el grado de cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y objetivos institucionales.

3.1.3 MÉTODO DEDUCTIVO

Este método ayuda a determinar áreas críticas, analizar y evaluar el procedimiento de cada sector, para así demostrar la razonabilidad del proceso y la coordinación entre los departamentos, para obtener lo esperado en la institución

3.1.4 MÉTODO DESCRIPTIVO

Este método particular sirvió para desarrollar la parte teórica, y para exponer y describir los resultados que se obtuvieron en nuestro trabajo investigativo, los mismos que se presentan en la propuesta de solución en la elaboración del manual de Control Interno.

3.2 Población y Muestra

La Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí Extensión en El Carmen cuenta con 30 Servidores Públicos en la planta administrativa de los cuales 15 son Hombres y 15 son Mujeres. Se trabajará con el 100% de la población.

3.3 Instrumentos de recolección de datos.

Escala de intervalos: son escalas que agrupan las mediciones por intervalos o rangos, donde los puntos de escaña son iguales. Las escalas de intervalos se emplean para calcular la media aritmética, las desviaciones estándares y el coeficiente de correlación.

3.4 Técnicas de investigación y pasos a utilizar.

Para la obtención de la información necesaria para conocer las necesidades que existen en la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí Extensión en El Carmen, se hará uso de los siguientes instrumentos de recolección de datos:

3.4.1 Entrevista:

“Es la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto. Se estima que esta técnica es más eficaz que el cuestionario, ya que permite obtener una información más completa”. Investigación Formativa (Investigación Formativa, 2006)

Las entrevistas se efectuarán a los directivos de la Extensión, como son los Coordinadores de Carreras y Decano.

3.4.2 Encuesta:

“Consiste en obtener información de los sujetos de estudio, proporcionados por ellos mismos, sobre opiniones, conocimientos, actitudes o sugerencias” (Investigación Formativa, 2006).

La encuesta es un cuestionario y es una de las técnicas de recolección de datos más utilizada. Consiste en formular por escrito preguntas puntuales a las personas cuyas opiniones, experiencias o habilidades, nos interesan. Esto ahorra tiempo porque permiten a los individuos llenarlos sin la ayuda o intervención directa del investigador, ya que muchos son auto-administrados. (Cañar Torres & Luna Aponte, 2009)

La encuesta se efectuara al Personal Administrativo.

Se utilizarán éstas herramientas debido a que son los más conocidos, son de fácil aplicación y permiten obtener información concreta y directa de las personas involucradas

3.4.3 Análisis de Contenido:

Es una técnica para estudiar y analizar la información relacionada con el tema de la investigación de una manera objetiva.

3.5 Pasos a seguir:

- recolección de datos,
- análisis de los datos y
- elaboración de la propuesta final como resultado de la investigación.

4 CAPITULO IV.

4.1 RESULTADOS DE LA ENTREVISTA REALIZADA AL DECANO Y LOS TRES COORDINADORES DE CARRERA.

1.- ¿El personal que labora en el área administrativa de la institución posee conocimientos necesarios para el desempeño de sus actividades?

Los cuatro entrevistados aseguran que en su mayoría las personas poseen los conocimientos necesarios para el desempeño de sus actividades.

2.- ¿Se comunica a los empleados del área administrativa cuáles son sus responsabilidades y las actividades que deben realizar?

Decano

Se considera que no se ha realizado con la efectividad que requiere este aspecto de la gestión del talento humano.

Coordinador 1

Todos los empleados conocen de sus deberes y responsabilidades de acuerdo a las necesidades que se van presentando.

Coordinador 2

Todos tienen conocimiento empírico de lo que tienen que hacer en su trabajo.

Coordinador 3

Sí, porque ellos deben estar al tanto de los requerimientos de la universidad en caso de alguna duda buscarán sus funciones en el reglamento interno que reposa en biblioteca.

3.- ¿Cómo se controlan y supervisan las actividades asignadas a los empleados?

Decano

Por lo general se realiza un control visual a través de visitas a las diferentes áreas de trabajo.

Coordinador 1

Se ha instalado un sistema biométrico que permite el control de la asistencia.

Coordinador 2

Existe una limitante en la inexistencia de manuales o directrices que ayuden a realizar un control efectivo.

Coordinador 3

Existe un Formato de seguimiento de grado de satisfacción de atención al cliente, calificando el servicio recibido.

4.- ¿Considera usted que hay una buena organización y gestión administrativa dentro del área administrativa? ¿Por qué?

Los directivos entrevistados coinciden en que no hay una correcta organización ni gestión administrativa. Existen algunas debilidades en el trabajo de esta área que afectan la gestión de la Extensión.

5.- ¿Considera factible la implementación de un manual de procedimientos o manual de control interno? ¿Por qué?

El 100% de las autoridades reconocen la factibilidad y necesidad de implementar manuales que permiten perfeccionar la gestión del área administrativa.

6.- ¿Qué beneficios aspira con una eficiente y adecuada gestión administrativa?

- Confiabilidad y agilidad en los procesos.
- Tener un mayor control del trabajo de los empleados.
- Satisfacer las necesidades que surjan del proceso docente.
- Visibilidad y pertinencia de la institución.
- Compromiso.

7.- ¿Qué es para usted el control interno?

Es mejor gestión de los procesos, saber qué se tiene, mejorar el sistema de información y ejercer mejor control sobre los bienes.

8.- ¿Cómo mejoraría el control interno?

- Más eficiencia de los empleados.
- Más control y exigencia.
- Definir normas.

9.- ¿Se ha llevado a cabo la implementación de un manual de control interno? ¿Sí o no y por qué?

Decano

No, por falta de conocimiento.

Coordinador 1

No, por la ineficiencia de los procesos.

Coordinador 2

No, por falta de tiempo.

Coordinador 3

No, porque no se ha previsto en el plan operativo anual.

10.- ¿Conoce los riesgos que se manifiestan en el área administrativa?

Decano

Riesgo de pérdidas de información o deterioro de documentos.

Coordinador 1

Riesgo por ineficiente control del desempeño.

Coordinador 2

Riesgo de imagen hacia la sociedad.

Coordinador 3

Entregar información inadecuada, no tener información actualizada.

11.- ¿Poseen alguna herramienta para detectar y evaluar los riesgos? ¿Cuál?

Decano

No se posee herramienta alguna para detectar el riesgo de pérdida de información o deterioro de documentos.

Coordinador 1

No existe control del desempeño.

Coordinador 2

No es fácil controlar el riesgo de imagen hacia la sociedad.

Coordinador 3

No se tiene herramientas para controlar que se entregue información adecuada o tener la información actualizada.

4.1.1 ANÁLISIS.

Debilidades encontradas:

- No todos los empleados del área administrativa poseen conocimiento sobre las funciones que se debe ejercer en cada puesto de trabajo, en relación a la normas de control interno, ni la competencia profesional necesaria, teniendo títulos académicos acordes a la labor que se realiza.

(Acuerdo N° 039-CG - R.O. N° 87, 2009) en la norma de control interno 200-06, competencia profesional, indica que: La máxima autoridad y los directivos de cada entidad pública reconocerán como elemento esencial, las competencias profesionales de las servidoras y servidores, acordes con las funciones y responsabilidades asignadas.

- El nivel de información de los empleados es deficiente.

La máxima autoridad y los directivos de la institución, deben identificar, capturar y comunicar información pertinente y con la oportunidad que facilite a las servidoras y servidores cumplir sus responsabilidades. Así se plasma en la norma de control interno: Información y comunicación.

La comunicación es la transmisión de información facilitando que las servidoras y servidores puedan cumplir sus responsabilidades de operación, información financiera y de cumplimiento.

(Acuerdo N° 039-CG - R.O. N° 87, 2009) en la norma 500-01 señala que: Controles sobre sistemas de información: Los sistemas de información contarán con controles adecuados para garantizar confiabilidad, seguridad y una clara administración de los niveles de acceso a la información y datos sensibles.

- No se controla adecuadamente el desempeño de los empleados del área administrativa.

En las normas de control interno de Ecuador, al referirse a las políticas y prácticas de talento humano, (Acuerdo N° 039-CG - R.O. N° 87, 2009) indica que en la norma 200-03, legisla: El control interno incluirá las políticas y prácticas necesarias para asegurar una apropiada planificación y administración del talento humano de la institución, de manera que se garantice el desarrollo profesional y asegure la transparencia, eficacia y vocación de servicio.

- La gestión administrativa del área en estudio no alcanza los resultados esperados.

(Acuerdo N° 039-CG - R.O. N° 87, 2009) en la norma 200-02, Administración estratégica, se señala: Las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, implantarán, pondrán en funcionamiento y actualizarán el sistema de planificación, así como el establecimiento de indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional.

Las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos requieren para su gestión, la implantación de un sistema de planificación que incluya la formulación, ejecución, control, seguimiento y evaluación de un plan plurianual institucional y planes operativos anuales, que considerarán como base la función, misión y visión institucionales y que tendrán consistencia con los planes de gobierno y los lineamientos del organismo técnico de planificación.

- No existe un manual que permita realizar una mejor gestión y control de los procesos en el área administrativa.

Crear en adecuado ambiente de control en las instituciones del sector público constituye una prioridad. (Acuerdo N° 039-CG - R.O. N° 87, 2009) en la norma 200 ambiente de control, lo estipula así: El ambiente o entorno de control es el conjunto de circunstancias y conductas que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno. Es fundamentalmente la consecuencia de la actitud asumida por la alta dirección y por el resto de las servidoras y servidores, con relación a la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados.

La máxima autoridad de cada entidad establecerá en forma clara y por escrito las líneas de conducta y las medidas de control para alcanzar los objetivos de la institución de acuerdo con las disposiciones y los lineamientos del gobierno y demás organismos, para lo cual mantendrá un ambiente de confianza basado en la seguridad, integridad y competencia de las personas; de honestidad y de respaldo hacia el control interno; así como, garantizará el uso eficiente de los recursos y protegerá el medio ambiente.

- Limitado conocimiento sobre la implementación de un sistema de control interno.
- Se conocen con profundidad los riesgos existentes en el área.

El control interno es un proceso integral aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada entidad, que proporciona seguridad razonable para el logro de los objetivos institucionales y la protección de los recursos públicos. Constituyen componentes del control interno el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, los sistemas de información y comunicación y el seguimiento norma 100. Normas Generales 100-01, del (Acuerdo N° 039-CG - R.O. N° 87, 2009)

La evaluación del riesgo, la máxima autoridad establecerá los mecanismos necesarios para identificar, analizar y tratar los riesgos a los que está expuesta la organización para el logro de sus objetivos Norma 300. (Acuerdo N° 039-CG - R.O. N° 87, 2009)

El riesgo es la probabilidad de ocurrencia de un evento no deseado que podría perjudicar o afectar adversamente a la entidad o su entorno. La máxima autoridad, el nivel directivo y todo el personal de la entidad serán responsables de efectuar el proceso de administración de riesgos.

4.2 RESULTADOS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A EMPLEADOS.

1. ¿Las actividades que realiza en el área administrativa están acorde con su función?

TABLA N° 1 Correspondencia entre actividad que realiza y las funciones de su cargo.

RESPUESTA	PORCIENTO
SIEMPRE	70,0%
CASI SIEMPRE	20,0%
NUNCA	10,0%
TOTAL	100%

Fuente: Área administrativa. ULEAM, Extensión en “El Carmen”.
Elaborado por: Javier Patricio Cadena Silva

Tabla 1 Correspondencia entre actividad que realiza y las funciones de su cargo

El 70,0 % de los empleados entrevistados reconocen que las actividades que realizan están acorde a sus funciones. Sentir satisfacción por el desempeño de su labor es un elemento de pertinencia, de motivación constante para alcanzar resultados superiores.

(Acuerdo N° 039-CG - R.O. N° 87, 2009), en su norma 200-06, establece que la competencia incluye el conocimiento y habilidades necesarias para

asegurar una actuación ordenada, ética, eficaz y eficiente, al igual que un buen entendimiento de las responsabilidades individuales relacionadas con el control interno.

También la Norma de Control Interno 200-05, (Contraloría General del Estado, 2009), refiere que la asignación de la autoridad necesaria, permite que los servidores puedan emprender las acciones más oportunas para ejecutar su cometido de manera expedita y eficaz.

2. ¿Recibe capacitación para desempeñarse adecuadamente en su cargo?

TABLA N° 2 Capacitación recibida.

RESPUESTA	PORCIENTO
SIEMPRE	36,7%
CASI SIEMPRE	36,7%
NUNCA	26,6%
TOTAL	100%

*Fuente: Área administrativa. ULEAM, Extensión en "El Carmen".
Elaborado por: Javier Patricio Cadena Silva*

Tabla 2 Capacitación recibida.

Según el criterio de los empleados, el proceso de capacitación para perfeccionar el desarrollo de sus funciones, constituye una debilidad, el 36,7% de ellos reconocen que la reciben casi siempre y el 26,6% que nunca. Es evidente la no existencia de un plan de capacitación para los empleados del área administrativa.

Esta situación manifiesta el incumplimiento con lo establecido en el (Acuerdo N° 039-CG - R.O. N° 87, 2009), indica en la norma de control interno 200-03 Políticas y prácticas de talento humano: "El talento humano es lo más valioso que posee cualquier institución, por lo que debe ser tratado y conducido de forma tal que se consiga su más elevado rendimiento. Es responsabilidad de la dirección encaminar su

satisfacción personal en el trabajo que realiza, procurando su enriquecimiento humano y técnico”.

(Amat E, Lara, Curbelo, M, L, & Y, 2006) Y (Bermúdez R., 2011), coinciden en la importancia de disponer de un personal con alta profesionalidad en la prestación de los servicios e identificado con los principios y valores de la institución.

La conducción y tratamiento del personal de la entidad debe ser justa y equitativa, comunicando claramente los niveles esperados en materia de integridad, comportamiento ético y competencia. La administración debe preocuparse para que los empleados al iniciar sean orientados sobre las costumbres, procedimientos del organismo y que sean capacitados convenientemente para el correcto desempeño de sus responsabilidades.

3. ¿Con qué frecuencia recibe capacitación?

TABLA N° 3 Frecuencia de la capacitación.

RESPUESTA	PORCIENTO
MENSUAL	36,4%
TRIMESTRAL	36,4%
ANUAL	27,2%
TOTAL	100%

Fuente: Área administrativa. ULEAM, Extensión en “El Carmen”.
Elaborado por: Javier Patricio Cadena Silva

Tabla 3 Frecuencia de la capacitación.

De los 22 empleados que aseguran recibir capacitación, el 36,4% plantea que la reciben con frecuencia mensual y trimestral, respectivamente; el 27,2% restante señala que recibe capacitación anualmente.

Estos resultados muestran una amplia diversidad de criterios, de lo cual se intuye que no existe un plan de capacitación diseñado acorde a los requerimientos del personal del área administrativa.

(Aguilar M., 2010), enfatiza en la necesidad de realizar diagnósticos de necesidades de capacitación para poder elaborar un plan de capacitación. También plantea que debe diferenciarse bien que es un problema administrativo y que es problema que requiere capacitación.

4. ¿Se evalúa el desempeño de su labor en el área administrativa?

TABLA N° 4 Evaluación del desempeño.

RESPUESTA	PORCIENTO
SIEMPRE	50,0%
CASI SIEMPRE	26,7%
NUNCA	23,3%
TOTAL	100%

Fuente: Área administrativa. ULEAM, Extensión en "El Carmen".
Elaborado por: Javier Patricio Cadena Silva

Tabla 4 Evaluación del desempeño.

Los empleados en su mayoría se sienten evaluados, el 50% coinciden en que su desempeño es evaluado siempre y el 26,7% casi siempre, solo el 23,3% no se siente evaluado. Analizando estos resultados se puede concluir que no existe un procedimiento estándar y sistemático de evaluación del desempeño.

La Norma 200-03 (Acuerdo N° 039-CG - R.O. N° 87, 2009) define, la administración del talento humano como un elemento importante del ambiente de control, este cumple con el papel esencial de fomentar un ambiente ético desarrollando el profesionalismo y fortaleciendo la transparencia en las prácticas diarias.

Lo anterior se hace visible en la ejecución de los procesos de planificación, clasificación, reclutamiento y selección de personal, capacitación, evaluación del desempeño y promoción y en la aplicación

de principios de justicia y equidad, así como el cumplimiento de la normativa y marco legal que regulan las relaciones laborales.

5. ¿Los directivos controlan las actividades que realizan los empleados?

TABLA N° 5 Control de las actividades que realizan los empleados.

RESPUESTA	PORCIENTO
SIEMPRE	36,7%
CASI SIEMPRE	40,0%
NUNCA	23,3%
TOTAL	100%

Fuente: Área administrativa. ULEAM, Extensión en "El Carmen".

Elaborado por: Javier Patricio Cadena Silva

Tabla 5 Control de las actividades que realizan los empleados

Al evaluar el control que ejercen las autoridades sobre los empleados, se manifestó diversidad de criterios, el 36,7% dice que siempre lo controlan, el 40,0% que casi siempre y el 23,3% que nunca. Los empleados no sienten el rigor y la sistematicidad del control sobre la labor diaria y desempeño.

El Control Interno genera disciplina al interior de la organización cuando es utilizado por la dirección para conocer cómo marcha la institución y cómo mejorar su gestión, no para complacer a otros.

Los sistemas de control interno evolucionan con el tiempo, por lo que procedimientos que eran eficaces en un momento dado, pueden perder su eficacia o dejar de aplicarse.

Es decir que es necesario actualizar dichos procedimientos hasta hacerlos acordes a las variaciones que va sufriendo la organización a lo largo de su ciclo de vida (Committee of sponsoring organizations of the threadway commission (COSO), 2005).

6. ¿Conoce Ud., cuáles son las funciones de un Manual de Control interno?

TABLA N° 6 Conocimiento de las funciones de un Manual de Control Interno.

RESPUESTA	PORCIENTO
MUCHO	3,3%
POCO	30,0%
NADA	66,7%
TOTAL	100%

Fuente: Área administrativa. ULEAM, Extensión en “El Carmen”.
Elaborado por: Javier Patricio Cadena Silva

Tabla 6 Conocimiento de las funciones de un Manual de Control Interno

En la Tabla No. 6, se plasman los resultados obtenidos al preguntar a los empleados sobre las funciones de un Manual de Control Interno, el 66,7% no conoce nada y el 30,0% poco, solo un empleado asegura conocer mucho. Es eminente la necesidad de contar con un manual de este tipo en el área administrativa de la extensión universitaria.

(Gómez, 2001), concluye que la empresa o instituciones, en el momento de implementar el sistema de control interno, debe elaborar un manual de procedimientos, en el cual debe incluir todas las actividades y establecer responsabilidades de los funcionarios, para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

En el proceso de diseñar e implementar el sistema de control interno, se preparan los procedimientos, se establecen responsabilidades a los encargados de las todas las áreas, generando información útil y necesaria, estableciendo medidas de seguridad, control y autocontrol y objetivos que participen en el cumplimiento con la función empresarial.

7. ¿Se ha implementado un Manual de Control Interno en el área administrativa?

TABLA N° 7 Implementación de un Manual de Control Interno.

RESPUESTA	PORCIENTO
SI	16,7%
NO	83,3%
TOTAL	100%

Fuente: Área administrativa. ULEAM, Extensión en “El Carmen”.

Elaborado por: Javier Patricio Cadena Silva

Tabla 7 Implementación de un Manual de Control Interno

En la Tabla No. 7, se aprecia que el 83,3% de los empleados no conoce de la implementación de un Manual de Control Interno, solo el 16,7% asegura conocer. Al solicitar la evidencia documental, se corroboró que no existe el manual reconocido por una minoría.

Para (Chacón P., 2001), es importante tener un buen sistema de control interno en las organizaciones. Su importancia se ha ido incrementado en los últimos años, pues resulta muy práctico medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos; en especial si se centra en las actividades básicas que ellas realizan. Las instituciones y empresas que apliquen controles internos en sus operaciones, conocerán la situación real de las mismas, es por eso, la importancia de tener una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión.

8. ¿Cómo evalúa el nivel de Control Interno que las autoridades desarrollan?

TABLA N° 8 Control Interno que aplican las autoridades.

RESPUESTA	PORCIENTO
MUY SATISFACTORIO	23,3%
SATISFACTORIO	50,0%
POCO SATISFACTORIO	26,7%
TOTAL	100%

Fuente: Área administrativa. ULEAM, Extensión en “El Carmen”.

Elaborado por: Javier Patricio Cadenas Silva

Tabla 8 Control Interno que aplican las autoridades

La satisfacción con el control interno es alta, el 23,3% de los empleados encuestados evalúan la gestión de las autoridades de muy satisfactorio y el 50,0% de satisfactorio. Se demuestra que existe una fortaleza en este sentido, pero se debe profundizar en si realmente se conocen los riesgos a los que se exponen y si se desarrolla un proceso de autoevaluación-validación.

El Control Interno genera disciplina al interior de la organización cuando es utilizado por la dirección para conocer cómo marcha la entidad y cómo mejorar su gestión, no para complacer a otros.

Según (Santillana, 2003), el control interno es una fase del proceso administrativo que tiene como propósito coadyuvar al logro de los objetivos y, a su vez, forma parte de las otras cuatro fases: planeación, organización, capacitación de recursos y administración.

9. ¿Conoce cómo se delega la autoridad y responsabilidad en la institución?

TABLA N° 9 Conocimiento de la delegación de autoridad y responsabilidad.

RESPUESTA	PORCIENTO
MUCHO	36,7%
POCO	40,0%
NADA	23,3%
TOTAL	100%

Fuente: Área administrativa. ULEAM, Extensión en "El Carmen".

Elaborado por: Javier Patricio Cadena Silva

Tabla 9 Conocimiento de la delegación de autoridad y responsabilidad

Al encuestar a los empleados sobre la delegación de autoridad y responsabilidad, una vez es evidente el desconocimiento y la ineficiente documentación para la gestión adecuada de los recursos humanos; el 36,7% de los empleados coinciden en conocer mucho, el 40,0% poco y el resto (23,3%) asegura no conocer.

El (Acuerdo N° 039-CG - R.O. N° 87, 2009), en su Norma de Control Interno 200-05, indica que la delegación de funciones o tareas debe

conllevar, no sólo la exigencia de la responsabilidad por el cumplimiento de los procesos y actividades correspondientes, sino también la asignación de la autoridad necesaria, a fin de que los servidores puedan emprender las acciones más oportunas para ejecutar su cometido de manera expedita y eficaz.

10. ¿Se considera su criterio dentro de la institución para la toma de decisiones internas?

TABLA N° 10. Consideración de criterios propios para la toma de decisiones.

RESPUESTA	PORCIENTO
SIEMPRE	20,0%
CASI SIEMPRE	53,3%
NUNCA	26.7%
TOTAL	100%

Fuente: Área administrativa. ULEAM, Extensión en “El Carmen”.

Elaborado por: Javier Patricio Cadena Silva

Tabla 10 Consideración de criterios propios para la toma de decisiones

La respuesta ante su participación en la toma de decisiones presenta una tendencia negativa, el 53,3% señala que casi siempre es tenido en cuenta y el 26.7% que nunca ha sentido que su criterio es importante para el perfeccionamiento de la institución. Profundizar en este aspecto es vital pues tributa a incrementar el nivel de compromiso con la institución y crear un ambiente ético y de confianza mutua.

Para (Lalangui, 2004), la participación de los trabajadores en la toma de decisiones y en la organización de la actividad implica darles información adicional y consultarles sobre cómo deben desarrollarse estas actividades. La clave de los recursos humanos reside en que la comunicación fluya del nivel superior al nivel inferior y viceversa. No basta con breves reuniones ni con una transmisión de órdenes de los gestores a los trabajadores.

Al referirse a la coordinación de acciones organizacionales, la Norma de Control Interno 200-07 (Acuerdo N° 039-CG - R.O. N° 87, 2009) establece

que las servidoras y servidores participarán activamente en la aplicación y el mejoramiento de las medidas ya implantadas, así como en el diseño de controles efectivos para las áreas de la organización donde desempeña sus labores, de acuerdo a sus competencias y responsabilidades.

¿Conoce de los riesgos que se pueden presentar en su área de trabajo?

TABLA N° 11. Conocimiento de los riesgos que se pueden presentar en su área de trabajo.

RESPUESTA	PORCIENTO
SÍ	6,7%
NO	93,3%
TOTAL	100%

Fuente: Área administrativa. ULEAM, Extensión en “El Carmen”.

Elaborado por: Javier Patricio Cadena Silva

Tabla 11 Conocimiento de los riesgos que se pueden presentar en su área de trabajo

El control interno se ha diseñado principalmente para mitigar los riesgos que afectan las actividades de las instituciones; en el área administrativa la totalidad de los empleados fueron encuestados y el 93,3% aseguran no conocer los riesgos que se pueden presentar, solo dos empleados poseen conocimiento. La determinación, prevención y análisis de los riesgos relevantes y su neutralización mediante el control establecido constituyen indicadores para evaluar la vulnerabilidad del sistema.

Por su parte, (Bonilla C., 2007), coincidiendo con otros autores que han investigado en el control interno, señala que el segundo componente del control, involucra la identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser manejados. Asimismo se refiere a los mecanismos necesarios para identificar y manejar riesgos específicos asociados con los cambios, tanto los que influyen en el entorno de la Organización como en el interior de la misma.

5 CAPÍTULO V.

5.1 TÍTULO.

Elaboración de un Manual de Control Interno en el Área Administrativa de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí (ULEAM) Extensión en “El Carmen”.

5.2 JUSTIFICACIÓN:

El Control Interno constituye una preocupación constante de las instituciones, con diferentes enfoques, procedimientos y terminologías. Este procedimiento constituye un eslabón esencial de la gestión administrativa; brinda la posibilidad de realizar un seguimiento de las estrategias internas para comprobar su funcionalidad como institución. La Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí Extensión en “El Carmen”, enfrascada en un proceso de acreditación y perfeccionamiento de sus procesos, ha detectado la inexistencia de un sistema de control interno o procedimientos para su implementación, porque no dispone de un plan de organización de los procedimientos coordinados de manera coherente con sus necesidades.

Al no poseer un sistema de Control Interno eficiente en el área administrativa, la Extensión está expuesta al riesgo de tomar decisiones erróneas ante los diferentes escenarios en que se desarrolla la educación superior.

Los procedimientos propuestos para la implementación de un Sistema de Control Interno ayudarán a la Extensión a perfeccionar su gestión administrativa.

Para dar solución al problema planteado es necesario tener claro que se debe hacer un control integral a las actividades, gestión y procesos

desarrollados en el área administrativa de la institución; esto conlleva a estudiar el modelo Norteamericano Internacional de Control integral, llamado COSO; mismo que fue diseñado para apoyar la dirección de un mejor control de su organización.

Esta propuesta se justifica porque se pretende dar solución a un problema específico de administración de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, Extensión “El Carmen”. Se considera viable porque se cuenta con el apoyo de las autoridades y empleados y con su entendimiento del problema.

5.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA:

5.3.1 Objetivo General:

Diseñar un instrumento formal que describa y unifique los procesos y procedimientos mínimos que faciliten el control y la evaluación del sistema de control interno en el área administrativa.

5.3.2 Objetivos específicos:

- Proporcionar información para la toma de decisiones en el proceso de gestión de la institución.
- Integrar los principales requerimientos, normativas, procedimientos e instrucciones, regulados por la Contraloría del Estado para el cumplimiento de las normas del SCI de los cinco componentes que lo integran.
- Diseñar el conjunto de modelos y documentos de carácter obligatorio o complementario, que constituirán documentación primaria de las operaciones que garantizarán la efectividad del SCI que se implemente.

5.4 FUNDAMENTACIÓN LEGAL:

5.4.1 LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO.

Art. 7.- Marco normativo general.- Para regular el funcionamiento del sistema, la Contraloría General del Estado adaptará, expedirá, aprobará y actualizará, según corresponda:

1.- Normas de control interno que sirvan de marco básico para que las instituciones del Estado y sus servidores establezcan y pongan en funcionamiento su propio control interno;

Art. 9.- Concepto y elementos del Control Interno.- El control interno constituye un proceso aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada institución que proporciona seguridad razonable de que se protegen los recursos públicos y se alcancen los objetivos institucionales.

Constituyen elementos del control interno: el entorno de control, la organización, la idoneidad del personal, el cumplimiento de los objetivos institucionales, los riesgos institucionales en el logro de tales objetivos y las medidas adoptadas para afrontarlos, el sistema de información, el cumplimiento de las normas jurídicas y técnicas; y, la corrección oportuna de las deficiencias de control.

5.4.2 NORMAS DE CONTROL INTERNO.

100-01 El control interno será responsabilidad de cada institución del Estado y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos y tendrá como finalidad crear las condiciones para el ejercicio del control.

5.5 DESARROLLO:

Para cada componente y normas que lo integran se desarrollan los procedimientos de acuerdo las características del Área Administrativa de la Extensión.

Los procedimientos que se muestran en el presente manual están estructurados en capítulos en los cuales se definen los cinco componentes y las normas que los integran, además los principales requerimientos del SCI, se proponen evidencias que deben conformar el expediente de control interno, en cada uno de sus componentes y se dan las instrucciones a seguir por los actores que participan en su cumplimiento, perfeccionamiento, evaluación y autocontrol del sistema.

Capítulo 1: Procedimientos para el diseño e implementación del Componente Ambiente de Control y sus normas, orientaciones metodológica y organización de las evidencias correspondientes a este componente adecuados a las diferentes actividades y operaciones que se desarrollan en la Institución de Educación Superior.

Componente Ambiente de Control

El ambiente o entorno de control constituye la plataforma para el desarrollo de las acciones y refleja la actitud asumida por la alta dirección en relación con la importancia del Control Interno y su incidencia sobre las actividades de la Institución y resultados, por lo que debe tener presente todas las disposiciones, políticas y regulaciones que se consideren necesarias para su implantación y desarrollo exitoso.

El Ambiente de control establece:

- Pautas para el funcionamiento legal y armónico de la Institución.
- Refleja la actitud asumida por las autoridades, docentes, empleados y los trabajadores.
- Constituye la base de los demás componentes del Control Interno.
- Fija el quehacer diario de la Institución al influir en la conciencia del personal.

El componente ambiente de control establece las pautas para el funcionamiento legal y armónico de la Institución para el desarrollo de las acciones, reflejando la actitud asumida por la máxima autoridad y el resto de las servidoras y servidores públicos en relación con la importancia del control interno. Este puede considerarse como la base de los demás componentes. Conformar el conjunto de buenas prácticas y documentos referidos a la constitución de la institución, al marco legal de las operaciones aprobadas, a la creación de sus órganos de dirección, a los procesos, sistemas, políticas, disposiciones legales y procedimientos; lo que tiene que ser del dominio de todos los implicados y estar a su alcance. Se estructura en las siguientes normas:

Normas para garantizar un adecuado Ambiente de Control en las Instituciones:

Integridad y valores éticos

La integridad y los valores éticos son elementos esenciales del ambiente de control, la administración y el monitoreo de los otros componentes del control interno.

La máxima autoridad establecerá los principios y valores éticos como parte de la cultura organizacional para que perduren frente a los cambios de las personas de libre remoción; estos valores rigen la conducta de su personal, orientando su integridad y compromiso hacia la organización.

La máxima autoridad de cada Institución emitirá formalmente las normas propias del código de ética, para contribuir al buen uso de los recursos públicos y al combate a la corrupción.

Los responsables del control interno determinarán y fomentarán la integridad y los valores éticos, para beneficiar el desarrollo de los procesos y actividades institucionales y establecerán mecanismos que promuevan la incorporación del personal a esos valores; los procesos de reclutamiento y selección de personal se conducirán teniendo presente esos rasgos y cualidades.

Administración estratégica

La Institución implantará en funcionamiento y actualizará el sistema de planificación, así como el establecimiento de indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional.

La institución requiere para su gestión, la implantación de un sistema de planificación que incluya la formulación, ejecución, control, seguimiento y evaluación de un plan plurianual institucional y planes operativos anuales, que considerarán como base la función, misión y visión institucionales y que tendrán consistencia con los planes de gobierno y los lineamientos del organismo técnico de planificación.

Los planes operativos constituirán la desagregación del plan plurianual y contendrán: objetivos, indicadores, metas, programas, proyectos y actividades que se impulsarán en el período anual, documento que deberá

estar vinculado con el presupuesto a fin de concretar lo planificado en función de las capacidades y la disponibilidad real de los recursos.

La formulación del plan operativo anual deberá coordinarse con los procesos y políticas establecidos por el Sistema Nacional de Planificación (SNP), las Normas del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), las directrices del sistema de presupuesto, así como el análisis pormenorizado de la situación y del entorno. Asimismo, dichas acciones se diseñarán para coadyuvar el cumplimiento de los componentes de la administración estratégica antes mencionada. Como toda actividad de planificación requiere seguimiento y evaluación permanente.

El análisis de la situación y del entorno se concretará considerando los resultados logrados, los hechos que implicaron desvíos a las programaciones precedentes, identificando las necesidades emergentes para satisfacer las demandas presentes y futuras de los usuarios internos y externos y los recursos disponibles, en un marco de calidad.

Los productos de todas las actividades mencionadas de formulación, cumplimiento, seguimiento y evaluación, deben plasmarse en documentos oficiales a difundirse entre todos los niveles de la organización y a la comunidad en general.

Políticas y prácticas de talento humano

El control interno incluirá las políticas y prácticas necesarias para asegurar una apropiada planificación y administración del talento humano de la institución, de manera que se garantice el desarrollo profesional y asegure la transparencia, eficacia y vocación de servicio.

El talento humano es lo más valioso que posee cualquier institución, por lo que debe ser tratado y conducido de forma tal que se consiga su

más elevado rendimiento. Es responsabilidad de la dirección encaminar su satisfacción personal en el trabajo que realiza, procurando su enriquecimiento humano y técnico.

La administración del talento humano, constituye una parte importante del ambiente de control, cumple con el papel esencial de fomentar un ambiente ético desarrollando el profesionalismo y fortaleciendo la transparencia en las prácticas diarias. Esto se hace visible en la ejecución de los procesos de planificación, clasificación, reclutamiento y selección de personal, capacitación, evaluación del desempeño y promoción y en la aplicación de principios de justicia y equidad, así como el apego a la normativa y marco legal que regulan las relaciones laborales.

Estructura organizativa

La máxima autoridad debe crear una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de su misión y apoye efectivamente el logro de los objetivos organizacionales, la realización de los procesos, las labores y la aplicación de los controles pertinentes.

La estructura organizativa de una institución depende del tamaño y de la naturaleza de las actividades que desarrolla, por lo tanto no será tan sencilla que no pueda controlar adecuadamente las actividades de la institución, ni tan complicada que inhiba el flujo necesario de información.

Las autoridades comprenderán cuáles son sus responsabilidades de control y poseerán experiencia y conocimientos requeridos en función de sus cargos.

Toda institución debe complementar su organigrama con un manual de organización actualizado en el cual se deben asignar responsabilidades, acciones y cargos, a la vez que debe establecer los niveles jerárquicos y funciones para cada uno de sus servidoras y servidores.

Delegación de autoridad

La asignación de responsabilidad, la delegación de autoridad y el establecimiento de políticas conexas, ofrecen una base para el seguimiento de las actividades, objetivos, funciones operativas y requisitos regulatorios, incluyendo la responsabilidad sobre los sistemas de información y autorizaciones para efectuar cambios.

La delegación de funciones o tareas debe conllevar, no sólo la exigencia de la responsabilidad por el cumplimiento de los procesos y actividades correspondientes, sino también la asignación de la autoridad necesaria, a fin de que los servidores puedan emprender las acciones más oportunas para ejecutar su cometido de manera expedita y eficaz.

Las resoluciones administrativas que se adopten por delegación serán consideradas como dictadas por la autoridad delegante.

El delegado será personalmente responsable de las decisiones y omisiones con relación al cumplimiento de la delegación.

Competencia profesional

La máxima autoridad reconocerá como elemento esencial, las competencias profesionales de las servidoras y servidores, acordes con las funciones y responsabilidades asignadas.

La competencia incluye el conocimiento y habilidades necesarias para ayudar a asegurar una actuación ordenada, ética, eficaz y eficiente, al igual que un buen entendimiento de las responsabilidades individuales relacionadas con el control interno.

Las servidoras y servidores de los organismos, mantendrán un nivel de competencia que les permita comprender la importancia del desarrollo,

implantación y mantenimiento de un buen control interno y realizar sus funciones para poder alcanzar los objetivos y la misión de la institución.

Las autoridades de la institución, especificarán en los requerimientos de personal, el nivel de competencias necesario para los distintos puestos y tareas a desarrollarse en las áreas correspondientes. Así mismo, los programas de capacitación estarán dirigidos a mantener los niveles de competencia requeridos.

Coordinación de acciones organizacionales

La máxima autoridad, en coordinación con los Coordinadores, establecerá las medidas propicias, a fin de que cada una de las servidoras y servidores acepte la responsabilidad que les compete para el adecuado funcionamiento del control Interno.

Las servidoras y servidores participarán activamente en la aplicación y el mejoramiento de las medidas ya implantadas, así como en el diseño de controles efectivos para las áreas de la organización donde desempeñan sus labores, de acuerdo con sus competencias y responsabilidades.

La máxima autoridad y el personal de la institución, en el ámbito de sus competencias, son responsables de la aplicación y mejoramiento continuo del control interno así como establecerá los mecanismos de relación entre la administración principal y las que operen en localizaciones geográficamente apartadas.

El control interno debe contemplar los mecanismos y disposiciones requeridas a efecto que las servidoras y servidores de las unidades participantes en la ejecución de los procesos, actividades y transacciones de la institución, desarrollen sus acciones de manera coordinada y

coherente, con miras a la implantación efectiva de la estrategia organizacional para el logro de los objetivos.

Adhesión a las políticas institucionales

Las servidoras y servidores de la institución, observarán las políticas institucionales y las específicas aplicables a sus respectivas áreas de trabajo.

En el desarrollo y cumplimiento de sus funciones, las servidoras y servidores observarán las políticas generales y las específicas aplicables a sus respectivas áreas de trabajo, que hayan sido emitidas y divulgadas por la máxima autoridad y directivos de la institución, quienes además instaurarán medidas y mecanismos propicios para fomentar la adhesión a las políticas por ellos emitidas.

Los niveles de dirección y jefatura se asegurarán de la adhesión a las políticas institucionales, mediante el establecimiento de controles y factores motivadores adecuados.

Unidad de Auditoría Interna

La auditoría interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y asesoría, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización; evalúa el sistema de control interno, los procesos administrativos, técnicos, ambientales, financieros, legales, operativos, estratégicos y gestión de riesgos.

Cada institución, cuando se justifique, contará con una Unidad de Auditoría Interna organizada, con independencia y con los recursos necesarios para que brinde asesoría oportuna y profesional en el ámbito de su competencia, agregando valor a la gestión institucional y garantía

razonable de que la gestión de la máxima autoridad y demás servidoras y servidores, se realiza con apego a las normas vigentes.

La Unidad de Auditoría Interna estará integrada por personal multidisciplinario. Mediante técnicas y procedimientos de auditoría, evaluará la eficiencia del sistema de control interno, la administración de riesgos institucionales, la efectividad de las operaciones y el cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables que permitan el logro de los objetivos institucionales. Proporcionará asesoría en materia de control a las autoridades, niveles directivos, servidoras y servidores de la Institución, para fomentar la mejora de sus procesos y operaciones.

Los auditores de la Unidad de Auditoría Interna actuarán con criterio independiente respecto a las operaciones o actividades auditadas y no intervendrán en la autorización o aprobación de los procesos financieros, administrativos, operativos y ambientales.

Orientaciones metodológicas para la implementación y perfeccionamiento del Componente Ambiente de Control.

- Las autoridades de la Institución tiene que trabajar por motivar en las servidoras y servidores el estudio de los principios de Control Interno y de la base normativa de la Institución. Por otra parte se debe mantener un alto nivel de actualización de los procedimientos establecidos para la selección, capacitación, formación, promoción, evaluación del desempeño del personal lo que tiene que ser controlado por el área de talento humano.
- Cuando sea necesario que se apliquen sanciones, las mismas tiene que estar acorde con las normas vigentes del reglamento interno y del Estatuto la Institución.

- En cuanto a la autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo es imprescindible contar por escrito con documentos en el que se definen los deberes, derechos de cada dependencia y actas de entrega recepción de los materiales y recursos que se custodia.
- En este componente el éxito radica en que la autoridad superior predique con su ejemplo de forma integral y sistémica en todo lo establecido, con la moral, integridad y valores éticos que demandan las actividades en que se desarrolla y distinguen en la Institución.
- Debe existir un plan de capacitación que abarque a todas las autoridades, personal docente, administrativo y trabajadores de la Institución.
- No solo exigir y ordenar a las servidoras servidores, sino, además, reconocer y motivarlos en cada momento que proceda.
- Lograr que los intereses individuales de las autoridades y empleados corresponda con los requerimientos que de él se exigen en el desempeño de su labor.
- Existen documentos que, además, tienen que ser del conocimiento y dominio de los Servidores Públicos.

Para lograr un organigrama que responda al objeto de la Institución debe estar implementado y actualizado, incluyendo:

- Organigrama y estructura de la Institución.

- Funciones de cada una de las dependencias.
- Niveles de autoridad y responsabilidad
- Funciones de cada departamento o unidad.
- La Institución de Educación superior debe tener una Planificación Estratégica Institucional (PEI), Planificación Operativa Anual (POA), estatutos, reglamento interno, Plan Nacional de Desarrollo (PND), etc.

Organización de las evidencias del Componente Ambiente de Control.

Para dotar a la Institución de elementos necesarios para crear un adecuado ambiente de control, es importante elaborar el expediente. Se sugiere algunos elementos imprescindibles:

TABLA N° 12 Componente No 1: Ambiente de Control

No.	NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	Custodia del documento
Integridad y valores éticos		
1	Estatutos de la Institución	
2	Reglamento Interno	
3	Tener definido un sistema de valores	
4	Programa de formación de cultura ética de la Institución	
5	Otros Reglamentos de conducta específico si lo hubiere.	
Administración estratégica		
1	Plan Estratégico Institucional	
2	Plan Operativo Anual	
3	Objetivos de trabajo de la Institución	
4	Objetivos de trabajo por áreas	
5	Plan de trabajo anual por áreas	
6	Plan de trabajo mensual por áreas	
7	Planes de trabajo individual	
8	Análisis del cumplimiento de los objetivos y planes de trabajo	
9	Plan de presupuesto anual.	

Políticas y prácticas de talento humano		
1	Descripción de los puestos de trabajo por cada cargo	
2	Competencias y necesidades de capacitación de las servidoras y servidores	
3	Plan anual de Capacitación	
4	Procedimiento para el desempeño individual	
Estructura organizativa		
1	Organigrama de la institución	
Delegación de autoridad		
1	Resolución de Consejo Universitario	
2	Acta de posesión de la máxima autoridad de la Extensión	
3	Nombramiento del Decano	
Competencia profesional		
1	Título académico de tercer nivel	
2	Registros de títulos en la SENESCYT	
3	Cursos y capacitaciones en el área de trabajo	
4	Disciplina de desempeño profesional	
5	Políticas de trabajo	
6	Evaluación de funciones en cada área	
Coordinación de acciones organizacionales		
1	Actas de compromisos	
2	Resolución de actividades individuales	
3	Asignación de funciones	
4	Memorandos de cumplimientos	
Adhesión a las políticas institucionales		
1	Manual de convivencia institucional	
2	Registros de actividades inherente a las funciones	
3	Manual de ética profesional	
4	Reporte de cumplimiento anual	
Unidad de Auditoría Interna		
1	Cronograma de evaluación	
2	Registros de medición de riesgos	
3	Leyes y resoluciones aplicables a los objetivos	
4	Plantilla de evaluación	
5	Base legal de control interno	

Fuente: Área administrativa. ULEAM, Extensión en "El Carmen".

Elaborado por: Javier Patricio Cadena Silva

Tabla 12 Componente No 1: Ambiente de Control

Evaluación del Componente Ambiente de Control

Para autoevaluar de forma sistemática la actualización y eficacia del Componente de Ambiente de Control la dirección de la ULEAM Extensión en El Carmen y cada una de las áreas, deben aplicar la guía de autocontrol establecida por la Contraloría General del Estado y adaptada a las condiciones específicas del centro y de cada una de sus áreas, además valorar los siguientes aspectos:

- Conocimiento y aceptación consciente de los Servidores Públicos de las normas escritas (Códigos de Conducta) y de Ética establecidos en la ULEAM Extensión en El Carmen, que deben incluir cuestiones referidas a las prácticas universitarias de general aceptación, los conflictos de intereses y los niveles esperados de comportamiento ético.
- Comprobar que las respuestas sean eficientes y contundentes en los casos de actuaciones no conformes con las reglas establecidas, sobre la base de lo establecido en la legislación vigente. Verificar que se comunican las medidas correctivas para que sean conocidas por toda la Institución.
- Cumplimiento de los procedimientos de selección, capacitación, formación, evaluación y promoción de los recursos humanos necesarios en la ULEAM Extensión en El Carmen, así como que estén definidos, de forma clara y explícita, los contenidos de cada puesto de trabajo y actividades que se le vinculan.
- Evaluar si la estructura organizativa es adecuada al tamaño de la ULEAM Extensión en El Carmen, tipo de actividad y objetivos aprobados, si se definen las líneas de responsabilidad y autoridad, así como los canales por los que fluye la información.
- Valorar la utilización de estilos de dirección correctos en cualquiera de los niveles jerárquicos de la ULEAM Extensión en El Carmen, en lo referente al respeto por los procedimientos de control interno implantados.

Capítulo 2: Procedimientos para el diseño e implementación del Componente Evaluación de Riesgos y sus normas, orientaciones metodológicas y organización de las evidencias correspondientes a este componente adecuado a las diferentes actividades y operaciones que se desarrollan en la Institución de Educación Superior.

Componente Evaluación de Riesgos

Establece las bases para la identificación y análisis de los riesgos que enfrentan las autoridades para alcanzar sus objetivos. Una vez clasificados los riesgos en internos y externos, por procesos, actividades y operaciones, y evaluadas las principales vulnerabilidades, se determinan los objetivos de control y se conforma el Plan de Prevención de Riesgos para definir el modo en que habrán de gestionarse. Existen riesgos que están regulados por disposiciones legales del decano, los que se gestionan según los modelos de administración previstos.

Cada área de la Extensión está en la obligación de identificar todos los riesgos que tienen que ser enfrentados para el logro de sus objetivos y metas, dentro de estos riesgos se pueden encontrar aquellos que pueden ser de origen internos que son los provocados por la propia Institución al no contar con todas las condiciones necesarias para su documentación aunque forman parte de su actividad fundamental.

En este componente se establecen:

Las bases para la identificación y análisis de los riesgos.

- Su clasificación en internos y externos, por procesos, actividades y operaciones.
- Se evalúan las principales vulnerabilidades.
- Se determinan los objetivos de control.
- Se conforma el plan de prevención de riesgos y como se gestionarán.

Las autoridades de la Extensión y de cada una de sus áreas deben garantizar procedimientos idóneos para la identificación de los riesgos, estimar su importancia, evaluar la probabilidad o frecuencia en un año en correspondencia a hechos ocurridos, estadísticas, señalamientos realizados y reaccionar ante los acontecimientos o cambios que puedan influir en el logro de los objetivos previstos y anticipar la ocurrencia de los riesgos.

Normas para garantizar una adecuada Evaluación de Riesgos

Identificación de riesgos

Las autoridades de la Institución identificarán los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos institucionales debido a factores internos o externos, así como emprenderán las medidas pertinentes para afrontar exitosamente tales riesgos.

Los factores externos pueden ser: Económicos, políticos, tecnológicos, sociales y ambientales.

Los internos incluyen la infraestructura, el personal, la tecnología y los procesos.

Es imprescindible identificar los riesgos relevantes que enfrenta una institución en la búsqueda de sus objetivos.

La identificación de los riesgos es un proceso interactivo y generalmente integrado a la estrategia y planificación. En este proceso se realizará un mapa del riesgo con los factores internos y externos y con la especificación de los puntos claves de la institución, las interacciones con terceros, la identificación de objetivos generales y particulares y las amenazas que se puedan afrontar.

Algo fundamental para la evaluación de riesgos es la existencia de un proceso permanente para identificar el cambio de condiciones gubernamentales, económicas, industriales, regulatorias y operativas, para tomar las acciones que sean necesarias.

Los perfiles de riesgo y controles relacionados serán continuamente revisados para asegurar que el mapa del riesgo siga siendo válido, que las respuestas al riesgo son apropiadamente escogidas y proporcionadas, y que los controles para mitigarlos sigan siendo efectivos en la medida en que los riesgos cambien con el tiempo.

Plan de mitigación de riesgos

Las autoridades de las Institución, realizarán el plan de mitigación de riesgos desarrollando y documentando una estrategia clara, organizada e interactiva para identificar y valorar los riesgos que puedan impactar en la institución impidiendo el logro de sus objetivos.

En el plan de mitigación de riesgos se desarrollará una estrategia de gestión, que incluya su proceso e implementación. Se definirán objetivos y metas, asignando responsabilidades para áreas específicas, identificando conocimientos técnicos, describiendo el proceso de evaluación de riesgos y las áreas a considerar, detallando indicadores de riesgos, delineando procedimientos para las estrategias del manejo, estableciendo lineamientos para el monitoreo y definiendo los reportes, documentos y las comunicaciones necesarias.

Las autoridades de la institución, desarrollarán planes, métodos de respuesta y monitoreo de cambios, así como un programa que prevea los recursos necesarios para definir acciones en respuesta a los riesgos. Una adecuada planeación de la administración de los riesgos, reduce la eventualidad de la ocurrencia y del efecto negativo de éstos (impacto) y alerta a la institución respecto de su adaptación frente a los cambios.

Valoración de los riesgos

La valoración del riesgo estará ligada a obtener la suficiente información acerca de las situaciones de riesgo para estimar su probabilidad de ocurrencia, este análisis le permitirá a las servidoras y servidores reflexionar sobre cómo los riesgos pueden afectar el logro de sus objetivos, realizando un estudio detallado de los temas puntuales sobre riesgos que se hayan decidido evaluar.

La administración debe valorar los riesgos a partir de dos perspectivas, probabilidad e impacto, siendo la probabilidad la posibilidad de ocurrencia, mientras que el impacto representa el efecto frente a su ocurrencia. Estos supuestos se determinan considerando técnicas de valoración y datos de eventos pasados observados, los cuales pueden proveer una base objetiva en comparación con los estimados.

La metodología para analizar riesgos puede variar, porque algunos son difíciles de cuantificar, mientras que otros se prestan para un diagnóstico numérico.

Se consideran factores de alto riesgo potencial los programas o actividades complejas, el manejo de dinero en efectivo, la alta rotación y crecimiento del personal, el establecimiento de nuevos servicios, sistemas de información rediseñados, crecimientos rápidos, nueva tecnología, entre otros. La valoración del riesgo se realiza usando el juicio profesional y la experiencia.

Respuesta al riesgo

Las autoridades de la Institución identificarán las opciones de respuestas al riesgo, considerando la probabilidad y el impacto en relación con la tolerancia al riesgo y su relación costo/beneficio.

La consideración del manejo del riesgo y la selección e implementación de una respuesta son parte integral de la administración de los riesgos.

Los modelos de respuestas al riesgo pueden ser: evitar, reducir, compartir y aceptar.

Evitar el riesgo implica, prevenir las actividades que los originan. La reducción incluye los métodos y técnicas específicas para tratar con ellos, identificándolos y proveyendo acciones para la reducción de su probabilidad e impacto. El compartirlo reduce la probabilidad y el impacto mediante la transferencia u otra manera de compartir una parte del riesgo. La aceptación no realiza acción alguna para afectar la probabilidad o el impacto.

Como parte de la administración de riesgos, las autoridades considerarán para cada riesgo significativo las respuestas potenciales a base de un rango de respuestas. A partir de la selección de una respuesta, se volverá a medir el riesgo sobre su base residual, reconociendo que siempre existirá algún nivel de riesgo residual por causa de la incertidumbre inherente y las limitaciones propias de cada actividad.

Orientaciones metodológicas para la implementación y perfeccionamiento del Componente Evaluación de Riesgos.

- Los factores externos incluyen los económico - financieros, medioambientales, políticos, sociales y tecnológicos y los internos incluyen la estructura organizativa, composición de los recursos humanos, procesos productivos o de servicios y de tecnología, entre otros.
- Para la adecuada identificación del riesgo es importante conocer los cambios en las condiciones, en que las Instituciones desarrollan su actividad: en el contexto externo pueden presentarse en modificaciones en la legislación y normas que conduzcan a cambios en la estrategia y

procedimientos, alteraciones en el escenario económico financiero que impacten en el presupuesto y de ahí en sus planes y programas y desarrollos tecnológicos que en caso de no adoptarse provocarían obsolescencia de la organización, entre otros; en el interno, crecimiento acelerado de los niveles de producción o servicios, modificaciones de carácter organizativo y de estructura u otros.

- Para dar cumplimiento a lo expresado con anterioridad tanto la dirección de la Institución, como todas las áreas, se confeccionará el Mapa de inventario de riesgos, el que constituirá una herramienta de trabajo que permite valorar los cambios ocurridos en las condiciones y en el tiempo, en este inventario se incluyen los elementos siguientes:

- objetivos de control;
- riesgo, (para cada proceso, actividad y operación a desarrollar, que afecte el cumplimiento de sus objetivos);
- factores de riesgo (causas que lo provocan);
- probabilidad de ocurrencia;
- impacto (valoración estimada de la afectación);

Organización de las evidencias del Componente Evaluación de Riesgos.

Para garantizar la actualización y mejora del Sistema de Control Interno es importante elaborar el expediente con los siguientes documentos que constituyen evidencia para cada una de las cuatro normas que integran este componente:

TABLA N° 13 Componente No 2. Evaluación de Riesgos

No.	NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	Custodia del documento
Identificación de riesgos		
1	Comisión para la identificación de riesgo	
2	Identificación y análisis de los riesgos por áreas o departamentos	
3	Informe de identificación, análisis y evaluación de los riesgos	
Plan de mitigación de riesgos		
1	Plan de medidas para mitigar los riesgos	
Valoración de los riesgos		
1	Mapa de inventario de Riesgos	
2	Plan de Prevención de la institución	
3	Evidencias del seguimiento periódico del Plan de Prevención de Riesgos	
Respuesta al riesgo		
1	Evaluación cuantitativa y cualitativa de los riesgos	

Fuente: Área administrativa. ULEAM, Extensión en “El Carmen”.

Elaborado por: Javier Patricio Cadena Silva

Tabla 13 Componente No 2. Evaluación de Riesgos

Evaluación del Componente Evaluación de Riesgos

Para autoevaluar de forma sistemática la actualización y eficacia del Componente de Gestión y Prevención de Riesgos, la dirección de la ULEAM Extensión en El Carmen y cada una de las áreas, deben aplicar la guía de autocontrol establecida por la Contraloría General del Estado y adaptada a las condiciones específicas del centro y de cada una de sus áreas, además valorar los siguientes aspectos: existencia de procedimientos idóneos para anticipar los riesgos, identificarlos, estimar su importancia, evaluar su probabilidad o frecuencia y reaccionar ante los acontecimientos o cambios (rutinarios o no) que influyen en el logro de los objetivos previstos, tanto de fuentes internas como externas, así como a nivel de la ULEAM Extensión en El Carmen y de las áreas o funciones más importantes (docencia, formación político ideológica, finanzas, recursos humanos, etc.).

Capítulo 3: Procedimientos para el diseño e implementación del Componente Actividad de Control y sus normas, orientaciones metodológica y organización de las evidencias correspondientes a este componente adecuados a las diferentes actividades y operaciones que se desarrollan en la Institución de Educación Superior.

Componente Actividad de Control

Este componente establece las políticas, disposiciones legales y procedimientos de control necesarios para gestionar y verificar la calidad de la gestión, su seguridad razonable con los requerimientos institucionales, para el cumplimiento de los objetivos y misión de los departamentos, unidades y coordinaciones.

Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las instrucciones de la dirección impartidas a los empleados para que realicen las actividades que les han sido asignadas.

La (International Federation of Accountants, 2008) comenta que las actividades de control ayudan a asegurar que se toman las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la institución. Hay actividades de control en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen una gama de actividades tan diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de rentabilidad operativa, salvaguarda de activos y segregación de funciones.

Normas para garantizar una adecuada Actividad de Control

Separación de funciones y rotación de labores

Las autoridades tendrán cuidado al definir las funciones de sus servidoras y servidores y de procurar la rotación de las tareas, de manera que exista independencia, separación de funciones incompatibles y reducción del riesgo de errores o acciones irregulares.

Para reducir el riesgo de error, el desperdicio o las actividades incorrectas y el riesgo de no detectar tales problemas, no se asignará a un solo servidor o equipo para que controle o tenga a su cargo todas las etapas claves de un proceso u operación.

La separación de funciones se definirá en la estructura orgánica, en los flujogramas y en la descripción de cargos.

Los niveles de dirección contemplarán la conveniencia de rotar sistemáticamente las labores entre quienes realizan tareas o funciones afines, siempre y cuando la naturaleza de tales labores permita efectuar tal medida.

La rotación en el desempeño de tareas claves para la seguridad y el control, es un mecanismo eficaz para evitar actos reñidos con el código de ética de la institución u organismo.

Supervisión

Las autoridades de la Institución establecerán procedimientos de supervisión de los procesos y operaciones, para asegurar que cumplan con las normas y regulaciones y medir la eficacia y eficiencia

de los objetivos institucionales, sin perjuicio del seguimiento posterior del control interno.

La supervisión de los procesos y operaciones se los realizará constantemente para asegurar que se desarrollen de acuerdo con lo establecido en las políticas, regulaciones y procedimientos en concordancia con el ordenamiento jurídico; comprobar la calidad de sus productos y servicios y el cumplimiento de los objetivos de la institución.

Permitirá además, determinar oportunamente si las acciones existentes son apropiadas o no y proponer cambios con la finalidad de obtener mayor eficiencia y eficacia en las operaciones y contribuir a la mejora continua de los procesos de la institución.

Control previo al compromiso

Se denomina control previo, al conjunto de procedimientos y acciones que adoptan los niveles directivos de la Institución, antes de tomar decisiones, para precautelar la correcta administración del talento humano, financieros y materiales.

En el control previo a la autorización para la ejecución de un gasto, las personas designadas verificarán previamente que:

1. La operación financiera esté directamente relacionada con la misión de la institución y con los programas, proyectos y actividades aprobados en los planes operativos anuales y presupuestos.
2. La operación financiera reúna los requisitos legales pertinentes y necesarios para llevarla a cabo, que no existan restricciones legales sobre la misma.

3. Exista la partida presupuestaria con la disponibilidad suficiente de fondos no comprometidos a fin de evitar desviaciones financieras y presupuestarias.

Documentación de respaldo y su archivo

La máxima autoridad, deberá implantar y aplicar políticas y procedimientos de archivo para la conservación y mantenimiento de archivos físicos y magnéticos, con base en las disposiciones técnicas y jurídicas vigentes.

La Institución dispondrá de evidencia documental suficiente, pertinente y legal de sus operaciones. La documentación de sustento de transacciones financieras, operaciones administrativas o decisiones institucionales, estará disponible, para acciones de verificación o auditoría, así como para información de otros usuarios autorizados, en ejercicio de sus derechos.

Todas las operaciones financieras estarán respaldadas con la documentación de soporte suficiente y pertinente que sustente su propiedad, legalidad y veracidad, esto permitirá la identificación de la transacción ejecutada y facilitará su verificación, comprobación y análisis.

La documentación sobre operaciones, contratos y otros actos de gestión importantes debe ser íntegra, confiable y exacta, lo que permitirá su seguimiento y verificación, antes, durante o después de su realización.

Corresponde a la administración financiera de cada institución establecer los procedimientos que aseguren la existencia de un archivo adecuado para la conservación y custodia de la documentación de sustento, que será archivada en orden cronológico y secuencial y se mantendrá durante el tiempo que fijen las disposiciones legales vigentes.

Los documentos de carácter administrativo estarán organizados de conformidad al sistema de archivo adoptado por la institución, el que debe responder a la realidad y a las necesidades institucionales.

Es necesario reglamentar la clasificación y conservación de los documentos de uso permanente y eventual, el calificado como histórico y el que ha perdido su valor por haber dejado de tener incidencia legal, técnica, financiera, estadística o de otra índole.

La evaluación de toda la documentación y la destrucción de aquella que no se la utiliza se hará de conformidad a las disposiciones legales, con la intervención de una comisión que se encargue de analizar, calificar y evaluar toda la información existente y determinar los procedimientos a seguir, los períodos de conservación de la documentación, los datos relacionados con el contenido, período, número de carpetas o de hojas y notas explicativas del documento.

Unidad de Administración de Bienes

La Institución estructurará una unidad encargada de la administración de bienes

La máxima autoridad a través de la Unidad de Administración de Bienes, instrumentará los procesos a seguir en la planificación, provisión, custodia, utilización, traspaso, préstamo, enajenación, baja, conservación y mantenimiento, medidas de protección y seguridad, así como el control de los diferentes bienes, muebles e inmuebles, propiedad de la institución y de implantar un adecuado sistema de control interno para su correcta administración

Almacenamiento y distribución

Los bienes que adquiera la institución ingresarán físicamente a través de almacén o bodega, antes de ser utilizados, aun cuando la naturaleza física de los mismos requiera su ubicación directa en el lugar o dependencia que lo solicita, lo cual ayudará a mantener un control eficiente de los bienes adquiridos.

Los ambientes asignados para el funcionamiento de los almacenes o bodegas, estarán adecuadamente ubicados, contarán con instalaciones seguras y tendrán el espacio físico necesario.

El encargado del Control de Bienes tiene la responsabilidad de acreditar con documentos, su conformidad con los bienes que ingresan, debiendo verificar si se ajustan a los requerimientos y especificaciones técnicas solicitadas por las dependencias de la institución, así como de los bienes que egresan.

Si en la recepción se encontraren novedades, no se recibirán los bienes y se comunicará inmediatamente a la máxima autoridad o al servidor delegado para el efecto; dichos bienes no serán recibidos hasta que cumplan con los requerimientos institucionales.

Las autoridades establecerán un sistema apropiado para la conservación, seguridad, manejo y control de los bienes almacenados.

Para el control de los bienes se establecerá un sistema adecuado de registro permanente, debiendo incluirse registros auxiliares individualizados o por grupos de bienes de iguales características. Sólo las personas que laboran en el almacén o bodega tendrán acceso a las instalaciones.

Existen bienes que, por sus características especiales, deben ser almacenados en otras instalaciones o enviados directamente a los encargados de su utilización. En estos casos, el encargado de control de bienes efectuará la verificación directa y la tramitación de la documentación correspondiente.

Identificación y protección

Se establecerá una codificación adecuada que permita una fácil identificación, organización y protección de las existencias de suministros y bienes de larga duración.

Todos los bienes de larga duración llevarán impreso el código correspondiente en una parte visible, permitiendo su fácil identificación.

El responsable de la custodia de los bienes de larga duración, mantendrá registros actualizados, individualizados, numerados, debidamente organizados y archivados, para que sirvan de base para el control, localización e identificación de los mismos.

La protección de los bienes entregados para el desempeño de sus funciones, será de responsabilidad de cada servidor o servidora.

Custodio.

La custodia permanente de los bienes, permite salvaguardar adecuadamente los recursos de la institución, fortaleciendo los controles internos de esta área; también facilita detectar si son utilizados para los fines que fueron adquiridos, si sus condiciones son adecuadas y no se encuentran en riesgo de deterioro.

La máxima autoridad de la Institución, a través de la unidad de Control de Bienes, será responsable de designar a los custodios de los bienes y de

establecer los procedimientos que garanticen la conservación, seguridad y mantenimiento de las existencias y bienes de larga duración.

Uso de los bienes de larga duración

Los bienes de larga duración se utilizarán únicamente en las labores institucionales y por ningún motivo para fines personales, políticos, electorales, religiosos u otras actividades particulares.

Solamente el personal autorizado debe tener acceso a los bienes de la institución, debiendo asumir la responsabilidad por su buen uso y conservación.

Cada servidora o servidor será responsable del uso, custodia y conservación de los bienes de larga duración que le hayan sido entregados para el desempeño de sus funciones, dejando constancia escrita de su recepción; y por ningún motivo serán utilizados para otros fines que no sean los institucionales.

En el caso de bienes que son utilizados indistintamente por varias personas, es responsabilidad del encargado de Control de Bienes, definir los aspectos relativos a su uso, custodia y verificación, de manera que estos sean utilizados correctamente.

El daño, pérdida o destrucción del bien por negligencia comprobada o mal uso, no imputable al deterioro normal de las cosas, será de responsabilidad del servidor que lo tiene a su cargo.

Los cambios que se produzcan y que alteren la ubicación y naturaleza de los bienes, serán reportados a la dirección correspondiente, por el personal responsable del uso y custodia de los mismos, para que se adopten los correctivos que cada caso requiera.

Control de vehículos oficiales.

Los vehículos de la institución, están destinados exclusivamente para uso oficial, es decir, para el desempeño de funciones públicas, en los días y horas laborables, y no podrán ser utilizados para fines personales, ni familiares, ajenos al servicio público, ni en actividades electorales y políticas.

Los vehículos constituyen un bien de apoyo a las actividades que desarrolla el personal de la institución. Su cuidado y conservación será una preocupación constante de la administración, siendo necesario que se establezcan los controles internos que garanticen el buen uso de tales unidades.

Para fines de control, las unidades responsables de la administración de los vehículos, llevarán un registro diario de la movilización de cada vehículo, donde debe constar: la fecha, motivo de la movilización, hora de salida, hora de regreso, nombre del chofer que lo conduce y actividad cumplida.

Los vehículos que por necesidades de servicio, deben ser utilizados durante o fuera de los días y horas laborables, requieren la autorización expresa de la máxima autoridad de la institución.

Con el propósito de disminuir la posibilidad de que los vehículos sean utilizados en actividades distintas a los fines que corresponde, obligatoriamente contarán con la respectiva orden de movilización, la misma que tendrá una vigencia no mayor de cinco días laborables. Por ningún concepto la máxima autoridad emitirá salvo conductos que tengan el carácter de indefinidos.

Las personas que tienen a su cargo el manejo de vehículos, tendrán la obligación del cuidado y conservación del mismo, debiendo ser guardadas las unidades, en los sitios destinados por la Institución.

Los vehículos del Estado llevarán placas oficiales y el logotipo que identifique la institución a la que pertenecen.

La máxima autoridad dispondrá que se observe, en todas sus partes, los procedimientos administrativos para el control de los vehículos de la institución, que constan en el Reglamento General Sustitutivo para el Manejo y Administración de Bienes del Sector Público y demás disposiciones sobre la materia, emitidas por la Contraloría General del Estado.

Baja de bienes por obsolescencia, pérdida, robo o hurto.

Los bienes que por diversas causas han perdido utilidad para la institución o hayan sido motivo de pérdida, robo o hurto, serán dados de baja de manera oportuna.

Esta actividad se efectuará una vez cumplidas las diligencias y procesos administrativos que señalen las disposiciones legales vigentes, dejando evidencia clara de las justificaciones, autorizaciones y su destino final.

Para proceder a la baja de bienes por su mal estado de conservación, obsolescencia, pérdida, robo o hurto, se observarán las disposiciones del Reglamento General Sustitutivo para el Manejo y Administración de Bienes del Sector Público, del Manual General de Administración y Control de los Activos Fijos del Sector Público, la normativa de contabilidad emitida por el Ministerio de Finanzas y demás reglamentación interna emitida por la institución.

Si la pérdida de un bien, que fue debidamente denunciada, es declarada por el Juez competente como hurto o robo en sentencia ejecutoriada se levantará el acta de baja correspondiente y se procederá a la exclusión de los registros contables disminuyendo del inventario respectivo.

Para la baja de bienes que no estén contabilizados como activos, por no reunir las condiciones para considerarse como tales, bastará que se cuente con la autorización del responsable de la Unidad de Administración Financiera.

Si la baja procediere de una pérdida o destrucción injustificada, al servidor responsable se le aplicará la sanción administrativa que corresponda y cuando el caso lo amerite, se le exigirá además la restitución del bien con otro de igual naturaleza o la reposición de su valor a precio de mercado.

Mantenimiento de bienes de larga duración

El área administrativa elaborará los procedimientos que permitan implantar los programas de mantenimiento de los bienes de larga duración.

La Institución velará en forma constante por el mantenimiento preventivo y correctivo de los bienes de larga duración, a fin de conservar su estado óptimo de funcionamiento y prolongar su vida útil.

Diseñará y ejecutará Reglamento General Sustitutivo para el Manejo y Administración de Bienes del Sector Público, a fin de no afectar la gestión operativa de la institución. Corresponde a las autoridades establecer los controles necesarios que le permitan estar al tanto de la eficiencia de tales programas, así como que se cumplan sus objetivos.

La contratación de servicios de terceros para atender necesidades de mantenimiento, estará debidamente justificada y fundamentada por el responsable de la dependencia que solicita el servicio.

Plan de talento humano

Los planes de talento humano se sustentarán en el análisis de la capacidad operativa de las diferentes unidades administrativas, en el diagnóstico del personal existente y en las necesidades de operación institucionales.

La planificación se elaborará sobre la base de un diagnóstico del personal, efectuado con la información estadística que mantendrá la unidad responsable de la administración del talento humano; considerando además, la normativa vigente relacionada con esta área, el plan estratégico institucional, los planes operativos anuales, programas y proyectos.

El plan de talento humano formará parte de la documentación del sistema de planificación anual.

Manual de clasificación de puestos

Las unidades de administración de talento humano, de acuerdo con el ordenamiento jurídico vigente y las necesidades de la institución, formularán y revisarán periódicamente la clasificación de puestos, definiendo los requisitos para su desempeño y los niveles de remuneración.

La Institución contará con un manual que contenga la descripción de las tareas, responsabilidades, el análisis de las competencias y requisitos de todos los puestos de su estructura y organizativa. El documento será revisado y actualizado periódicamente y servirá de base para la aplicación de los procesos de reclutamiento, selección y evaluación del personal.

La definición y ordenamiento de los puestos se establecerá tomando en consideración la misión, objetivos y servicios que presta la institución y la funcionalidad operativa de las unidades y procesos organizacionales.

Incorporación de personal

La unidad de administración de talento humano seleccionará al personal, tomando en cuenta los requisitos exigidos en el Manual de Clasificación de Puestos y considerando los impedimentos legales y éticos para su desempeño.

El ingreso de personal a la Institución se efectuará previa la convocatoria, evaluación y selección que permitan identificar a quienes por su conocimiento y experiencia garantizan su idoneidad y competencia y ofrecen mayores posibilidades para la gestión institucional.

El proceso técnico realizado por la Unidad de Administración de Talento Humano seleccionará al aspirante que por su conocimiento, experiencia, destrezas y habilidades sea el más idóneo y cumpla con los requisitos establecidos para el desempeño de un puesto, a través de concurso de méritos y oposición.

En el proceso de selección, se aplicarán las disposiciones legales, reglamentos y otras normas que existan sobre la materia.

En la Unidad de Administración de Talento Humano, para efectos de revisión y control posterior, se conservará la información del proceso de selección realizado, así como de los documentos exigidos al aspirante, en función de los requisitos legales establecidos.

Evaluación del desempeño

La máxima autoridad de la Institución en coordinación con la Unidad de Administración de Talento Humano, emitirán y difundirán las políticas y procedimientos para la evaluación del desempeño, en función de los cuales se evaluará periódicamente al personal de la institución.

Las políticas, procedimientos, así como la periodicidad del proceso de evaluación de desempeño, se formularán tomando en consideración la normativa emitida por el órgano rector del sistema.

El trabajo de las servidoras y servidores será evaluado permanentemente, su rendimiento y productividad serán iguales o mayores a los niveles de eficiencia previamente establecidos para cada función, actividad o tarea.

La evaluación de desempeño se efectuará bajo criterios técnicos (cantidad, calidad, complejidad y herramientas de trabajo) en función de las actividades establecidas para cada puesto de trabajo y de las asignadas en los planes operativos de la institución.

Los resultados de la evaluación de desempeño servirán de base para la identificación de las necesidades de capacitación o entrenamiento del personal o de promoción y reubicación, para mejorar su rendimiento y productividad.

Capacitación y entrenamiento continuo

Las autoridades de la Institución promoverán en forma constante y progresiva la capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional de las servidoras y servidores en todos los niveles de la institución, a fin

de actualizar sus conocimientos, obtener un mayor rendimiento y elevar la calidad de su trabajo.

Las autoridades de la institución en coordinación con la Unidad de Administración de Talento Humano y el área encargada de la capacitación (en caso de existir éstas), determinarán de manera técnica y objetiva las necesidades de capacitación del personal, las que estarán relacionadas directamente con el puesto, a fin de contribuir al mejoramiento de los conocimientos y habilidades de las servidoras y servidores, así como al desarrollo de la institución.

El plan de capacitación será formulado por las unidades de talento humano y aprobado por la máxima autoridad de la institución. La capacitación responderá a las necesidades de las servidoras y servidores y estará directamente relacionada con el puesto que desempeñan.

Las servidoras y servidores designados para participar en los programas de estudio ya sea en el país o en el exterior, mediante becas otorgadas por las instituciones patrocinadoras y/o financiadas parcial o totalmente por el Estado, suscribirán un contrato-compromiso, mediante el cual se obliga a laborar en la institución por el tiempo establecido en las normas legales pertinentes. Los conocimientos adquiridos tendrán un efecto multiplicador en el resto del personal y serán utilizados adecuadamente en beneficio de la gestión institucional.

Asistencia y permanencia del personal

La administración de personal de la institución establecerá procedimientos y mecanismos apropiados que permitan controlar la asistencia y permanencia de sus servidoras y servidores en el lugar de trabajo.

El establecimiento de mecanismos de control de asistencia estará en función de las necesidades y naturaleza de la institución, teniendo presente que el costo de la implementación de los mismos, no debe exceder los beneficios que se obtengan.

El control de permanencia en sus puestos de trabajo estará a cargo de los jefes inmediatos, quienes deben cautelar la presencia física del personal de su unidad, durante la jornada laboral y el cumplimiento de las funciones del puesto asignado.

Información actualizada del personal

La Unidad de Administración de Talento Humano será responsable del control de los expedientes de las servidoras y servidores de la institución, de su clasificación y actualización.

Los expedientes del personal deben contener la documentación general, laboral y profesional de cada una de las servidoras y servidores; la información relacionada con su ingreso, evaluaciones, ascensos, promociones y su retiro.

Solo el personal encargado de la administración de talento humano y las servidoras y servidores que por la naturaleza de sus funciones obtengan autorización expresa, tendrán acceso a los expedientes de las servidoras y servidores, los cuales serán protegidos apropiadamente.

Los expedientes donde se consigne la información del personal con nombramiento o contrato, permitirán a la administración de la institución, contar con información veraz y oportuna para la toma de decisiones.

Orientaciones metodológicas para la implementación y perfeccionamiento del Componente Actividades de Control.

- Cada área debe establecer un balance entre la separación de tareas y responsabilidades y el costo del Sistema de Control Interno, para que sea efectivo requiere de una adecuada interrelación y coordinación de trabajo entre las áreas que ejecutan los procesos, actividades y operaciones; cada operación necesita de la autorización de la autoridad facultada y debe quedar específicamente definida, documentada, asignada y comunicada al responsable de su ejecución; si no se puede cumplir con la separación de tareas y responsabilidades, se deben implementar controles alternativos sistemáticos que aseguren razonablemente el adecuado desempeño de los responsables.
- Para garantizar una seguridad razonable en el cumplimiento de las normas de control es necesario que se cumpla con lo planteado en el principio de la división del trabajo, fundamentalmente en lo vinculado con la contrapartida de las operaciones, el cual es quizás el elemento más importante para mantener un riguroso Control Interno.
- Garantizar la separación de las tareas es responsabilidad del jefe inmediato superior.
- Con relación a los niveles de responsabilidad, se orienta el establecimiento del límite de las funciones de cada persona, es decir definir documentalmente cuales son las facultades de cada una de las personas en torno a su actividad.
- Las transacciones y hechos deben ejecutarse de acuerdo con la autorización general o específica de la administración y registrarse conforme a su clasificación, en el momento de su ejecución, para garantizar su relevancia, oportunidad y utilidad.

- La información en sentido general y dentro de esta, la contable, debe cumplir las cualidades necesarias para garantizar su eficiencia en la toma de decisiones, la información que se encuentra en los documentos tiene que cumplir los siguientes requisitos:
 - a) debe ser eficaz y eficiente;
 - b) tiene que brindarse en el tiempo establecido según los procedimientos, regulaciones y normativas legales;
- Los activos deben estar debidamente registrados para prevenir riesgos de sustracción, uso indebido u otras irregularidades.
- Se establece que el acceso a los recursos, activos, registros y comprobantes por los especialistas debe estar protegido por mecanismos de seguridad y limitado a las personas autorizadas.
- Cada vez que se incorporen nuevas tecnologías se debe actualizar el inventario de riesgos.
- Otro aspecto importante para lograr un control riguroso es la implementación y uso adecuado de los Manuales de Normas y Procedimientos los que deben estar al alcance de todos los empleados.

Organización de las evidencias del Componente Actividades de Control.

Para garantizar la actualización y mejora del Sistema de Control Interno es importante elaborar el expediente con los siguientes documentos que constituyen evidencia para cada una de estas normas que integran este componente:

TABLA N° 14 Componente No 3. Actividad de Control

No.	NORMA Y PROCEDIMIENTO	Custodia del documento
Separación de funciones y rotación de labores		
1	Cumplimiento de las relaciones entre áreas y cargos, según estatutos y reglamento interno	
2	Cumplimiento de la separación de tareas en las actividades que lo requieran	
3	Cumplimiento de las responsabilidades por áreas y niveles de autorización, según reglamento interno	
4	Resolución de los nombramientos de cargos.	
5	Manual de Organización de cada área	
Supervisión		
1	Soporte documental de las operaciones y transacciones realizadas	
2	Actas de reuniones, consejos y juntas de extensión	
3	Cumplimientos de las normas de control interno de los subsistemas contables	
Control Previo al Compromiso		
1	Solicitud para realizar la operación.	
2	Informe técnico.	
3	Documentación de soporte (RUC, factura, etc.)	
Documentación de Respaldo y su Archivo		
1	Evidencia documental suficiente, pertinente y legal de sus operaciones.	
Unidad de Administración de Bienes		
1	Acta de entrega y recepción.	
2	Inventario de los bienes inmuebles.	
3	Avalúos de las propiedades.	
Almacenamiento y Distribución		
1	Comprobante de egreso de bodega	
2	Requisición de materiales	
3	Normas para la conservación, seguridad, manejo y control de los bienes almacenados.	
4	Registro de control y existencia de bienes.	

Identificación y Protección		
1	Señalización de acceso a puntos vitales	
2	Regulaciones internas que señalen los diferentes accesos que pueden ofrecerse para los activos de todas las áreas y los diferentes registros en todos los procesos.	
3	Registro de códigos y codificación de los bienes de larga duración	
Custodio		
1	Procedimiento para la conservación, seguridad y mantenimiento de las existencias y bienes de larga duración.	
2	Registro de control de bienes.	
Uso de los Bienes de Larga Duración		
1	Acta de entrega y recepción.	
Control de Vehículos Oficiales		
1	Solicitud de movilización	
2	Salvoconducto	
3	Registro de movilización para cada vehículo.	
4	Reglamento General Sustitutivo para el Manejo y Administración de Bienes del Sector Público	
Baja de bienes por obsolescencia, pérdida, robo o hurto.		
1	Informe técnico sobre el estado del bien	
2	Solicitud de baja	
Mantenimiento de Bienes de Larga Duración		
1	Programa de mantenimiento preventivo y correctivo de los bienes.	
2	Evidencia documental del mantenimiento realizado.	
Plan de Talento Humano		
1	Plan anual de Talento Humano	
Manual de Clasificación de Puestos		
1	Clasificador de cargos	
Incorporación de Personal		
1	Solicitud de contratación	
2	Informe técnico de talento humano.	
3	Requisitos para el ingreso al sector público.	

Evaluación de Desempeño		
1	Procedimiento de evaluación del desempeño.	
Capacitación y Entrenamiento Continuo		
1	Necesidades de capacitación del personal	
2	Plan de capacitación	
Asistencia y permanencia del personal		
1	Control de asistencia.	
2	Reporte de cumplimiento de carga horaria del docente (Reloj biométrico, SIGA)	
3	Resumen de informe de asistencia de los servidores y servidoras.	
Información actualizada del personal		
1	Expedientes del personal	

Fuente: Área administrativa. ULEAM, Extensión en “El Carmen”.

Elaborado por: Javier Patricio Cadena Silva

Tabla 14 Componente No 3. Actividad de Control

Evaluación del Componente Actividad de Control

- Comprobar que está debidamente segregada y diferenciada (en la medida de lo racionalmente posible) la responsabilidad de autorizar, ejecutar, registrar y comprobar una transacción, teniendo en cuenta la necesaria coordinación entre las distintas áreas de responsabilidad definidas en la Institución.
- Comprobar la realización de conteos físicos, periódicos, de los bienes y su conciliación con los registros contables.
- Evaluar la calidad y cumplimiento de los planes de rotación en el desempeño en las tareas claves del personal involucrado.
- Verificar que la dirección efectúe análisis, periódicos y sistemáticos, de los resultados obtenidos, comparándolos con períodos anteriores, con los presupuestos y planes aprobados y otros niveles de análisis que les sean útiles.
- Evaluar la utilización del sistema de indicadores de rendimiento implementado en la institución para la puesta en marcha de acciones correctivas que disminuyan o eliminen las desviaciones importantes.

- Comprobar el cumplimiento de los controles de la tecnología de información referidos a:
 - a) Seguridad física de los equipos de información.
 - b) Controles de acceso.
 - c) Controles sobre software.
 - d) Controles de las operaciones de proceso de datos.
 - e) Controles sobre el desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones.
 - f) Controles de las aplicaciones.
- Revisar que el plan de prevención de riesgos elaborado ha tenido en cuenta el diagnóstico de los riesgos internos o peligros potenciales, el análisis de las causas que lo provocan o propician y las propuestas de medidas para prevenir o contrarrestar su ocurrencia.
- Comprobar que el plan de prevención de riesgos, en cada una de las acciones, define el tiempo o los momentos de ejecución, los ejecutantes y los responsables de su control.

Capítulo 4: Orientaciones y procedimientos para el diseño e implementación del Componente Información y Comunicación y sus normas, orientaciones metodológica y organización de las evidencias correspondientes a este componente adecuados a las diferentes actividades y operaciones que se desarrollan en la Institución de Educación Superior.

Componente de Información y Comunicación

El componente Información y Comunicación precisa que cada Institución debe disponer de información oportuna, fiable y definir su sistema de información adecuado a sus características de cada lugar; que genera datos, documentos y reportes que sustentan los resultados de las actividades operativas, financieras y relacionadas con el cumplimiento de los objetivos, metas y estrategias, con mecanismos de retroalimentación y la rendición transparente de cuentas.

Normas para garantizar un adecuado Sistema de Información

Controles sobre sistemas de información

Los sistemas de información contarán con controles adecuados para garantizar confiabilidad, seguridad y una clara administración de los niveles de acceso a la información y datos sensibles.

En función de la naturaleza y tamaño de la Institución, los sistemas de información serán manuales o automatizados, estarán constituidos por los métodos establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones administrativas y financieras de una Institución y mantendrán controles apropiados que garanticen la integridad y confiabilidad de la información.

La utilización de sistemas automatizados para procesar la información implica varios riesgos que necesitan ser considerados por la administración de la Institución. Estos riesgos están asociados especialmente con los cambios tecnológicos por lo que se deben establecer controles generales, de aplicación y de operación que garanticen la protección de la información según su grado de sensibilidad y confidencialidad, así como su disponibilidad, accesibilidad y oportunidad.

Las servidoras y servidores a cuyo cargo se encuentre la administración de los sistemas de información, establecerán los controles pertinentes para que garanticen razonablemente la calidad de la información y de la comunicación,

Canales de comunicación abiertos

Se establecerán canales de comunicación abiertos, que permitan trasladar la información de manera segura, correcta y oportuna a los destinatarios dentro y fuera de la institución.

Una política de comunicación interna debe permitir las diferentes interacciones entre las servidoras y servidores, cualquiera sea el rol que desempeñen, así como entre las distintas unidades administrativas de la institución.

La Institución dispondrá de canales abiertos de comunicación que permita a los usuarios aportar información de gran valor sobre el diseño y la calidad de los productos y servicios brindados, para que responda a los cambios en las exigencias y preferencias de los usuarios, proyectando una imagen positiva.

Orientaciones metodológicas para la implementación y perfeccionamiento del Componente de Información y Comunicación.

- El flujo informativo circula en todos los sentidos y niveles de la organización: ascendente, descendente, transversal y horizontal y su diseño debe contribuir a ofrecer información oportuna, clara y veraz para la toma de decisiones.
- La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores y permita asumir las responsabilidades individuales.
- La comunicación es inherente a los sistemas de información. Las personas deben conocer en tiempo las cuestiones relativas a su responsabilidad de gestión y control. Cada función debe explicarse con claridad, entendiendo como tal las cuestiones relativas a la responsabilidad de los individuos dentro del Sistema de Control Interno.
- La existencia de líneas abiertas de comunicación y una clara voluntad de escuchar, por parte de las autoridades, resultan vitales. Una acción vale más que mil palabras.

- Entre los principales Canales de Información y Comunicación, se deben considerar.
 - a) Comunicación personal (cara- a cara).
 - b) Comunicación grupal (en reuniones de trabajo).
 - c) Comunicación electrónica.
 - d) Comunicación en copia impresa.

- La Dirección de la ULEAM Extensión en El Carmen y cada una de sus áreas deben tener confeccionado su flujograma informativo, el que debe contener.
 - nombre del documento,
 - origen,
 - destino,
 - periodicidad,
 - responsable, y fecha de cumplimiento

- Para el traslado de información de manera transparente, ágil, segura, correcta y oportuna, a los destinatarios, ya sean internos o externos, se establecen en las Instituciones diferentes canales de comunicación como por ejemplo:
 - a) Oral: toda la información transmitida de forma verbal en la institución, ya sea formal (junta de Extensión, consejo de Extensión, Decanato, quejas o solicitudes, encuentros, eventos, entrevistas, contactos con los medios de comunicación masiva) e informal (contactos interpersonales y vía telefónica).

- b) Visual: todo tipo de señalización o indicación visual (mural, solapín, niveles de acceso a los sectores y otros avisos, así como logotipo, rótulos, afiches, etc.)
 - c) Correo Electrónico y Fax: envío y recibo de informaciones.
 - d) Web interna: Intranet, Biblioteca Virtual, Archivo Magnético y Páginas Web.
 - e) Utilización del Manual del SIGA en secretaría
- El soporte de esta información puede estar:
 - a) Impreso: son todos los documentos que circulan en la organización en formato de papel, ya sean de origen interno o externo (folletos, plegables, encuestas, informes, registros, resoluciones, procedimientos, cartas de solicitudes, de respuestas u otras, quejas, solicitudes o reclamaciones, indicaciones, normativas, legislaciones, boletines, hojas volantes).
 - b) Digital: la documentación que circula en soporte magnético (CD, disquetes, discos externos y extraíbles, banco de imágenes, circulación de boletines).
 - Las autoridades debe establecer y definir todas las evidencias que soportan el funcionamiento y perfeccionamiento del Sistema de Control Interno buscando siempre la transparencia de las acciones ejecutadas.
 - Con el objetivo de generalizar las medidas que por su importancia o significación lo requieran, a partir de la investigación, estudio y análisis realizado acerca de los principales problemas que se presenten en la Institución, la máxima autoridad decide las acciones de divulgación a desarrollar.

- El sistema de información debe incluir un procedimiento que indique el emisor y receptor de cada dato significativo y la responsabilidad por su actuación y comunicación a quien lo utilice.

Organización de las evidencias del Componente Información y Comunicación

Para garantizar la actualización y mejora del Sistema de Control Interno es importante elaborar el expediente con los siguientes documentos que constituyen evidencia para cada una de las normas que integran este componente.

TABLA N° 15 Componente No. 4 Información y Comunicación

No.	Nombre del documento	Custodia del documento
Controles sobre sistemas de información		
1	Estrategia de Información y Comunicación	
2	Mecanismos de comunicación de los docentes y empleados con las autoridades	
Canales de comunicación abiertos		
1	Diagrama de flujo de información	
2	Canales de comunicación establecidos en los procesos y en los diferentes cargos.	

Fuente: Área administrativa. ULEAM, Extensión en "El Carmen".

Elaborado por: Javier Patricio Cadena Silva

Tabla 15 Componente No. 4 Información y Comunicación

Evaluación del Componente Información y Comunicación

- Existen mecanismos para conseguir la información externa pertinente sobre las condiciones de mercado, programas de competidores, novedades legislativas o de organismos de control y cambios económicos.
- Se suministran, a los coordinadores de departamentos y unidades, la información que necesitan para cumplir con sus responsabilidades.

- La información está disponible, en tiempo oportuno, para permitir el control efectivo de los acontecimientos y actividades, logrando la rápida reacción ante factores económicos comerciales y asuntos de control.
- Se ha desarrollado un plan informático, a largo plazo, vinculado con las iniciativas estratégicas.
- Se aportan recursos suficientes, según sean necesarios, para mejorar o desarrollar nuevos sistemas de información.
- Las vías de comunicación, sesiones formales o informales de formación, reuniones y supervisiones durante el trabajo, son suficientes para efectuar tal comunicación.
- Existen mecanismos establecidos para que los empleados puedan aportar sus recomendaciones de mejora.

Capítulo 5: Orientaciones y procedimientos para el diseño e implementación del Componente Seguimiento y sus normas, orientación metodológica y organización de las evidencias correspondientes a este componente adecuados a las diferentes actividades y operaciones que se desarrollan en la Institución de Educación Superior.

Componente Seguimiento

El objetivo del componente es garantizar la detección de fallas y establece los mecanismos de control para que el Sistema de Control Interno funcione adecuadamente, permitiendo realizar las correcciones y modificaciones necesarias a través de dos modalidades de seguimiento:

- Actividades continuas que son aquellas que incorporadas a las actividades normales generan respuestas dinámicas.
- Evaluaciones puntuales que son ejecutadas por los coordinadores de los departamentos o unidades. Incluye además actividades de monitoreo y seguimiento sistemático realizados por todas las estructuras de Institución.

El objetivo es asegurar que el control interno funcione adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales. Este proceso evalúa la calidad del control interno en el tiempo, por lo es importante monitorear el control interno para determinar si está operando en la forma esperada y si es necesario hacer modificaciones.

Resulta necesario tener en cuenta la necesidad de la constitución de la unidad de prevención y control, integrado al menos, por una autoridad y un docente. Su objetivo sería la vigilancia del adecuado funcionamiento del Sistema de Control Interno y su mejoramiento continuo.

Normas para garantizar una adecuada Actividad de Control

Seguimiento continuo o en operación

Las autoridades, efectuarán un seguimiento constante del ambiente interno y externo que les permita conocer y aplicar medidas oportunas sobre condiciones reales o potenciales que afecten el desarrollo de las actividades institucionales, la ejecución de los planes y el cumplimiento de los objetivos previstos.

El seguimiento continuo se aplicará en el transcurso normal de las operaciones, en las actividades habituales de gestión y supervisión, así como en otras acciones que efectúa el personal al realizar sus tareas encaminadas a evaluar los resultados del sistema de control interno.

Se analizará hasta qué punto el personal, en el desarrollo de sus actividades normales, obtiene evidencia de que el control interno sigue funcionando adecuadamente.

Se observará y evaluará el funcionamiento de los diversos controles, con el fin de determinar la vigencia y la calidad del control interno y emprender las modificaciones que sean pertinentes para mantener su efectividad.

El resultado del seguimiento brindará las bases necesarias para el manejo de riesgos, actualizará las existentes, asegurará y facilitará el cumplimiento de la normativa aplicable a las operaciones propias de la Institución.

Evaluaciones periódicas

La máxima autoridad y las servidoras y servidores que participan en la conducción de las labores de la institución, promoverán y establecerán una autoevaluación periódica de la gestión y el control interno de la Institución, sobre la base de los planes organizacionales y las disposiciones normativas vigentes, para prevenir y corregir cualquier eventual desviación que ponga en riesgo el cumplimiento de los objetivos institucionales.

La evaluación periódica, responden a la necesidad de identificar las fortalezas y debilidades de la Institución respecto al Sistema de Control Interno, propiciar una mayor eficacia de sus componentes, asignar la responsabilidad sobre el mismo a todas las dependencias de la organización, establecer el grado de cumplimiento de los objetivos institucionales y evalúa la manera de administrar los recursos necesarios para alcanzarlos.

Las evaluaciones periódicas o puntuales también pueden ser ejecutadas por la Unidad de Auditoría Interna de la institución, la Contraloría General del Estado y las firmas privadas de auditoría.

En el caso de las disposiciones, recomendaciones y observaciones emitidas por los órganos de control, la unidad a la cual éstas son dirigidas

emprenderá de manera efectiva las acciones pertinentes dentro de los plazos establecidos, considerando que éstas son de cumplimiento obligatorio.

Las autoridades de la institución, determinarán las acciones preventivas o correctivas que conduzcan a solucionar los problemas detectados se implantarán las recomendaciones de las revisiones y acciones de control realizadas para fortalecer el sistema de control interno, de conformidad con los objetivos y recursos institucionales.

Orientaciones metodológicas para la implementación y perfeccionamiento del Componente Seguimiento

Las áreas mediante la aplicación del autocontrol sistemático garantizan su función de control y se elabora un plan de medidas, el que debe ser evaluado por el Comité de Prevención y Control.

Seguimientos Internas

- La ULEAM Extensión en “El Carmen”, debe incluir en el Plan de seguimiento del centro la evaluación, a cada una de las áreas, del Sistema de Control Interno.
- Los resultados de los seguimientos deben ser recogidos y discutidos con las autoridades, empleados y trabajadores.
- Los Seguimientos deben de abarcar la revisión de los procedimientos de cada proceso, las principales vulnerabilidades de las áreas, deficiencias más comunes de auditorías, revisión al cumplimiento de las medidas del Plan de Prevención de riesgos, orientaciones propias de la Contraloría General del Estado; realizando las mismas con suficiente objetividad y profundidad tomando muestras de períodos que permitan dar una evaluación real.

- Los Informes de los seguimientos recibidos en las áreas se archivan como parte de las acciones de control y los resultados de las mismas constituye un punto permanente en el Comité de Prevención y Control de las áreas, de existir estos, al igual que el análisis de los Planes de medidas y medidas disciplinarias en caso que sea necesario.

Organización de las evidencias del Componente Seguimiento.

Para garantizar la actualización y mejora del Sistema de Control Interno es importante elaborar el expediente con los siguientes documentos que constituyen evidencia para cada una de las dos normas que integran este componente:

TABLA N° 16 Componente No 5. Seguimiento.

No.	Nombre del documento	Custodia del documento
Seguimiento continuo o en operación		
1	Guía de autocontrol adecuada a cada área Cronograma de aplicación del autocontrol	
2	Plan auditoría interna	
Evaluaciones periódicas		
1	Planes de medidas elaborados	
2	Expediente de acciones de control	
3	Acta de del Consejo de Extensión	

Fuente: Área administrativa. ULEAM, Extensión en "El Carmen".

Elaborado por: Javier Patricio Cadena Silva

Tabla 16 Componente No 5. Seguimiento

Evaluación del Componente Supervisión y Monitoreo

- Las autoridades, responsable de las operaciones compara la información conseguida en el curso de sus actividades diarias, con la información generada a través del sistema estadístico.
- Evaluar hasta qué punto las comunicaciones recibidas de terceros corroboran la información generada dentro de la organización o indican problemas.

- Comparación periódica de los importes registrados por el sistema de contabilidad con los activos materiales.
- Analizar la respuesta de la Institución ante las recomendaciones de los auditores internos y externos para fortalecer los controles internos.
- Se insiste en el cumplimiento del código de ética de la Institución y si regularmente se llevan a cabo actividades de control esenciales.
- Valorar la efectividad de las actividades de auditoría interna.

CONCLUSIONES DE LA PROPUESTA:

- El diseño de los procedimientos a implementarse en el sistema de Control Interno es de prioridad para el mejoramiento de la eficiencia en el desempeño.
- El Control Interno requiere de prioridad en la aplicación a los procesos operativos de la Institución.
- No se encuentra designado el departamento que cumpla con las funciones de seguimiento, control y evaluación de las operaciones y consecuentemente de la implementación del Manual de Control Interno.
- La propuesta proporciona un grado de seguridad razonable con relación al logro de los objetivos fijados, ya que pueden tomarse decisiones erróneas o producirse acuerdos entre varias personas que vulneren el Sistema de Control Interno por más fuerte que el mismo sea.

RECOMENDACIONES DE LA PROPUESTA:

- Capacitar a todas las autoridades, docentes, empleados y trabajadores, en el conocimiento y aplicación de los procesos para la implementación de la propuesta.
- Priorizar la importancia de la implementación de los procedimientos en los diferentes niveles operativos de la Institución.

- Proceder con la asignación de funcionarios responsables y que proporcionen informes permanentes del avance de la implementación de los procedimientos.
- Establecer un cronograma para la aplicación de la propuesta.

5.6 RESULTADOS ESPERADOS:

- Perfeccionar la gestión administrativa y la toma de decisiones efectivas para el beneficio de la institución.
- Crear las bases para la implementación de un Sistema de Control Interno.
- Establecer un ambiente de control y confianza mutua entre directivos y empleados.

6 CAPÍTULO VI.

6.1 CONCLUSIONES.

- El estado actual de implementación del control interno en el área administrativa no es el adecuado, pues carece de un procedimiento para su implementación y por consiguiente de un Manual.
- Los empleados no poseen un conocimiento pleno de sus funciones, ni la competencia profesional y no existe un plan de capacitación, lo cual afecta el funcionamiento adecuado del área en estudio.
- No existe un procedimiento estándar y sistemático de control de las actividades diarias y de evaluación del desempeño.
- Existen insuficiencias en el componente de información y comunicación, al manifestarse que no está bien establecido el flujograma de información y baja participación de los empleados del área administrativa en la toma de decisiones.
- No existe conocimiento de la posible manifestación de riesgos que pueden presentarse en cada área.
- Se diseña un Manual de Control Interno acorde a las características del área administrativa, estableciendo procedimientos para proporcionar un grado de seguridad razonable con relación al logro de los objetivos establecidos.

6.2 RECOMENDACIONES.

A partir de lo antes expuesto, se estima pertinente recomendar:

- Que la dirección de la institución establezca un plan de capacitación permanente, a partir de las necesidades existentes y enfatizando en el control interno.
- Que se implementen los procedimientos propuestos para el perfeccionamiento del Sistema de Control Interno.
- Que se diseñe el flujograma de información y comunicación, que viabilice el movimiento de información en todos los sentidos.
- Implementar y evaluar los procedimientos de control interno propuestos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Aguilar M., J. E. (2010). El Diagnostico de necesidades de capacitación . *Network de Psicología Organizacional* . Oaxaca, México.
- Aguirre, R, C. E., & Armenta. (enero-febrero de 2012). La Importancia del Control Interno en las Pequeñas y Medianas Empresas en México. *El Buzón de Pacioli Año XII*, 1-17.
- Amat E, M. L., Lara, I., Curbelo, M, O., L, V., & Y, H. (2006). *El Control Interno en la Economía Empresarial*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos31/control-interno/control-interno.shtml>
- Bermúdez R., O. (2011). *La Capacitación, Elemento Fundamentales en el Desarrollo de los Recursos Humanos*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos82/capacitacion-fundamental-desarrollo/capacitacion-fundamental-desarrollo2.shtml>
- Bonilla C., C. C. (2007). *Control Interno*. Obtenido de Las distintas responsabilidades en la empresa: <http://www.gerencie.com/el-informecoso.html>
- Cañar Torres, A., & Luna Aponte, D. (14 de Junio de 2009). *Goggle*. Recuperado el 14 de Diciembre de 2013, de <http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/950/3/658X4080.pdf>
- Chacón P., W. (2001). *El control interno como herramienta fundamental contable y controladora de las organizaciones*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos10/coni/coni.shtml>
- Committee of sponsoring organizations of the threadway commission (COSO). (10 de marzo de 2005). *google academico*. (2. ECOE EDICIONES, Editor, & M. (traduccion), Productor) Recuperado el 24 de septiembre de 2012, de Control Interno Informe de Coso: http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=p_LQDu4L66MC&oi=fnd&pg=PA1&dq=mantilla,+samuel+alberto,+%28traductor%29+%282005%29:+control+interno+informe+coso&ots=keE8mX3Lsh&sig=ycrbuNJRqkl uReLPTvRz305Hyks#v=onepage&q=mantilla%2C%20samuel%20alberto%2C%20%28tr
- Contraloria General del Estado. (14 de Diciembre de 2009). Acuerdo N° 039-CG - R.O. N° 87. *Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y Personas Juridicas de Derecho Privado que*

Dispongan de Recursos Públicos. Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial Suplemento.

Contraloría General del Estado. (22 de Octubre de 2010). Normas Técnicas de Control Interno. *NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA LAS ENTIDADES, ORGANISMOS DEL SECTOR PÚBLICO*. Quito, Pichincha, Ecuador: Lexis.

Gómez, G. E. (2001). *Manuales de procedimientos y su aplicación dentro del Control Interno*. . Obtenido de Gestiopolis:
<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/26/manproc.htm>

International Federation of Accountants. (2008). *Auditoría financiera de Pymes*. Internacional: ECOE ediciones.

Lalangui, J. (2004). *Análisis de la administración de Recursos Humanos en la empresa*. Obtenido de "El ganadero":
<http://www.monografias.com/trabajos82/analisis-administracion-recursos-humanos/analisis-administracion-recursos-humanos3.shtml>

López Gutiérrez, N., & Martínez Pedregal, A. (8 de Marzo de 2011). La gestión universitaria una mirada desde el Control Interno. Caso de la Universidad Agraria de la Habana. La Habana, La Habana, Cuba: REVISTA DE LA FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS ISSN20736061.

Marrea Licea, B., & Rodríguez Marrero, M. (20 de Enero de 2008). Control Interno y la Auditoría Académica. *Compendio Bibliográfico de Auditoría de Gestión*. La Habana, La Habana, Cuba: Universidad de las Tunas.

Parada Campos, U., Mosquera Andrade, M., & Mendoza Cedeño, I. (2006). *Investigación Formativa*. Portoviejo: Imprenta Universitaria de Portoviejo UTM.

Santillana. (2003). Establecimiento de sistema de control interno. *la función de contraloría*. México DF, México: Thomson Learning Ibero.

ANEXOS.

ANEXO No. 1. ENTREVISTA DIRIGIDA A AUTORIDADES.

Cargo del entrevistado: Decano y Coordinadores de carrera.

Estimado Señor(a):

La siguiente entrevista tiene como objetivo obtener información relacionada con la situación actual del control interno administrativo de la Extensión.

Antes de responder reflexione en la respuesta que nos brindará, sólo queremos que la información que nos proporcione sea verídica.

1.- ¿El personal que labora en el área administrativa de la institución posee conocimientos necesarios para el desempeño de sus actividades?

2.- ¿Se comunica a los empleados del área administrativa cuáles son sus responsabilidades y las actividades que deben realizar?

3.- ¿Cómo se controlan y supervisan las actividades asignadas a los empleados?

4.- ¿Considera usted que hay una buena organización y gestión administrativa dentro del área administrativa? ¿Por qué?

5.- ¿Considera factible la implementación de un manual de procedimientos o manual de control interno? ¿Por qué?

6.- ¿Qué beneficios aspira con una eficiente y adecuada gestión administrativa?

7.- ¿Qué es para usted el control interno?

8.- ¿Cómo mejoraría el control interno?

9.- ¿Por qué no se ha llevado a cabo la implementación de un manual de control interno?

10.- ¿Conoce los riesgos que se manifiestan en el área administrativa?

11.- ¿Poseen alguna herramienta para detectar y evaluar los riesgos? ¿Cuál?

ANEXO No. 2. ENCUESTA DIRIGIDA A EMPLEADOS.

Estimado Señor(a):

La siguiente encuesta tiene como objetivo obtener información relacionada con la situación actual del control interno administrativo de la Extensión.

Le recordamos que la encuesta es anónima, es decir, no debe poner su nombre. Antes de responder reflexione en la respuesta que nos brindará, sólo queremos que la información que nos proporcione sea verídica.

1. ¿Las actividades que realiza en el área administrativa están acorde con su función?

SIEMPRE	
CASI SIEMPRE	
NUNCA	

2. ¿Recibe capacitación para desempeñarse adecuadamente en su cargo?

SIEMPRE	
CASI SIEMPRE	
NUNCA	

3. ¿Con qué frecuencia recibe capacitación?

MENSUAL	
TRIMESTRAL	
ANUAL	

4. ¿Los directivos controlan las actividades que realizan los empleados?

SIEMPRE	
CASI SIEMPRE	
NUNCA	

5. ¿Conoce Ud., cuáles son las funciones de un Manual de Control interno?

MUCHO	
POCO	
NADA	

6. ¿Se ha implementado un Manual de Control Interno en el área administrativa?

SI	
NO	

7. ¿Cómo evalúa el nivel de Control Interno que las autoridades desarrollan?

MUY SATISFACTORIO	
SATISFACTORIO	
POCO SATISFACTORIO	

8. ¿Conoce cómo se delega la autoridad y responsabilidad en la institución?

MUCHO	
POCO	
NADA	

9. ¿Se considera su criterio dentro de la institución para la toma de decisiones internas?

SIEMPRE	
CASI SIEMPRE	
NUNCA	

10. ¿Conoce de los riesgos que se pueden presentar en su área de trabajo?

SÍ	2
NO	28