



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS

ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

CARRERA: INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TESIS DE GRADO

TEMA:

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO
ADMINISTRATIVO PARA EL CENTRO EXPERIMENTAL Y DE
PRODUCCIÓN SALACHE "CEYPSA" DE LA UNIVERSIDAD
TÉCNICA DE COTOPAXI**

Tesis presentada previo a la obtención del Título de:

INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA - CPA

AUTORAS:

- **María Isabel Cando Mena**
- **Lina Patricia Ronquillo Cando**
- **Nelly Elizabeth Ronquillo Cando**

DIRECTOR:

Msc. Bolívar Vaca Peñaherrera

Latacunga – Ecuador

Junio – 2010

AUTORÍA

El presente trabajo de investigación cuyo tema es "Diseño de un Sistema de Control Interno Administrativo para el Centro Experimental y de Producción Salache (CEYPSA) de la Universidad Técnica de Cotopaxi" fue realizada por Cando Mena María Isabel con C.I. 050068618-3, Ronquillo Cando Lina Patricia con C.I. 050217920-3 y Ronquillo Cando Nelly Elizabeth con C.I. 050237204-8, egresadas de la Universidad Técnica de Cotopaxi de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas Humanísticas y del Hombre, en la carrera de Ingeniería de Contabilidad y Auditoría.

De la cual nos responsabilizamos y asumimos que es original, legítima y personal. En tal virtud se reserva todos los derechos del contenido siendo de absoluta pertenencia legal y académica.



Isabel Cando

050068618-3



Lina Ronquillo

050217920-3



Nelly Ronquillo

050237204-8

AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS

En calidad de Director del Trabajo de Investigación sobre el tema:
“Diseño de un Sistema de Control Interno Administrativo para el Centro Experimental y de Producción Salache (CEYPSA) de la Universidad Técnica de Cotopaxi” de Cando Mena María Isabel, Ronquillo Cando Lina Patricia y Ronquillo Cando Nelly Elizabeth postulantes de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, considero que dicho Informe Investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a evaluación del Tribunal de Validación de Tesis que el Honorable Consejo Académico de la Unidad de Ciencias Administrativas, y Humanísticas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, abril del 2010

El Director

MSc. Bolívar Vaca Peñaherrera



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS
Latacunga-Ecuador

APROBACION DEL TRIBUNAL DE GRADO

En calidad de Miembros del Tribunal de Grado aprueban el presente Informe de investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas;

Postulantes: Cando Mena María Isabel, Ronquillo Cando Lina Patricia, Ronquillo Cando Nelly Elizabeth.

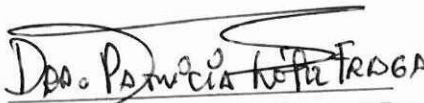
Con el título de tesis: **Diseño de un Sistema de Control Interno Administrativo para el Centro Experimental y de Producción Salache "CEYPSA" de la Universidad Técnica de Cotopaxi.**

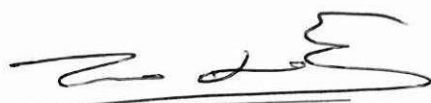
Han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Defensa de Tesis.

Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

Latacunga, 20 de mayo del 2010.

Para constancia firman:


Dra. Patricia López Fraga Msc.
PRESIDENTE


Lic. Ángel Viera Z.
MIEMBRO


Ing. Trajano Molina
PROFESIONAL EXTERNO


Lic. Angelita Falconí
OPOSITOR

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a la UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI y a sus Autoridades, quienes nos han permitido realizar nuestros estudios para finalmente alcanzar un título universitario en la Carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría que nos posibilitará mejorar nuestro desarrollo profesional.

Al Dr. MSc. Enrique Estupiñán Director de la Unidad Académica de Ciencias Agropecuarias y Recursos Naturales como al Personal Administrativo del CEYPSA quienes nos brindaron información relevante para la elaboración del presente trabajo de Investigación.

Al MSc. Bolívar Vaca, Director de Tesis, por su valiosa asesoría y preocupación para la culminación exitosa de nuestra investigación.

Finalmente queremos hacer llegar el sentimiento de profunda gratitud a todos nuestros familiares y amigos que colaboraron de una u otra manera en la realización de la tesis.

Grupo de Tesis:

Isabel Cando

Lina Ronquillo

Nelly Ronquillo

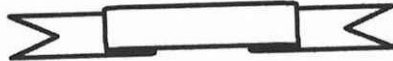
DEDICATORIA

Es un honor muy especial dedicar este trabajo a mi esposo Lic. M.Sc José Amable Ronquillo Cajas, por ser el compañero de mi vida quién con su ejemplo, abnegación, sacrificio y amor entregado, logró un cambio sustancial: como madre, esposa, profesional al servicio de una sociedad más justa practicando valores de respeto y honradez.

Su comprensión es el pilar fundamental para la culminación de este trabajo para poder enfrentar la vida con valor y seguridad.

A mis hijos: David, Lina, Nelly, Aurorita, Amable, Margarita y Galileo de igual manera a mis hijos e hijas políticas como también a mis queridos nietos, dedico este trabajo como muestra de reflexión, pues si queremos que las cosas cambien y que la vida sea mucho más satisfactoria, la mejor alternativa es la educación y la práctica de valores en la familia.

Isabel Cando



El presente trabajo de investigación es el resultado del esfuerzo permanente unido al deseo de superación personal y profesional, motivo por el cual se lo dedico con todo mi corazón a la razón de ser de mi vida "Mi Hijo" Jorge Wladimir Vallejo Ronquillo, en compensación a los momentos tan difíciles que solos tuvimos que enfrentar y al tiempo que no hemos compartido juntos, tiempo que lo intentamos justificar en la búsqueda de mejores días para nuestras vidas.

Lina Ronquillo



El presente trabajo va dedicado especialmente a mi esposo Homero Vallejo, compañero inseparable porque juntos hemos conseguido metas a pesar de las adversidades que se han presentado en nuestro trayecto de la vida. A mis queridos hijos Bryan y Mayerlin por ser mi razón de vivir.

A mis padres, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi educación sembrando en mí los más altos valores de respeto y honradez.

Nelly Ronquillo

INDICE

DESCRIPCIÓN	PÁG.
CAPITULO I	
• Fundamentos Teóricos del Proceso de Administración y Control	1
• Introducción	1
• Administración	3
• El Proceso Administrativo	6
- Etapas o Elementos del Proceso Administrativo	6
• El Control como fase del Proceso Administrativo	11
- Importancia del Control	12
- Etapas de Control	13
- Tipos de Control	14
- Controles Físicos	14
• El Control Interno	17
- Informe Coso	17
- Definición De Control Interno	19
- Objetivos Del Control Interno	21
- Elementos Del Control Interno	21
- Principios Del Control Interno	27
- Clases De Control Interno	39
- Estudio Y Evaluación (Revisión)	42
- Métodos De Evaluación	44
- Limitaciones De Control Interno	48
• Bases Teóricas De Auditoría Interna	48
- La Función De Auditoría Interna	49
- Objetivo Y Alcance	50
- Aspectos Que Se Debe Tomar En Cuenta Para La Creación De Un Departamento De Auditoría Interna	52
• Teoría Sobre Manual De Funciones Y Procedimientos	55
• Teoría Y Significado De Organigramas	58
CAPITULO II	59
• Análisis e Interpretación de Resultados	

• Introducción	59
• Metodología	59
- Tipo de Investigación	59
- Métodos	59
- Instrumentos	61
- Trabajo de Campo	61
- Población y Muestra	63
• Presentación de Resultados	64
- Análisis de los Resultados de las encuestas aplicadas a los señores Estudiantes del Ceypsa	
- Análisis de los Resultados de las encuestas aplicadas a los señores Docentes del Ceypsa.	80
- Análisis de los Resultados de las encuestas aplicadas al Personal Administrativo del Ceypsa.	96
• Hipótesis	
• Variables	
- Variable Independiente	112
- Variable Dependiente	113
- Operacionalización de Variables	114
• Cuadros para Comprobación de la Hipótesis	114
- Opinión de los Estudiantes	115
- Opinión de los Docentes	116
- Opinión del Personal Administrativo	117
- Entrevista a las Autoridades y Personal Administrativo del Ceypsa	117
- Resultados de las Entrevistas a las Autoridades y Personal Administrativo del Ceypsa	117
• Comprobación de la Hipótesis	119
	120
CAPITULO III	
❖ “Diseño De Un Sistema De Control Interno Administrativo Para El Centro Experimental Y De Producción Salache (Ceypsa) De La Universidad Técnica De Cotopaxi”.	120
• Centro Experimental Y De Producción Salache (Ceypsa)	120
- Antecedentes	

- Ubicación Geográfica	
- Misión	
- Visión	
- Objetivo General	122
- Políticas	
- Análisis FODA	124
• Propuesta	124
- Introducción	126
- Justificación	127
- Objetivos De La Propuesta	128
- Base Legal	129
- Responsabilidad	131
- Desarrollo De La Propuesta:	131
• Estructura Del Control Interno de Acuerdo al Modelo Coso que identifica cinco componentes:	131
1) Ambiente De Control	131
2) Evaluación De Riesgos	136
3) Actividades De Control	143
4) Información Y Comunicación	165
5) Supervisión Y Monitoreo	168
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	184
BIBLIOGRAFÍA	188
ANEXOS	188
ÍNDICE DE CUADROS	
Cuadro N° 01 Administración del Ceypsa	64
Cuadro N° 02 Administración de los Recursos de la Universidad	65
Cuadro N° 03 Ambiente Organizacional del Ceypsa	66
Cuadro N° 04 Atención Administrativa a Los Estudiantes del Ceypsa	67
Cuadro N° 05 Asistencia de los Bienes del Ceypsa en Prácticas Educativas	68
Cuadro N° 06 Control Interno es la Clave del Éxito en la Administración del Ceypsa	69
Cuadro N° 07 Conformación de Comisión de Control Interno	65
Cuadro N° 08 Liderazgo en los Funcionarios del Ceypsa	70
Cuadro N° 09 Seguimiento a los Proyectos del Ceypsa	71
	72

Cuadro N° 10 Horario de Atención a los Señores Estudiantes del Ceypsa	73
Cuadro N° 11 Retraso en Trámites de los Estudiantes del Ceypsa	74
Cuadro N° 12 Tipo de atención de los Funcionarios del Ceypsa	75
Cuadro N° 13 Creación de un Departamento de Orientación Estudiantil	76
Cuadro N° 14 Ampliación y difusión de Programas Productivos y de Investigación del Ceypsa	77
Cuadro N° 15 Administración del Ceypsa facilita la Participación de los Estudiantes en las Prácticas Productivas	78
Cuadro N° 16 Los Proyectos Productivos deben facilitar su autofinanciamiento.	79
Cuadro N° 1 A Administración del Ceypsa	80
Cuadro N° 2 A Administración de los Recursos de la Universidad	81
Cuadro N° 3 A Ambiente Organizacional del Ceypsa	82
Cuadro N° 4 A Atención Administrativa a Los Estudiantes del Ceypsa	83
Cuadro N° 5 A Asistencia de los Bienes del Ceypsa en Prácticas Educativas	84
Cuadro N° 6 A Control Interno es la Clave del Éxito en la Administración del Ceypsa	85
Cuadro N° 7 A Conformación de Comisión de Control Interno	86
Cuadro N° 8 A Liderazgo en los Funcionarios del Ceypsa	87
Cuadro N° 9 A Seguimiento a los Proyectos del Ceypsa	88
Cuadro N° 10 A Horario de Atención a los Señores Estudiantes del Ceypsa	89
Cuadro N° 11 A Retraso en Trámites de los Estudiantes del Ceypsa	90
Cuadro N° 12 A Tipo de atención de los Funcionarios del Ceypsa	91
Cuadro N° 13 A Creación de un Departamento de Orientación Estudiantil	92
Cuadro N° 14 A Ampliación y difusión de Programas Productivos y de Investigación del Ceypsa	93
Cuadro N° 15 A Administración del Ceypsa facilita la Participación de los Estudiantes en las Prácticas Productivas	94
Cuadro N° 16A Los Proyectos Productivos deben facilitar su autofinanciamiento.	95
Cuadro N° 1 B Administración del Ceypsa	96
Cuadro N° 2 B Administración de los Recursos de la Universidad	97

Cuadro N° 3 B Ambiente Organizacional del Ceypsa	98
Cuadro N° 4 B Plan de Capacitación en el Área Administrativa	99
Cuadro N° 5 B Asistencia de los Bienes del Ceypsa en Prácticas Educativas	100
Cuadro N° 6 B Control Interno al uso de Bienes Institucionales	101
Cuadro N° 7 B Diseño de un Organigrama Estructural para el Ceypsa	102
Cuadro N° 8 B Seguimiento a los Proyectos Productivos del Ceypsa	103
Cuadro N° 9 B Horario de atención a los señores Estudiantes del Ceypsa	104
Cuadro N° 10 B Creación de un departamento de Recursos Humanos	105
Cuadro N° 11 B Definición de Niveles de Autoridad y Responsabilidad	106
Cuadro N° 12 B Creación de un Departamento de Orientación Estudiantil	107
Cuadro N° 13 B Ampliación y Difusión de Programas Productivos y de Investigación del Ceypsa	108
Cuadro N° 14 B Administración del Ceypsa facilita la participación de los Estudiantes en las Prácticas Productivas	109
Cuadro N° 15 B Los Proyectos Productivos deben facilitar su autofinanciamiento	110
Cuadro N° 16 B Aplicación de un Sistema de Control y Evaluación a la Institución	111
ÍNDICE DE GRÁFICOS	
Gráfico N° 01 Administración del Ceypsa	64
Gráfico N° 02 Administración de los Recursos de la Universidad	65
Gráfico N° 03 Ambiente Organizacional del Ceypsa	66
Gráfico N° 04 Atención Administrativa a Los Estudiantes del Ceypsa	67
Gráfico N° 05 Asistencia de los Bienes del Ceypsa en Prácticas Educativas	68
Gráfico N° 06 Control Interno es la Clave del Éxito en la Administración del Ceypsa	69
Gráfico N° 07 Conformación de Comisión de Control Interno	70
Gráfico N° 08 Liderazgo en los Funcionarios del Ceypsa	71
Gráfico N° 09 Seguimiento a los Proyectos del Ceypsa	72
Gráfico N° 10 Horario de Atención a los Señores Estudiantes del Ceypsa	73
Gráfico N° 11 Retraso en Trámites de los Estudiantes del Ceypsa	74
Gráfico N° 12 Tipo de atención de los Funcionarios del Ceypsa	75
Gráfico N° 13 Creación de un Departamento de Orientación Estudiantil	76

Gráfico N° 14 Ampliación y difusión de Programas Productivos y de Investigación del Ceypsa	77
Gráfico N° 15 Administración del Ceypsa facilita la Participación de los Estudiantes en las Prácticas Productivas	78
Gráfico N° 16 Los Proyectos Productivos deben facilitar su autofinanciamiento.	79
Gráfico N° 1 A Administración del Ceypsa	80
Gráfico N° 2 A Administración de los Recursos de la Universidad	81
Gráfico N° 3 A Ambiente Organizacional del Ceypsa	82
Gráfico N° 4 A Atención Administrativa a Los Estudiantes del Ceypsa	83
Gráfico N° 5 A Asistencia de los Bienes del Ceypsa en Prácticas Educativas	84
Gráfico N° 6 A Control Interno es la Clave del Éxito en la Administración del Ceypsa	85
Gráfico N° 7 A Conformación de Comisión de Control Interno	86
Gráfico N° 8 A Liderazgo en los Funcionarios del Ceypsa	87
Gráfico N° 9 A Seguimiento a los Proyectos del Ceypsa	88
Gráfico N° 10 A Horario de Atención a los Señores Estudiantes del Ceypsa	89
Gráfico N° 11 A Retraso en Trámites de los Estudiantes del Ceypsa	90
Gráfico N° 12 A Tipo de atención de los Funcionarios del Ceypsa	91
Gráfico N° 13 A Creación de un Departamento de Orientación Estudiantil	92
Gráfico N° 14 A Ampliación y difusión de Programas Productivos y de Investigación del Ceypsa	93
Gráfico N° 15 A Administración del Ceypsa facilita la Participación de los Estudiantes en las Prácticas Productivas	94
Gráfico N° 16 A Los Proyectos Productivos deben facilitar su autofinanciamiento.	95
Gráfico N° 1 B Administración del Ceypsa	96
Gráfico N° 2 B Administración de los Recursos de la Universidad	97
Gráfico N° 3 B Ambiente Organizacional del Ceypsa	98
Gráfico N° 4 B Plan de Capacitación en el Área Administrativa	99
Gráfico N° 5 B Asistencia de los Bienes del Ceypsa en Prácticas Educativas	100

Gráfico N° 6 B Control Interno al uso de Bienes Institucionales	101
Gráfico N° 7 B Diseño de un Organigrama Estructural para el Ceypsa	102
Gráfico N° 8 B Seguimiento a los Proyectos Productivos del Ceypsa	103
Gráfico N° 9 B Horario de atención a los señores Estudiantes del Ceypsa	104
Gráfico N° 10 B Creación de un departamento de Recursos Humanos	105
Gráfico N° 11 B Definición de Niveles de Autoridad y Responsabilidad	106
Gráfico N° 12 B Creación de un Departamento de Orientación Estudiantil	107
Gráfico N° 13 B Ampliación y Difusión de Programas Productivos y de Investigación del Ceypsa	108
Gráfico N° 14 B Administración del Ceypsa facilita la participación de los Estudiantes en las Prácticas Productivas	109
Gráfico N° 15 B Los Proyectos Productivos deben facilitar su autofinanciamiento	110
Gráfico N° 16 B Aplicación de un Sistema de Control y Evaluación a la Institución	111

RESUMEN

El presente trabajo de investigación surge como una contribución a la Universidad Técnica de Cotopaxi considerando:

Que el Centro Experimental y de Producción Salache - CEYPSA no dispone de un Sistema de Control Interno Administrativo, que permita medir el cumplimiento de sus actividades, planes, metas y objetivos; lo cual no contribuye a crear un adecuado ambiente de trabajo que promueva eficiencia y eficacia en todas sus áreas y que brinde una seguridad razonable destinada a posibilitar la utilización correcta de los recursos de la institución.

En tales circunstancias se ha diseñado un SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO PARA EL CENTRO EXPERIMENTAL Y DE PRODUCCIÓN SALACHE, como una herramienta importante para el logro de los objetivos, la utilización eficiente de los recursos y para mejorar la productividad, además de prevenir fraudes, errores violación a principios y normas contables, fiscales y tributarias.

En este contexto el proceso de investigación se desarrolló en su primera fase con la obtención de bases teóricas, conceptos, métodos, procedimientos, etc. a través de fuentes de información primarias y secundarias que permitieron plasmar un Marco Teórico que facilita el conocimiento y la comprensión objetiva del tema de investigación.

La segunda fase del trabajo investigativo corresponde a la presentación, análisis e interpretación de resultados de las encuestas y entrevistas aplicadas a las Autoridades, Personal Administrativo y Estudiantes del CEYPSA; seguidamente se puntualiza la comprobación de la hipótesis.

Como última etapa de la investigación, se laboró el sistema de Control Interno Administrativo para el CEYPSA, el mismo que ha sido desarrollado de acuerdo al Modelo COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS), ya que

tanto la definición y estructura de Control que propone y describe, impulsa una nueva cultura administrativa en todo tipo de organizaciones, y ha servido de plataforma para diversas definiciones y modelos de Control a nivel Internacional. El Informe COSO posee cinco componentes de control, que se detallan a continuación:

1. Ambiente de Control
2. Evaluación de Riesgo
3. Actividades de Control
4. Información y Comunicación
5. Supervisión y Monitoreo

Estos componentes al ser integrados en cada una de las áreas del CEYPSA coadyuvarán al logro de los objetivos institucionales, en razón de que el presente Sistema de Control Interno Administrativo está diseñado para proporcionar seguridad razonable respecto a:

- Eficiencia y eficacia en las operaciones
- Confiabilidad en la información financiera y administrativa (salvaguardar los recursos)
- Cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables

SUMMARY

The present research work emerges as a contribution to the Technical University of Cotopaxi considering as the Pilot Center and of Production Salache -CEYPSA which does not have an Administrative Internal Control System, that allows measuring its activities' fulfillment, plans, aims and objectives; which does not contribute to create a suitable work atmosphere that promotes efficiency and effectiveness in all its areas and that offers a reasonable security set aside to make possible the correct use of the resources of the institution.

In such conditions an INTERNAL CONTROL SYSTEM has been designed "OFFICE WORKER FOR THE PILOT CENTRE And OF PRODUCTION SALACHE", as a significant tool for the achievement of the objectives, the efficient use of the resources and to improve the productivity, in addition to prevent frauds, errors infringement to principles and accounting standards, district attorneys and tax.

In this circumstance the research process took place in its first phase with the acquisition of theoretical bases, concepts, methods, procedures, etc. via primal and secondary information sources that allowed reflecting a Theoretical Framework that provides the objective knowledge and understanding of the topic of investigation.

The second phase of the research work corresponds to the presentation, analysis and interpretation of results of surveys and interviews applied to Authorities, Administrative and Students Staff of the CEYPSA; followed by the checkout of the hypothesis is stated.

As latest phase of the research, it was worked the system of Administrative Internal Control for the CEYPSA, the same one that has been developed according to the Model COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS), since so much the Control definition and structure that

proposes and describes, drives a new culture office worker in all type of organizations, and it has been useful of stand for several Control definitions and models to International level.

The Report COSO possesses five control components that are specified below:

1. Atmosphere of Control
2. Risk assessment
3. Activities of Control
4. Information and Communication
5. Administration and manage

These components when being comprehensive in each of the areas of the CEYPSA will contribute to the achievement of the institutional goals, because of that the present Control system Administrative Intern is designed for giving reasonable security with refers to:

- Efficiency and effectiveness in the operations
- Reliability in the financial information and office worker (safeguard resources)
- Law and regulation fulfillment applicable

CERTIFICO: Haber revisado y traducido al IDIOMA INGLÉS (USA) el resumen de la Tesis de Grado con el tema: Diseño de un Sistema de Control Interno Administrativo para el Centro Experimental y de Producción Salache "CEYSA" de la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Latacunga, 12 de mayo del 2010

Lic. M.Sc. Gina Venegas

PROFESORA TITULAR DE LA U.T.C.

INTRODUCCIÓN

La Universidad Técnica de Cotopaxi es el principal centro de Educación Superior de la provincia de Cotopaxi formando profesionales en diferentes ramas, ya que está integrada por varias unidades académicas con diferentes carreras y centros de formación como lo es el CENTRO EXPERIMENTAL Y DE PRODUCCIÓN SALACHE (CEYPSA).

En estas circunstancias el CEYPSA cumple actividades administrativas, financieras y productivas que para su desempeño y operación adecuada, requieren de procesos de control interno que fortalezcan las diferentes áreas mediante el diseño de políticas, principios procedimientos y normas de control.

Sin embargo en la actualidad el CEYPSA no dispone de un Sistema de Control Interno Administrativo que establezca responsabilidades para prevenir riesgos y en general proporcione una seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos de la institución, por lo cual se consideró importante elaborar un "SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO PARA EL CENTRO EXPERIMENTAL Y DE PRODUCCIÓN SALACHE DE LA U.T.C." que permita establecer políticas, métodos y procedimientos que regulen las actividades del CEYPSA para precautelar y verificar que sus recursos humanos, materiales y financieros se administren en forma correcta, eficiente, efectiva y económica, y que se logren los fines, metas y objetivos programados con el propósito de salvaguardar y asegurar la adecuada utilización de los recursos públicos.

Durante el desarrollo de la presente investigación se emplearon los métodos lógicos o científicos, es decir se utilizaron los métodos inductivo y deductivo, el análisis y la síntesis así también técnicas como la observación, la encuesta, la entrevista.

La investigación se realizó exclusivamente en el CEYPSA por tanto el universo fue conformado por autoridades, profesores, estudiantes y empleados; aplicándose entrevistas a las autoridades, y encuestas a los docentes, empleados y estudiantes.

Es importante mencionar que al finalizar la presente investigación se logró alcanzar todos los objetivos planteados siendo su principal el desarrollo del Sistema de Control Interno Administrativo.

De igual manera la hipótesis que fue planteada ante “la falta de un Sistema de Control Interno Administrativo para el CEYPSA que no permite una adecuada organización interna que posibilite el aprovechamiento óptimo de recursos”, ha sido comprobada adecuadamente lo cual ha permitido culminar el trabajo bajo los requerimientos y parámetros del proceso de investigación y de la institución.

Finalmente el presente trabajo de investigación puede ser de gran ayuda para el CEYPSA y por ende para la Institución, ya que mediante la aplicación de este sistema se podrá prevenir e identificar posibles riesgos que enfrenta la entidad, y proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos operacionales, financieros y normativos.

CAPÍTULO I

1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL

1.1. INTRODUCCIÓN

El control ha sido definido bajo dos grandes perspectivas, **una perspectiva limitada y una perspectiva amplia**. Desde la perspectiva limitada, el control se concibe como la verificación a posterioridad de los resultados conseguidos en el seguimiento de los objetivos planteados y el control de gastos invertido en el proceso realizado por los niveles directivos donde la estandarización en términos cuantitativos, forman parte central de la acción de control.

Bajo la perspectiva amplia, el control es concebido como una actividad no sólo a nivel directivo, si no de todos los niveles y miembros del Centro Experimental y de Producción Salache, orientando a la organización hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos bajo mecanismos de medición cualitativos y cuantitativos. Este enfoque hace énfasis en los factores sociales y culturales presentes en el contexto institucional ya que parte del principio que es el propio comportamiento individual quien define en última instancia la eficacia de los métodos de control elegidos en la dinámica de control.

Todo esto lleva a pensar que el control es un mecanismo que permite corregir desviaciones a través de indicadores cualitativos y cuantitativos dentro de un contexto social amplio, con el fin de lograr el cumplimiento de los objetivos clave para el éxito organizacional, es decir, el control se entiende no como un proceso netamente técnico de seguimiento, sino también como un proceso informal donde se evalúan factores culturales, organizativos, humanos y grupales.

El Sistema de Control Interno Administrativo comprende el plan de organización, las políticas, normas, así como los métodos y procedimientos adoptados para la autorización procesamiento, clasificación, registro, verificación, evaluación, seguridad y protección físicas de los activos, incorporados en los procesos administrativos y operativos para alcanzar los objetivos generales del organismo.

El sistema de control administrativo es un proceso organizacional que constituye una fortaleza a la planificación y acciones que ejecuta el personal que labora en la Universidad; la situación desfavorable que se presenta en el CEYPSA, se debe a la falta de un sistema de control interno administrativo que le permita optimizar las funciones y desarrollar con eficiencia las actividades de acuerdo a los cargos que desempeña el personal.

El propósito de esta investigación permite enfocar una visión específica de lo que se quiere alcanzar para mejorar las funciones del proceso administrativo y por ende las funciones de cada empleado que labora en el CEYPSA con la finalidad de eliminar esta debilidad en la unidad investigada.

En otro orden de ideas, la metodología que se aplicará en este estudio hace referencia a un modelo de control interno que va a permitir solventar la situación desfavorable encontrada en el funcionamiento del CEYPSA por lo que nuestro trabajo estará apoyado en una investigación de campo de tipo descriptivo, se aplicará un instrumento de tipo dicotómico para recopilar la información referida al estudio.

En el desarrollo del presente capítulo se abordarán temáticas muy importantes que permitan en la actualidad y como proyección futura disponer del conocimiento teórico para el diseño del sistema de control interno, ya que se requiere tener una institución muy eficiente que cumpla un rol promotor.

También es nuestra responsabilidad plantear una propuesta alternativa de innovación de contenidos por ello es necesario que la institución emprenda este tipo de acciones con un nuevo enfoque de control, lo cual implica un cambio estructural de visión al futuro y la obligatoriedad de contar con modernas técnicas de evaluación, control y auditoría pero a la vez es menester crear una nueva cultura organizacional, potenciar el recurso humano mediante la capacitación continua y la búsqueda permanente de la excelencia profesional.

Las temáticas a tratarse en este capítulo son: Administración, el proceso administrativo, tipos y técnicas de control, la función del control administrativo, ambiente de control, niveles de control, actividades de control, revisiones de desempeño, procesamiento de información, controles físicos, separación de funciones, monitoreo, el control interno, principios de control interno, tipos de control interno, limitaciones de control interno, el informe COSO, bases teóricas de auditoría interna, la función de auditoría interna, aspectos que se debe tomar en cuenta para la creación de un departamento de auditoría interna, teoría sobre manual de funciones y procedimientos, teoría y significado de organigramas.

1.2.ADMINISTRACIÓN

El alcance de la Administración es un proceso complejo que requiere la integración de distintas labores, entre ellas la planeación y la organización de lo que debe hacerse, junto con la elaboración de presupuestos y la evaluación de resultados, la administración es, por su naturaleza misma una actividad basada en la gente, por ello necesariamente tomaremos en cuenta definiciones de profesionales de la educación evidentemente con un nivel muy alto de experiencia en administrar pero ésta por sí sola no garantizará los resultados, también es necesario la importancia de desarrollar la habilidad de la implementación por lo que han teorizado el significado de administración. Por (Agustín Reyes Ponce, 2006, Pág. 2, 3) manifiesta que la palabra administración se forma con el prefijo ad. hacia, y con ministratio; esta última palabra proviene

a su vez de minister, vocablo compuesto de minus, comparativo de inferioridad y del sufijoter, que funge como término de comparación.

La etimología del vocablo minister es, pues diametralmente opuesta a la magíster, de magis, comparativo de superioridad indica una función de preeminencia o autoridad – el que ordena o dirige a otros en una función – “minister” expresa precisamente lo contrario; subordinación u obediencia, el que realiza una función bajo el mando de otro, el que presta un servicio a otro.

Así la etimología de administración da la idea de que ésta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro de un servicio que se presta. Servicio y subordinación son, pues, los elementos principales obtenidos.

El empleo que han hecho de la palabra los técnicos en la materia, en el sentido que se trata de una disciplina que, como tal, es de reciente estudio y está aún en pleno periodo de formación, ha sido muy variable, casi nos atrevemos a decir que caótico. Para demostrar lo anterior bastaría citar el hecho de que algunos aún discuten si la Administración es una parte de la organización, o viceversa. Sin embargo, de las definiciones dadas por los principales autores en Administración pueden deducirse sus elementos básicos.

- (J.A. Fernández Arena, 2006, Pág. 3) “Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”.
- (J.D. Mooney, 2006, Pág. 2) “Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana”

En consecuencia, es evidente que la integración del personal debe estar vinculada estrechamente con la función de organización.

La gran mayoría de **definiciones** hacen referencia al desarrollo de actividades en base al esfuerzo y colaboración de todo el personal para lograr un objetivo predeterminado con miras a lograr calidad y excelencia con capacidad de generar nuevos modelos de acción para instituciones, empresas públicas y privadas.

Por lo que es importante que exista una excelente organización para fomentar el desempeño eficaz en una unidad, ya que es indispensable conocer la capacidad de un individuo o un grupo de individuos en sus diferentes tareas, no obstante, el punto a destacar es que ser administrador exige realizar correctamente dentro del marco de su responsabilidad y por ende el administrador eficaz debe tener una habilidad imprescindible, otro requerimiento sumamente importante es la correspondencia entre los individuos.

De acuerdo a las definiciones de la administración es una actividad que requiere iniciativa (no la aceptación pasiva del status quo) puesto que los administradores deben ser capaces de motivar a las personas para el cumplimiento de las metas.

Es importante mencionar que la administración no es pura experiencia, por lo que se puede considerar que el éxito administrativo en la institución se debe también a un factor importante como es las cualidades personales de quien esta al frente y se llega a pensar que el administrador se forma a base de experiencia, es cierto que las reglas administrativas no se formulan deductivamente, si no sobre la base de la experiencia de los administradores.

1.2.1 DEFINICIÓN REAL DE ADMINISTRACIÓN

- Del análisis de sus elementos obtenidos podremos definir a la Administración como el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de coordinar un organismo social. Si se quisiera sintetizar podría decirse que la Administración es la técnica de la coordinación.

1.3 EL PROCESO ADMINISTRATIVO

CONCEPTO.- Es el Conjunto de acciones interrelacionadas e interdependientes que conforman la función de administración e involucra diferentes actividades tendientes a la consecución de objetivos a través del uso óptimo de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.

- El significado de proceso administrativo se refiere a planear y organizar la estructura de cargos que componen una institución o empresa para dirigir y controlar sus actividades. Se ha comprobado que la eficiencia de la empresa es mucho mayor que las sumas de las eficiencias de los trabajadores, muchos autores consideran que el administrador debe tener una función individual de coordinar, sin embargo parece mas exacto concebirlo como la esencia de la habilidad general para armonizar los esfuerzos individuales que se encaminan al cumplimiento de las metas

- Desde finales del siglo XIX se ha definido la administración en términos de cuatro funciones específicas: La planificación, la organización, la dirección y el control aunque este en términos generales sigue siendo aceptado, por lo tanto la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades con el fin de lograr metas establecidas.

1.3.1 ETAPAS O ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

- 1.- Planeación.
- 2.- Organización.
- 3.- Ejecución o integración
- 4.- Dirección
- 5.- Control.

1.3.1.1 PLANEACIÓN

- a) La Planeación es, según (Goetz, 2007, Pág. 26) fundamentalmente una elección, por tanto, tiene que referirse siempre a una actividad futura cuya orientación debe ser trazada de antemano.
- b) Según (Harold koontz, 2007, Pág. 26) de la Universidad de California: La planeación es la función administrativa que consiste en seleccionar entre diversas alternativas los objetivos, las políticas, los programas y los procedimientos de toda empresa.
- c) Por (Robert F. Dick, 2007, Pág. 27) vicepresidente de Illinois Tool Works, dice: La Planeación es una operación continua, como el éxito es un verdadero viaje: no un destino.
- d) La (American Managemment, 2007, Pág. 27) la define así: La planeación consiste en determinar lo que debe hacer, cómo debe hacerse, qué acción debe tomarse, quién es responsable de ella y porqué, y fija para lograrlo cuatro formas:

- 1.- Objetivos.
- 2.- Políticas o principios.
- 3.- Programas.
- 4.- Procedimientos, operaciones y métodos

1.3.1.2 ORGANIZACIÓN

- Según (José María Guarón, 2007, Pág. 27) organizar es coordinar las actividades de todos los individuos que forman parte de una empresa o institución para el mejor aprovechamiento de los elementos materiales, económicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa o institución lo persigue.
- Organización, según (George R Terry, 2007, Pág. 27) es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr el objetivo y es una

indicación de la autoridad y responsabilidad asignada a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas.

- 1.- Jerarquías, autoridad y responsabilidades.
- 2.- Funciones.
- 3.- Labores.

1.3.1.3 EJECUCIÓN O INTEGRACIÓN

- Su definición es: La ejecución es la fase aplicativa o de objetivación de los planes y sistemas para obtener los resultados previstos.
- Para ejecutar el trabajo, primero hay que comunicar y ganar la aceptación de la decisión que se haya tomado, hay que asignar el trabajo a quien corresponda, y después dirigir, en la forma en que debe hacerse. En cada paso de ejecución es primordial reconocer la importancia de los factores humanos; nuestras actividades y nuestras acciones dependen de las imágenes o percepciones que puedan pasar por nuestra mente y no necesariamente en los hechos.

1.3.1.4 DIRECCIÓN

- Según el (Lic. Isaac Guzmán Valdivia, 2007, Pág. 27) la Dirección es una función del elemento humano de la Administración, en virtud de la cual la agrupación funcional es conducida o no a la realización de un propósito, siendo la oficina la sede de la dirección.
- Según el (Lic. Angel Caso, 2007, Pág. 27) la Dirección no es, en rigor, sino la parte de la Administración cuya función cubre el control administrativo o, en otras palabras, la vigilancia estricta de que las operaciones ya sea de una empresa o institución se lo debe hacer en forma planeada y que la

coordinación de todos los elementos sea a tal punto eficaz que pueda alcanzar, en pleno la consecución de los fines esperados.

1.3.1.5 CONTROL

- El control es una etapa primordial en la administración, pues aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.
- El concepto de control es muy general y puede ser utilizado en el contexto organizacional para evaluar el desempeño general frente a un plan estratégico.
- Por lo que consideramos que es necesario tomar en cuenta definiciones de varios autores estudiosos del tema:
- (Robert B. Buchele, 2002, Pág.01) el proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias.
- George R. Terry, 2002, Pág 01) El proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorización y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado.
- (Buró K. Scalan, 2002, Pág. 01) El control tiene como objetivo cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos.
- Robert C.Appleby, 2002, Pág. 01) La medición y corrección de las realizaciones de los subordinados con el fin de asegurar que tanto los

objetivos institucionales o empresariales como los planes para alcanzarlos se cumplan económicamente y eficazmente.

- (Robert Eckles, Ronald Carmichael y Bernard Sarchet, 2002, Pág. 01) Es la regulación de las actividades, de conformidad con un plan creado para alcanzar ciertos objetivos.

La gran mayoría de ilustraciones hacen énfasis a nuestro juicio, que el control y la dirección garantiza el cumplimiento de objetivos institucionales de acuerdo a sus políticas, métodos y procedimientos de trabajo. El empleado o servidor público debe conocer y ejecutar las dos últimas definiciones con absoluta responsabilidad, donde utilizan frases claves diferentes, como los **planes para alcanzarlos se cumpla económicamente y eficazmente, de conformidad con un plan creado para alcanzar ciertos objetivos**, en consecuencia permite englobar todos los elementos que conforman el control

La palabra control tiene muchas connotaciones y su significado depende de la función o del área en que se aplique; puede ser entendida:

- Como los medios de regulación utilizados por un individuo o empresa, como determinadas tareas reguladoras que un controlador puede aplicar en una institución o empresa para acompañar y avalar su desempeño y orientar las decisiones. También hay casos en que la palabra control sirve para diseñar un sistema automático que mantenga un grado constante de flujo o de funcionamiento del sistema total: Ejemplo : Es el caso del proceso de control de las refinerías de petróleo o de industrias químicas de procesamiento continuo y automático, el mecanismo de control detecta cualquier desvío de los patrones normales, haciendo posible la debida regulación.
- Como la función restrictiva de un sistema para mantener a los participantes dentro de los patrones deseados y evitar cualquier desvío. es el caso del control de frecuencia y expediente del personal para evitar posibles abusos.

Hay una imagen popular según la cual la palabra control está asociada a un aspecto negativo, principalmente cuando en las organizaciones y en la sociedad es interpretada en el sentido de restricción, coerción, limitación, dirección, refuerzo, manipulación e inhibición.

También hay otras connotaciones para la palabra control:

- Comprobar o verificar:
- Regular
- Comparar con un patrón
- Ejercer autoridad sobre alguien (dirigir o mandar)
- Frenar o impedir.

1.4 EL CONTROL COMO FASE DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Evidentemente todas las anteriores definiciones representan concepciones incompletas del control, quizás definidas en un modo subjetivo y de aplicación; en definitiva, debe entenderse el control como la función administrativa que hace parte del proceso administrativo junto con la planeación, organización y dirección.

Una función administrativa, ya que conforma parte del proceso de administración, que permite verificar, constatar, palpar, medir, si la actividad, proceso, unidad, elemento o sistema seleccionado está cumpliendo, y/o alcanzando o no los resultados que se esperan.

- Chavenato: El control es una función administrativa: es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. de este modo el control es un proceso esencialmente regulador.

1.4.1 IMPORTANCIA DEL CONTROL

Una de las razones más evidentes de la importancia del control es porque hasta el mejor de los planes se puede desviar. El control se emplea para:

- **Crear mejor calidad:** Las fallas del proceso se detectan y el proceso se corrige para eliminar errores.
- **Enfrentar el cambio:** Esta forma parte ineludible del ambiente de cualquier organización. Los mercados cambian, la competencia en todo el mundo ofrece productos o servicios nuevos que captan la atención del público. Surgen materiales y tecnologías nuevas. Se aprueban o enmiendan reglamentos gubernamentales o institucionales. La función del control sirve a los administradores o gerentes para responder a las amenazas o las oportunidades de todo ello, porque les ayuda a detectar los cambios que están afectando en la producción o servicios de sus organizaciones.
- **Producir ciclos más rápidos:** Una cosa es reconocer la demanda de los consumidores en cada uno de los proyectos ya sea en su diseño, calidad, o tiempo de entregas mejorados, y otra muy distinta es acelerar los ciclos que implican el desarrollo de los mismos en la entrega de productos y servicios nuevos a los clientes. Los clientes de la actualidad no solo esperan velocidad si no también productos y servicios a su medida.
- **Agregar valor:** Los tiempos veloces de los ciclos son una manera de obtener ventajas competitivas. Otra forma, aplicada por el experto de la administración Japonesa Kenichi Ohmae, es agregar valor. Tratar de igualar todos los movimientos de la competencia puede resultar muy costoso y contraproducente.

Ohmae, advierte en cambio, que el principal objetivo de una organización debería ser “agregar valor” en todo lo referente a su administración.

- **Facilitar la delegación y el trabajo en equipo:** La tendencia contemporánea hacia la administración participativa **también aumenta la necesidad de delegar autoridad y de fomentar que los empleados trabajen juntos en equipo.** Esto no disminuye la responsabilidad última del administrador (CEYPSA). Por el contrario, cambia la índole del proceso de control. Por tanto el proceso de control permite que la autoridad y/o administrador controle el avance de los empleados, sin entorpecer su creatividad o participación en el trabajo.

1.4.2 ETAPAS DE CONTROL

El control es un proceso cíclico y repetitivo y está compuesto de cuatro etapas:

- Establecimiento de estándares: **Primera etapa del control**, que establece los estándares o criterios de evaluación o comparación. Un estándar es una norma o un criterio que sirve de base para la evaluación o comparación, existen cuatro tipos de estándares
 - a) Estándares de cantidad: Como volumen de producción.
 - b) Estándares de calidad: Control de calidad de producción.
 - c) Estándares de tiempo: Como tiempo estándar para producir un producto
 - d) Estándares de costos: como costos de producción o costos de administración.
- Evaluación del desempeño: **Segunda etapa del control**, significa evaluar lo que se está haciendo.
- Comparación del desempeño con el estándar establecido: Es la **tercera etapa del control** compara el desempeño con lo que fue establecido como estándar.

- **Acción correctiva:** Es la **Cuarta y última etapa del control** busca corregir el desempeño para adecuarlo al estándar esperado.

1.4.3 TIPOS DE CONTROL

Existen tres tipos básicos de control, en función de los recursos, de la actividad y de los resultados dentro de la organización, estos son: el control preliminar, concurrente y de retroalimentación.

- **Control preliminar:** Los procedimientos del control preliminar incluyen todos los esfuerzos de quienes sean responsables con la finalidad de aumentar la probabilidad de que los resultados actuales concuerden favorablemente con los resultados planificados. Desde esta perspectiva las políticas son medios importantes para poner en marcha el control preliminar debido a que son directrices para la acción futura. Por lo tanto es importante distinguir entre el establecimiento de las políticas y su realización. El establecimiento de las políticas forma parte de la función de la planificación.
- **Control concurrente:** Son actividades del personal que dirigen el trabajo de sus subordinados la dirección esta a cargo del jefe de la administración.
- **Control de retroalimentación:** La característica definitiva de los métodos de control de retroalimentación consiste en que estos destacan los resultados históricos como base para corregir las acciones futuras; por ejemplo los estados financieros de una empresa o institución se utilizan para evaluar la aceptabilidad de los resultados históricos y determinar cuales son los cambios que deberían hacer en la ejecución de recursos futuros o actividades operativas.

1.4.4 CONTROLES FÍSICOS

- Solamente deben permitirse a individuos autorizados el acceso a los activos valiosos de una compañía o cualquier institución. El acceso físico directo a

los activos puede ser controlado a través del uso de cajas de seguridad, candados, vallas y guardias. El acceso indirecto inapropiado a los activos, logrado generalmente mediante la falsificación de los registros financieros, también puede evitarse. Esto puede lograrse cuidando los registros financieros en la forma descrita anteriormente.

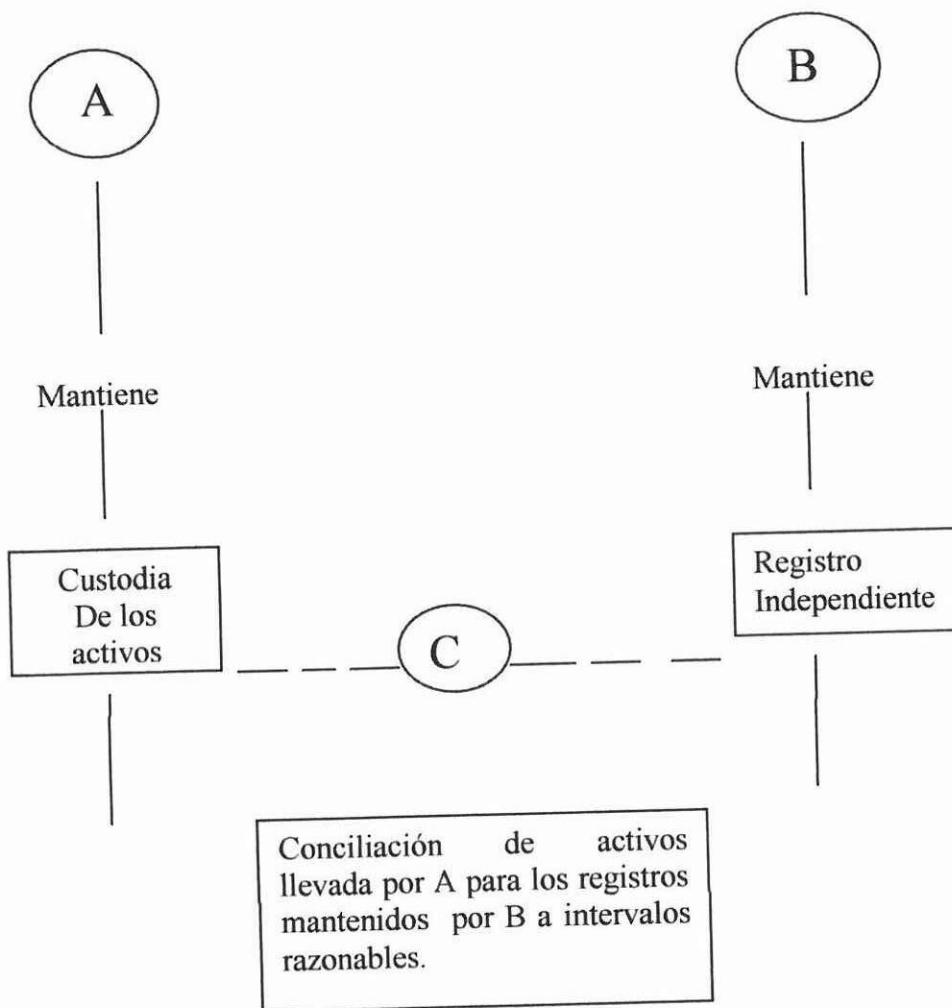
- Deben hacerse comparaciones periódicas entre los registros de contabilidad y los activos físicos disponibles. La investigación sobre la causa de cualquier discrepancia descubrirá debilidades, bien sea en los procedimientos para cuidar los activos o en el mantenimiento de la contabilidad y de los registros relacionados. Sin estas comparaciones, el desperdicio, la pérdida o el robo de los activos relacionados pueden no ser detectados

“CASO ILUSTRATIVO”

Un fabricante de palos de golf manejaba un depósito grande que contenía miles de juegos de palos de golf listos para ser despachados. El empleado encargado del depósito llevaba registros detallados de inventario perpetuo o permanente. Como resultado de un robo por parte de otro empleado que había adquirido una llave no autorizada para entrar al depósito, fue encontrado un faltante de diversos juegos de palos. El empleado responsable del depósito descubrió la discrepancia entre los palos en existencia y la cantidad de palos que aparecía en los registros. Por temor a una crítica sobre la forma de llevar los libros, cambió los registros del inventario para que coincidieran con las cantidades disponibles. Los robos continuaron y sufrieron grandes pérdidas, antes que los faltantes fueran descubiertos. Si los registros de inventario hubieran sido llevados por alguien que no fuera responsable de la custodia física de la mercancía, no habría habido incentivo para ocultar un faltante falsificando los registros.

La figura ilustra el uso de un registro llevado independientemente para establecer la responsabilidad de los activos. No es esencial que las tres partes en el diagrama (A, B Y C) sean empleados de la compañía: uno o más pueden ser una parte externa o un instrumento mecánico. Por ejemplo si A es un banco con custodia del efectivo en depósito, B serían los empleados de la compañía que llevan los registros del efectivo y de los desembolsos, y C podría ser un programa de computador que realiza conciliaciones bancarias periódicas. O, si A es un empleado de ventas que custodia los ingresos de efectivo de las ventas, B podría ser una caja registradora con una cinta encerrada bajo llave, y C podría ser el supervisor departamental.

Gráfico N° 1



Establecimiento de responsabilidad de los activos

Fuente de información: STONER, James A.F.; Administración

Independientemente de la naturaleza de las partes involucradas, el principio permanece igual: los registros de contabilidad deben llevarse independientemente de la custodia de los activos relacionados, y deben compararse a intervalos razonables con las cantidades de activos disponibles.

1.5 EL CONTROL INTERNO

El sistema de Control Interno, está constituido por el conjunto de medidas y métodos que se aplican y se adoptan en cada entidad y organismo en cumplimiento de sus responsabilidades gerenciales.

Por ser el modelo mayoritariamente adoptado a la fecha tomaremos como referencia el Informe de Control Interno COSO

1.5.1 INFORME COSO

Desde la década de los 80 se comenzaron a ejecutar una serie de acciones en diversos países desarrollados con el fin de dar respuesta a un conjunto de inquietudes sobre la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones que sobre el Control Interno existían en el ámbito internacional, ajustados obviamente al entorno empresarial característico de los países capitalistas.

Esta justificación es aparente, ya que el objetivo real pretendido consistía en lograr brindar mayor seguridad a los accionistas de las grandes empresas y corporaciones, y alcanzar mayor exactitud y transparencia en la información financiera.

El Informe COSO (siglas que representan los organismos miembros), siendo el título formal del mismo "Control Interno - Sistema Integrado", surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, funciones e interpretaciones existentes en torno a la temática referida. La definición de control

que propone, como la estructura de control que describe, impulsa una nueva cultura administrativa en todo tipo de organizaciones, y ha servido de plataforma para diversas definiciones y modelos de control a escala internacional. En esencia, todos los informes hasta ahora conocidos, persiguen los mismos propósitos y las diferentes definiciones, aunque no son idénticas, muestran mucha similitud.

Se trataba entonces de materializar un objetivo fundamental: definir un nuevo marco conceptual de Control Interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizados sobre este tema, logrando así que, al nivel de las organizaciones públicas o privadas, de la auditoría interna o externa, y de los niveles académicos o legislativos, se cuente con un marco conceptual común, una visión integradora que satisfaga las demandas generalizadas de todos los sectores involucrados.

En este informe se plasman los resultados de la tarea realizada durante más de cinco años por el grupo de trabajo que la TREADWAY COMISIÓN y la NATIONAL COMMISSION ON FRAUDULENT FINANCIAL REPORTING. El grupo estaba constituido por representantes de organizaciones de Estados Unidos:

- American Accounting Association (AAA) – Asociación de Profesores de Contabilidad de los EEUU.
- American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) – Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados
- Financial Executive Institute (FEI) - Instituto de Ejecutivos de Finanzas
- Institute of Internal Auditors (IIA) – Instituto de Auditores Internos
- Institute of Management Accountants (IMA) - Instituto de Contadores Gerenciales

En 1992, tras varios años de trabajo y discusiones se publica en Estados Unidos el denominado Informe COSO sobre CONTROL INTERNO, cuya redacción en inglés fue encomendada a Coopers & Lybrand, una de las casas auditoras más

grandes del mundo, y difundidos en habla hispana en asociación con el Instituto de Auditores Internos de España (IAI) en 1997.

El Informe COSO ha sido traducido y publicado al español en España, Colombia y Ecuador, *sin embargo*, muchas personas piensan que el marco de un país tan altamente industrializado como España no es muy apropiado para los países de América Latina.

En junio de 1994 la Oficina General de Contabilidad del Congreso de los Estados Unidos expresó su apoyo al Informe COSO. Fue a partir de entonces cuando se convirtió en norma de hecho para los controles internos.

Es oportuno exponer dentro de los nuevos conceptos del Control Interno, la definición que sobre el mismo se elaboró en el Informe COSO:

1.5.2 DEFINICIÓN DE CONTROL INTERNO

El informe COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Tradway comisión) (Comité de Organizaciones Patrocinadoras) presenta la siguiente definición:

El control Interno es el proceso efectuado por el Consejo de Administración, la dirección y demás personal de una entidad, diseñado para proporcionar una seguridad razonable relacionada con el logro de los objetivos en las categorías de:

- 1) Efectividad y eficiencia de las operaciones,
- 2) confiabilidad de la Información Financiera y,
- 3) cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

De esta definición resulta interesante destacar los aspectos siguientes:

- El Control Interno debe estar integrado a los procesos operativos de la entidad, y no ser un "agregado" a los mismos. Todos los integrantes de la organización son responsables por el Control Interno, ya que lo llevan a cabo las personas

que actúan en todos los niveles, no tratándose solamente de manuales de organización y procedimientos que indican lo que se debe hacer.

La responsabilidad del Control Interno no es exclusiva de ningún evaluador externo al proceso operativo de la entidad, como tradicionalmente se ha supuesto.

- El Control Interno sólo puede proporcionar un grado de seguridad razonable con relación al logro de los objetivos fijados. La seguridad total o absoluta no existe en este sentido, 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.

Para el debido entendimiento del Informe COSO, es necesario tener claridad sobre los elementos que contiene la definición que anteriormente se reprodujo, lo más importante radica en el señalamiento de que el control es un proceso efectuado por el personal y diseñado para garantizar razonablemente el cumplimiento de los objetivos.

La concepción del control como un proceso implica que no es un evento o circunstancia, sino una serie de acciones que monitorean las actividades de toda la organización; adicionalmente, siendo un proceso, constituye un medio para alcanzar un fin y por lo tanto, el control no es un fin en sí mismo.

Forma parte de los procesos básicos de la administración (planeación, ejecución y supervisión) y para que funcione en forma eficiente y con mayor efectividad, requiere ser construido "dentro" de la infraestructura de la organización, es decir, los controles deben ser incorporados en los sistemas que operan los procesos y no añadidos o superpuestos a estos.

Adicionalmente, se establece como premisa que todo el personal dentro de su ámbito de actuación en una organización, tiene participación y responsabilidad en el proceso de control. En atención a que los sistemas de control son diseñados,

establecidos y operados por el personal e igualmente son personas quienes los modifican y finalmente los evalúan, este informe de control asigna una gran importancia a los aspectos de competencia, honorabilidad y actitud del factor humano.

Podemos considerar también otra definición importante:

La Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores

(OLACEFS) define al Control interno como:

“El Control Interno comprende el Plan de Organización y el Conjunto de métodos y medidas adoptados dentro de una entidad para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia en las operaciones, estimular la observancia de las políticas prescritas y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados”.

1.5.3 OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO

Los objetivos del control interno son los siguientes:

- 1) Alcanzar la efectividad y eficiencia de las operaciones (OPERACIÓN),
- 2) Mantener la confiabilidad de la información financiera (y de gestión) (INFORMACIÓN FINANCIERA).
- 3) Cumplir las leyes y regulaciones aplicables (CUMPLIMIENTO).
Salvuarda de activos.

1.5.4 ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO.

Los elementos del Control Interno son los siguientes (de acuerdo con la metodología COSO) la misma que para compañías de mayor tamaño y complejidad presenta como complemento COSO I denominado Enterprise Risk Management - ERM):

A continuación se presentan los 5 componentes y los 17 factores del Informe COSO:

1. AMBIENTE DE CONTROL:

- Integridad y Valores Éticos.
- Métodos y Estilos de Dirección.
- Estructura Organizativa.
- Política de Recursos Humanos.
- Manuales, Procedimientos y Disposiciones Legales y Reglamentarias.

2. EVALUACIÓN DE RIESGO:

- Objetivos de la Entidad.
- Identificación y Evaluación de Riesgos.
- Seguimiento y Control de Riesgos.

3. ACTIVIDADES DE CONTROL:

- Coordinación entre las áreas y Documentación.
- Niveles definidos de autorización y Separación de Tareas.
- Rotación del personal en las tareas claves.
- Indicadores del Desempeño.
- Control de las Tecnologías de la Información.
- Acceso restringido a los recursos, Activos y Registros.

4. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN:

- Información.
- Comunicación.

5. SUPERVISIÓN Y MONITOREO:

- Supervisión y Monitoreo.



1.5.4.1 AMBIENTE DE CONTROL

El ambiente de control comprende el estilo de dirección que la alta gerencia tiene hacia su organización. Establece las condiciones en que los sistemas de control deben operar y como resultado contribuye en forma positiva a su confiabilidad.

Un ambiente de control sólido permite al auditor depositar mayor confianza en los sistemas de control y calificar adecuadamente los riesgos para priorizar acciones de auditoría.

Entre los factores que deben considerarse para evaluar el grado de efectividad de dichos controles se encuentran los siguientes:

- Grado de importancia que la Junta Directiva, el Presidente, los Vicepresidentes, los Gerentes y los demás miembros de la alta gerencia de la empresa según corresponda, proporcionen a las actividades de dirección, planificación y control, administrativo o financiero, con miras al cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- Expedición y actualización de los reglamentos necesarios para la adecuada marcha administrativa y financiera de la empresa.

- Dirección y revisión de la alta gerencia en los procesos de planificación, preparación y control de los presupuestos por parte del personal del área financiera.
- Atención y respaldo que la alta gerencia brinda a las auditorías externas, al Departamento de Auditoría Interna, a los informes de auditoría y a la implementación de las recomendaciones.
- Vinculación de la alta gerencia con los problemas que se presentan en las áreas operativas, administrativas y financieras.

1.5.4.2 EVALUACIÓN DEL RIESGO.

La alta gerencia debe identificar y analizar los factores que constituyen un riesgo para el cumplimiento de los objetivos establecidos por la empresa. Una vez definidos los factores de riesgo la gerencia debe establecer los lineamientos necesarios para manejarlos.

Como ejemplos de factores de riesgo para la presentación de informes financieros tenemos los siguientes:

- Implementación de un sistema de información nuevo o modificado.
- Crecimiento acelerado de la organización.
- Reestructuración Corporativa.
- Expansión o Compresión Empresarial.

1.5.4.3 ACTIVIDADES (PROCEDIMIENTOS) DE CONTROL.

Los procedimientos o actividades de control proporcionan seguridad razonable de que se alcancen los objetivos (efectividad) dentro de condiciones de honestidad (ética), competencia profesional, eficiencia, economía y protección al medio ambiente (ecología).

Comprenden principalmente las autorizaciones de las transacciones, la segregación de funciones incompatibles, el diseño y uso de formularios apropiados, las seguridades para acceso y uso de recursos, registros e información, revisiones independientes del desempeño, de los datos registrados y de los recursos asignados para cumplir la gestión, los controles programados en computación, chequeos y conciliaciones, y la revisión de los informes así como la toma de acciones correctivas que se desprendan de ellos.

Constituyen las políticas, métodos y prácticas establecidas por el nivel directivo con el propósito de lograr los objetivos de las unidades operativas y comprenden entre otros:

- Autorización de las actividades financieras, administrativas y académicas.
- Métodos observados por la administración para comparar los resultados reales con los presupuestados o planificados.
- Procedimientos utilizados en el área financiera para la preparación de las conciliaciones entre los registros de especies valoradas, existencias de materiales y activos fijos con las cuentas de control del mayor general.
- Delimitación de responsabilidades en los procedimientos de autorización, registro y control de las transacciones.
- Utilización de la información financiera por parte de la alta gerencia, para el control y evaluación de las actividades desarrolladas en la empresa.
- Control del cumplimiento de las políticas y objetivos.
- Eficacia y oportunidad en las acciones adoptadas por la alta gerencia, en las áreas administrativa y financiera.
- Líneas de autoridad y responsabilidad definidas claramente en los manuales o reglamentos correspondientes.
- Adecuada segregación de funciones, a fin de fortalecer los sistemas de control interno en las diferentes áreas.

- Controles relacionados con las tomas físicas de los activos y el cruce de información con los registros contenidos en los archivos del Sistema Computarizado.
- Para la evaluación a los sistemas de control interno, se considerará en qué medida los controles implantados aseguran el eficiente y efectivo uso de los recursos.

1.5.4.4 SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.

Este elemento se refiere a la existencia de óptimos sistemas de información de las actividades de planificación, presupuesto, contabilidad y recursos humanos entre otros; y además, el establecimiento de métodos, procedimientos y registros de la información respectiva. Entre los controles internos se pueden encontrar los siguientes:

- Procedimientos para identificar, describir y registrar las transacciones y actividades realizadas en la empresa o institución.
- Informes para el control de los planes y programas presentados por las unidades técnicas y administrativas de la empresa.
- Controles sobre la ejecución de los presupuestos financieros y de inversiones, de existirlos.
- Procedimientos para el seguimiento y superación de los problemas determinados a través de los reportes de la información técnica, financiera y administrativa.
- Reportes de control en las operaciones como inventarios de materiales en bodegas, compras locales de bienes y servicios, existencia de equipos y materiales obsoletos, ajustes por inventarios físicos.

- Procedimientos adoptados por la unidad financiera para solucionar los problemas de la información generada y de registros contables.
- Los sistemas de registro e información aseguran la continuidad de la organización, evitan los funcionarios indispensables, proporcionan los datos necesarios para la toma de decisiones gerenciales, contienen la evidencia del cumplimiento de las operaciones y posibilitan las evaluaciones posteriores.

1.5.4.5 SUPERVISIÓN Y MONITOREO DEL SISTEMA.

Este elemento constituye un proceso que evalúa la efectividad del control interno de la empresa, a fin de establecer la existencia de deficiencias de control y realizar las acciones correctivas que sean necesarias. Puede lograrse el monitoreo realizando actividades permanentes o mediante evaluaciones separadas.

1.5.5 PRINCIPIOS DEL CONTROL INTERNO.

Los principios de Control Interno son indicadores fundamentales que sirven de base para el desarrollo de la estructura y procedimientos de control interno en cada área de funcionamiento institucional, **estos se dividen en tres grandes grupos, por su aplicación.**

1.5.5.1 APLICABLES A LA ESTRUCTURA ORGÁNICA

La estructura orgánica necesita ser definida con bases firmes, partiendo de una adecuada separación de funciones de carácter incompatible, así como la asignación de responsabilidad y autoridad de cada puesto o persona, para lo cual son aplicables los siguientes Principios de Control Interno.

a) Responsabilidad Delimitada

Este principio permite fijar con claridad las funciones por las cuales adquiere una unidad administrativa o una persona en particular, es decir a nivel de unidad administrativa y dentro de esta, el campo de acción de cada empleado o servidor público, definiéndole además, el nivel de autoridad correspondiente, para que se desenvuelva y cumpla con su responsabilidad en el campo de su competencia..

Con la nueva tecnología el empleado o servidor público esta sometido a un sistema que le permite desarrollar de manera eficiente sus operaciones.

La responsabilidad, independientemente de quien se trate, abarca la organización de la unidad administrativa, el control del personal, los resultados de las operaciones que se ejecutan y control de los bienes o activos asignados.

b) Separación de Funciones de Carácter Incompatible

Este principio evita que un mismo empleado, ejecutivo o servidor público, ejecute todas las etapas de una operación dentro de un mismo proceso, por lo que se debe separar la autorización, el registro y la custodia dentro de las operaciones administrativas y financieras, según sea el caso, para evitar que se manipulen los datos y se generen riesgos y actos de corrupción.

Tecnológicamente hablando, quizá, la separación de funciones es un poco más sencilla, pero asimismo más vulnerable, porque la tecnología puede permitir abusos y usos indebidos que perjudiquen a la institución.

c) Instrucciones por Escrito

Las instrucciones por escrito dictadas por los distintos niveles jerárquicos de una organización o institución donde se reflejan políticas generales y específicas, así como en los procedimientos. Para ponerlos en funcionamiento por lo que se debe cumplir todas las instrucciones

1.5.5.2 APLICABLES A LOS PROCESOS Y SISTEMAS

Todos los sistemas integrados o no deben ser diseñados con toda la seguridad con la finalidad de salvaguardar la información y se pueda controlar todas las operaciones.

a) Aplicación de Pruebas Continuas de Exactitud

La aplicación de pruebas continuas de exactitud, independiente de que estén incorporadas a los sistemas de integrados o no, permite que los errores cometidos por otros funcionarios sean detectados oportunamente, y se tomen medidas para corregirlos y evitarlos.

Tecnológicamente, existen sistemas que facilitan detectar errores y que a la vez se puede generar información exacta y oportuna., permite analizar y corregir su contenido.

b) Uso de Numeración en los Documentos

El uso de numeración consecutiva, para cada uno de los distintos formatos diseñados para el control y registro de las operaciones, permite controlar la emisión y uso de los mismos.

La numeración de los documentos es importante porque permite que se relacione con otros datos por lo que facilita descubrir errores como

ingreso de valores duplicados. Ejemplo en el manejo del fondo rotativo en el que se debe detallar todos los gastos generados para que se pueda consolidar la información en la unidad financiera. Para luego concretar la reposición

c) Uso de Dinero en Efectivo

En el caso de Caja Chica, si no existe un buen control puede convertirse en una fuente de desperdicio constante que a la larga, puede constituirse en una gran estafa.

En la actualidad la tecnología permite que los pagos se realicen a través de sistemas integrados como es Sistema de Pago Interbancarios (SPI) utilizando los servicios bancarios y las redes computacionales por lo que todo pago se realizará por medio de transferencias bancarias, directamente en las cuentas de los beneficiarios.

Los únicos pagos en efectivo, considerados de urgencia se realizan a través de **CAJA CHICA**, reglamentado su uso y reposición, sin embargo el uso de dinero efectivo debe ser lo más restringido, para evitar asaltos o robos.

d) Uso de cuentas de Control

La apertura de los sistemas integrados de contabilidad, deben ser lo suficientemente amplios ya que es una herramienta informática que facilita el control del procesamiento y registro de los hechos económicos

Se debe diseñar los registros auxiliares que sean necesarios para controlar e informar con todos los detalles que las operaciones requieran, es por eso que el contador publico debe hacer un análisis de las necesidades de control para armar los procesos de tal manera que le permita agrupar

datos, integrar y consolidar la información según las necesidades de los ejecutivos y demás personas o instituciones que necesitan dicha información.

e) Depósitos inmediatos e intactos

Probablemente, es el punto donde mayor esfuerzo se ha dedicado, y por ende los auditores internos se preocupaban por tener el respectivo control.

Según la tecnología utilizada actualmente, las recaudaciones pueden ser captadas por entes ajenos al ente beneficiario, quienes informan de la gestión realizada, así como de las transferencias que se han realizado ya sea a la cuenta principal de la institución o hacia la Cuenta Única del Tesoro Nacional, si es un ente público.

En los casos de recaudaciones directas, esos valores deben ser depositados en forma inmediata e intacta, para evitar que se utilice el efectivo en operaciones ordinarias.

f) Uso mínimo de cuentas bancarias

La aplicación del concepto de cuenta Principal, Cuenta Única o cualquier otra denominación, minimiza el uso de cuentas bancarias ya que, utilizando la tecnología disponible en el mercado, el pago se puede efectuar a través de transferencias bancarias (SPI) sin que se cuente con una chequera.

Sin embargo, en los casos necesarios, su uso debe ser limitado a las cuentas exclusivamente necesarias, para facilitar el control del movimiento y disponibilidad de fondos asignados para las operaciones; el concepto de mínimo, no necesariamente se refiere a una o dos cuentas bancarias: por ejemplo; si se trata de un ente público que maneja o administra proyectos, el mínimo de cuentas bancarias será tantas cuentas

como proyectos existan. Por supuesto que lo recomendable es que sean un número razonable que ayude a que el control sobre el movimiento y disponibilidad de recursos, sea fácil y efectivo.

g) Uso de dispositivos de seguridad

En todas las instituciones que disponen de equipos informáticos, mecánicos electrónicos, que forman parte de los sistemas de información, deben crearse las medidas de seguridad que garanticen un control adecuado del uso de los equipos al igual que se debe mantener seguridad en la información.

Si son de última tecnología los mismos equipos traen incorporados dispositivos que ayudan a darle seguridad a los procesos, hoy tenemos verdaderas claves de acceso, servidores que tienen la función de verificar que no ingrese información contaminada que puede dañar la información o los sistemas.

h) Uso de indicadores de gestión

El diseño y uso de indicadores de gestión debe formar parte de los sistemas, para que permitan medir el grado de control integral de las operaciones y su avance tanto físico como financiero, de tal manera que se puede hacer análisis de la gestión en los distintos sectores y proyectar de mejor manera a la organización ayudando a reorientar las acciones, en los casos específicos.

Los Auditores internos pueden ser una gran ayuda en el establecimiento de estos indicadores, ya que ellos son los que más conocen de las operaciones de todos los sectores o temas donde se pueden diseñar estos indicadores para controlar y medir la gestión.

De la forma más sencilla, los Auditores Internos pueden elaborar una hoja de los pasos que sigue un proceso, conjuntamente con el responsable de ejecutar los mismos, para identificar los pasos que agregan valor y aquellos que no, luego se puede asignar un valor numérico individual, con lo que, posteriormente, se puede evaluar y darle un valor de apreciación, lo cual, si se divide el valor de apreciación producto de la evaluación para el valor que se asignó inicialmente al paso en el proceso, se sacaría un porcentaje de riesgo existente, esto ayudaría al auditor interno a orientar su trabajo. Así como al responsable de los pasos, a poner mayor atención a sus funciones.

1.5.5.3 APLICABLES A LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

La Administración de Personal requiere de criterios básicos para fijar técnicamente sus responsabilidades, para lo cual se aplicarán los siguientes principios de control interno.

a) Selección de personal hábil y capacitado

La aplicación de este principio permite que cada puesto de trabajo disponga al personal idóneo, seleccionado bajo criterios técnicos que se relacionen con su especialización, el perfil del puesto y su respectiva jerarquía, así como dentro del marco legal correspondiente.

Las unidades administrativas encargadas de esta actividad, deberán coordinar con las unidades solicitantes, para que el proceso de selección sea el más adecuado a los intereses de la organización, ya que de esto depende la eficiencia que tenga toda administración. Existen muchos casos especialmente en el sector público, de personal que está mal ubicado o profesionales que no corresponden a la especialidad que se encuentran trabajando, lo cual disminuye la iniciativa y el rendimiento en cada uno de los puestos de trabajo.

En las empresas privadas, aunque no ocurre esto, si se dan casos de personal que ingresó con una especialización, pero en el proceso encontraron otra inclinación y se especializaron dejando de lado su formación inicial.

b) Capacitación continua

La aplicación de este principio permitirá que una organización o ente público disponga de los recursos humanos capacitados para responder a las demandas del mercado, para lo cual las instituciones deberán programar la capacitación de su personal en los distintos campos y sistemas que funcionen en su interior, para fortalecer el conocimiento y garantizar eficiencia en los servicios que brinda.

Aunque las expectativas de un trabajador es capacitarse permanentemente, existen organizaciones que consideran que la capacitación es un gasto y no una inversión como es efectivamente, por lo que no disponen de planes de carrera que permitan capacitar a todo el personal en sus labores.

Las empresas y entes públicos deberían convertirse en administradoras de carreras con lo cual sabrían a donde quieren llevar a su personal y en función de eso, planificar y ejecutar la capacitación para los distintos niveles en forma permanente, más aún si tomamos en cuenta que el personal es uno de los activos de riesgo de la organización.

c) Vacaciones y rotación de personal

Desde el punto de vista humano y social, las vacaciones generan la recuperación de las energías perdidas durante el trabajo, por lo que la aplicación de este principio, es importante para que los funcionarios,

trabajadores de los distintos niveles puedan desempeñarse en perfectas condiciones en cada uno de sus puestos de trabajo.

Las vacaciones y rotación de personal, generan la especialización de otros y motiva el descanso anual de aquellos que hacen uso de este derecho; además permite el descubrimiento de nuevas ideas de trabajo y eventuales malos manejos.

Todas las organizaciones o entes públicos, a través de las unidades administrativas respectivas, deben planificar anualmente el uso de vacaciones de todo su personal, así como el reemplazo temporal de cada uno de ellos, para evitar el entorpecimiento de todos los trámites.

Esto permite oxigenar algunos puestos de trabajo, principalmente aquellos que tienen relaciones con terceras personas, que califican la eficiencia del funcionario.

d) Caucciones (Pólizas de seguro)

La aplicación de este principio, generalmente está en directa relación al riesgo que representa el trabajador-funcionario en el sector que haya sido ubicado, especialmente en las áreas que tienen que ver con el manejo y custodia de bienes y valores, donde es prudente aplicar el uso de cauciones-pólizas de seguro contra siniestros de tal manera que se eviten pérdidas innecesarias, y se asegure la recuperación del bien, por otro lado actualmente en varias instituciones ya no manejan efectivo lo cual reduce las pérdidas o robo en este aspecto.

Cuadro N° 1

RESUMEN DE LOS PRINCIPIOS DE CONTROL INTERNO DESCRITOS

N°	APLICABLES A:	PRINCIPIOS
1	ESTRUCTURA ORGÁNICA	Responsabilidad Delimitada Separación de Funciones Incompatibles Instrucciones por Escrito
2	SISTEMAS	Pruebas Continuas de Exactitud Numeración en los Documentos Uso Mínimo de Dinero en Efectivo Uso de cuentas de control Depósitos Inmediatos e Intactos Uso Mínimo de cuentas Bancarias Uso de Dispositivos de Seguridad Uso de Indicadores de Gestión
3	ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	Selección de Personal Capacitado Capacitación Continua Vacaciones y Rotación de Personal Cauciones (Pólizas de Seguros)

Fuente de información: STONER, James A.F.; Administración

1.5.5.4 PRINCIPIOS DE CONTROL INTERNO DE ACUERDO AL MANUAL LATINOAMERICANO DE AUDITORIA - OLACEFS

Adaptación del Manual Latinoamericano de Auditoría del OLACEFS
(Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores)

- **Responsabilidad Delimitada.-** La responsabilidad por la realización de cada deber, tiene que ser delimitada a cada persona. La calidad del control será ineficiente, si no existe la debida responsabilidad. No se debe realizar transacción alguna, sin la aprobación de una persona específicamente autorizada para ello.
- **Separación de Funciones de Carácter Incompatible.-** Las funciones contables y financieras deberán estar en posición de poder controlar los registros y al mismo tiempo las operaciones que originan los asientos de dichos registros. Las funciones de iniciación, autorización y contabilización de transacciones, así como la custodia de recursos, deben separarse dentro del plan de organización de la entidad. Por ejemplo, la persona responsable de cobrar ingresos, no deberá tener autoridad para registrar los mismos.
- **División del Procesamiento de cada Transacción.-** Ninguna persona debe tener la responsabilidad completa por una transacción. Toda persona puede cometer errores y la probabilidad de descubrirlos aumenta, cuando son varias las personas que realizan la transacción. Por ejemplo, en el pago de sueldos, personas distintas deben: controlar la tarjeta de tiempo, prepara la nómina de remuneraciones, revisarla, girar el cheque y efectuar el pago.
- **Selección de Empleados Hábiles y Capaces.-** Se debe seleccionar y capacitar a los empleados. Empleados hábiles y capacitados producen un trabajo más eficiente y económico.
- **Aplicación de Pruebas Continuas de Exactitud.-** Deberán utilizarse pruebas de exactitud con el objeto de asegurar la corrección de la operación, así como de la contabilización subsiguiente. Por ejemplo, deberá compararse al total cobrado por un cajero, con el total depositado en el banco.
- **Rotación de Deberes.-** Se deberá rotar a los empleados de un trabajo al máximo posible y exigirse la utilización de las vacaciones anuales para

quienes estén en puestos de confianza. Permite descubrir errores y fraudes si se han cometido.

- **Fianzas.-** Los empleados que manejan y contabilizan los recursos materiales y financieros deben estar afianzados (caucionados o incluidos en pólizas de fidelidad). Por ejemplo: el contador, el cajero, los cobradores, el bodeguero.
- **Instrucciones por escrito.-** Las instrucciones deberán darse por escrito, en forma de manual de operaciones. Las órdenes verbales pueden olvidarse o mal interpretarse.
- **Utilización de Cuentas de Control.-** El principio de la cuenta de control deberá utilizarse en todos los casos aplicables. Las cuentas de control sirven para efectuar pruebas de exactitud entre los saldos de las cuentas, ayudando a evaluarlos en caso de ser considerable el volumen de transacciones.
- **Uso de Equipos de Pruebas Automáticas.-** El equipo mecánico con dispositivo de prueba incorporado deberá utilizarse siempre que sea posible. Por ejemplo, máquinas registradoras.
- **Contabilidad por Partida Doble.-** Deberá utilizarse el sistema de contabilidad por partida doble. Sin embargo, este sistema no constituye un sustituto para el control interno, sino que más bien lo ayuda.
- **Formularios Prenumerados.-** Deberá utilizarse formularios prenumerados al ser impresos para toda la documentación importante (por ejemplo: cheques, recibos, órdenes de compra, comprobantes de caja chica, etc.), manteniendo controles físicos sobre sus existencias y uso, así como deberán mantenerse copias legibles en orden numérico.

- **Evitar el Uso de Dinero en Efectivo.-** Se debe evitar el uso de dinero en efectivo, utilizándolo sólo para compras menores mediante la modalidad de fondo fijo de caja chica.
- **Uso del Mínimo de Cuentas Bancarias.-** Se debe reducir al mínimo posible el mantenimiento de cuentas bancarias, se mantendrá una cuenta corriente para operaciones generales y una con varios fines específicos.
- **Depósitos Inmediatos e Intactos.-** Todo el dinero recibido en efectivo o mediante cheques, órdenes de pago, etc., deberá depositarlo intacto a más tardar dentro de las 24 horas de recibido, en la cuenta bancaria respectiva. Esta medida disminuye el riesgo de fraude. ”

1.5.6 CLASES DE CONTROL INTERNO.

El control interno lo podemos clasificar de acuerdo al momento en que se ejecuta o de acuerdo al enfoque con que se la aplica, a continuación se expone estas clasificaciones.

1.5.6.1 De Acuerdo al Momento

De acuerdo al momento el control interno puede ser previo, concurrente y posterior a la ejecución de las operaciones.

- CI previo;
- CI concurrente; y,
- CI posterior.

Los procedimientos de control interno previo y concurrente se aplican en el proceso de las operaciones; el control posterior interno, se acciona por medio de un mecanismo técnico evaluador que es la auditoría, actividad ejercida por profesionales que no intervienen en las operaciones controladas.

Control, por tanto, es una acepción genérica que comprende a la auditoría que es, en definitiva, una especie del mismo. Toda auditoría es control, pero no todo control es auditoría.

Control Interno Previo

Es el que se aplica antes de que las operaciones se lleven a cabo o de que los actos administrativos queden en firme, para tutelar su corrección y pertinencia.

Las empresas deben establecer mecanismos y procedimientos para analizar las operaciones que hayan proyectado realizar, antes de su autorización, o de que ésta surta sus efectos, con el propósito de determinar la propiedad de dichas operaciones, su legalidad y veracidad y, finalmente, su conformidad con los presupuestos, planes y programas.

Control Interno Concurrente

El control concurrente está inmerso en el proceso de las operaciones, se aplica simultáneamente a la ejecución de las operaciones; el desempeño de los funcionarios se debe concentrar en la obtención de los mejores resultados con los menores esfuerzos y recursos, y es ineludible la responsabilidad de verificar la corrección de las operaciones.

Control Interno Posterior

Este control se lleva a cabo mediante la auditoría interna, actividad profesional sujeta a normas de aceptación general que mide la efectividad de los demás controles internos y contribuye al desarrollo de la gestión empresarial al emitir sus recomendaciones que deben ser de cumplimiento obligatorio.

El examen posterior de las operaciones financieras o administrativas de una empresa se realizará a través de la auditoría (interna o externa).

1.5.6.2 De Acuerdo al Enfoque

El control interno según el enfoque puede ser administrativo o financiero, este último es más conocido y facilita efectuar la auditoría financiera:

- CI administrativo; y,
- CI financiero.

Control Interno Administrativo.-

El control interno administrativo es el plan de organización, procedimientos y registros que conciernen a los procesos de decisión que llevan a la autorización de transacciones y actividades, para fomentar la eficiencia de las operaciones, la observancia de la política prescrita y el cumplimiento de las metas y objetivos programados.

Los controles internos administrativos pueden abarcar el análisis de estadísticas, estudios de tiempo y movimiento, informes de rendimiento, programas de capacitación de empleados y controles de calidad.

Control Interno Financiero.-

Es el plan de organización, los procedimientos y los registros que permiten: la custodia y salvaguarda de los recursos; y, la verificación de la exactitud, veracidad y confiabilidad de los registros contables y de los estados e informes financieros.

Este tipo de control tiende a que las operaciones y las transacciones se ejecuten de acuerdo con la autorización general o específica, de tal manera que:

- Las transacciones se registren para permitir la preparación de los estados financieros con sujeción a las disposiciones legales.
- Los recursos de la empresa, estén debidamente salvaguardados, en forma tal que su acceso o disposición sólo sea permitido previa autorización y para fines específicos de las actividades empresariales.

- Los asientos contables se efectúen contando con el respaldo de los documentos de soporte y sean de utilidad para la mayorización.
- Los registros, la información gerencial y los estados financieros presentados, sean producto de periódicas conciliaciones y comparaciones de la existencia de los documentos y los bienes; y,
- Los controles internos financieros incluyan aspectos sobre los sistemas de autorización, aprobación, segregación de funciones, registros e informes contables de las operaciones o custodia y controles físicos.

1.5.7 ESTUDIO Y EVALUACIÓN (REVISIÓN).

El auditor debe obtener la comprensión suficiente de la base legal, planes y organización así como de los sistemas de trabajo e información manuales y computarizados, debe establecer el grado de confiabilidad de la estructura de control interno de la empresa o área auditada a fin de: planificar la auditoría, determinar la naturaleza, oportunidad, alcance y selectividad de los procedimientos sustantivos a aplicar y preparar el informe con los resultados de dicha evaluación para conocimiento de la administración de la empresa.

El estudio comprenderá las funciones del personal vinculado con las áreas específicas para evaluar si las responsabilidades de la empresa están claramente establecidas y razonablemente orientadas; así como comprobar si los informes financieros y los reportes gerenciales son adecuados para propósitos de gestión y de control.

El estudio y evaluación de la estructura de control interno deberá realizarse a base del objetivo general de la auditoría, como se describe a continuación:

- a. En la auditoría financiera se evaluarán los controles establecidos para proteger los recursos y la integridad de la información financiera.

b. En la auditoría operacional se evaluarán los sistemas y procedimientos establecidos para que la empresa lleve a cabo sus actividades en forma económica, eficiente y efectiva, observando las directivas y la presentación de informes operativos, administrativos y financieros de manera oportuna y confiable.

La calificación de los riesgos inherente, de control y de detección relacionados con los sistemas de información, sean manuales o computarizados utilizados por el ente o área examinado, debe considerarse y documentarse al evaluar el riesgo profesional asumido por el equipo de auditoría.

Conocer la efectividad de la estructura de control interno será indispensable para establecer sobre bases firmes, la programación y ejecución de la auditoría.

La auditoría requiere la emisión de un informe que refleje los resultados de la evaluación de la estructura de control interno, mientras se realiza el examen y el sustento respectivo en papeles de trabajo.

El contenido básico del informe de evaluación de la estructura de control interno deberá incluir los resultados obtenidos a nivel del estudio practicado al ambiente de control, los sistemas de información y a los procedimientos de control. En la revisión del control interno se debe considerar los siguientes factores:

- Duplicidad de esfuerzos
- Uso indebido de los fondos disponibles
- Falta de aceptación de responsabilidad
- Falta de control apropiado de recursos o actividades
- Organigramas o procedimientos engorrosos o inadecuados
- Falta de idoneidad del personal
- Utilización ineficaz de recursos
- Atrasos en el trabajo
- Falta de normas o mala aplicación de las existentes
- Falta de claridad en los procedimientos escritos

1.5.8 MÉTODOS DE EVALUACIÓN

1.5.8.1 Cuestionarios

Los cuestionarios de control interno permiten evaluar el control interno a través de preguntas a los diferentes funcionarios de la empresa.

Con relación a los cuestionarios de control interno debe considerarse los siguientes aspectos:

Es necesario que se apliquen a los funcionarios relacionados con el componente auditado, incluyendo personal de todo nivel administrativo.

- Es necesario verificar la veracidad de las respuestas.
- Se debe diseñar con preguntas relacionadas y repreguntas para establecer la consistencia de las respuestas.
- Es necesario evitar realizar preguntas no aplicables, para lo cual en vez de utilizar cuestionarios estándar, debe elaborarse cuestionarios que reconozcas las particulares características de cada empresa.
- Es necesario que al final del cuestionario firme el funcionario al que se le realizaron las preguntas.

1.5.8.2 Flujogramas

Es un método muy útil para evaluar el control interno, El flujograma es la representación gráfica secuencial del conjunto de operaciones relativas a una actividad o sistema determinado, su conformación se la realiza a través de símbolos convencionales.

Se denominan también diagramas de secuencia y constituyen una herramienta para levantar la información y evaluar en forma preliminar las actividades de control de los sistemas funcionales que operan en una organización.

Generalmente, se puede representar a través de los flujogramas los procesos de: abastecimientos, que integran compras y bodega; recaudaciones; tesorería; remuneraciones, que integran sueldos, jornales y beneficios a empleados, etc.

Consiste en relevar y describir objetivamente la estructura orgánica de las áreas relacionadas con la auditoría, así como, los procedimientos a través de sus distintos departamentos y actividades.

Este método es más técnico y remendable para la evaluación, tiene ventaja frente a otros métodos, porque permite efectuar el relevamiento siguiendo una secuencia lógica y ordenada, permite ver de un solo golpe de vista el circuito en su conjunto, y facilita la identificación o ausencia de controles.

Para la elaboración de los flujogramas se deben observar los siguientes aspectos:

- Los procedimientos deben describirse secuencialmente a través del sistema.
- Describir los documentos que tengan incidencia contable.
- Demostrar cómo se llevan los archivos y como se preparan los informes con incidencia contable.
- Demostrar el flujo de documentos entre las distintas unidades de la organización.

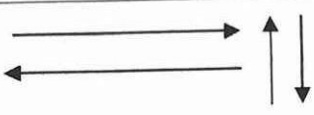
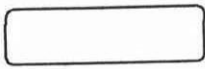
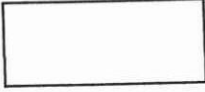


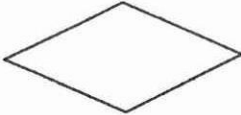

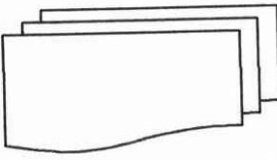
- Identificar el puesto y quien efectúa el procedimiento.
- Para identificar los controles principales, el auditor recogerá toda la información pertinente relacionada con las transacciones como la documentación y formatos.

Para actualizar los flujogramas se obtendrá la información normalmente, entrevistándose con el personal de la organización sobre los procedimientos seguidos y revisando los manuales de procedimientos en el caso que existieren. Los flujogramas permiten al auditor:

- Simplificar la tarea de identificar el proceso.
- Orientar la secuencia de las actividades con criterio lógico, pues sigue el curso normal de las operaciones.
- Unificar la exposición con la utilización de símbolos convencionales con las siguientes ventajas para el usuario.
- Visualizar la ausencia o duplicación de controles, autorizaciones, registros, archivos, etc.
- Facilitar la supervisión a base de las características de claridad, simplicidad, ordenamiento lógico de la secuencia.
- Demostrar a las autoridades financieras las razones que fundamentan nuestras observaciones y sugerencias para mejorar los sistemas o procedimientos financieros.

SÍMBOLOS DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJO

Los símbolos de los diagramas de flujo permiten realizar la representación gráfica de cualquier proceso, estos símbolos están estandarizados por el Instituto Nacional Estadounidense de Estandarización (American National Estándar Institute-ANSI), a continuación se presenta los más regularmente utilizados

Símbolos	Nombre	Explicación
	Línea de flujo (Conexiones de Pasos o flechas)	Muestra la dirección y sentido del flujo del proceso, conectando los símbolos.
	Comienzo o final de procesos	En su interior situamos materiales, información o acciones para comenzar el proceso o para finalizar el mismo.
	Proceso (actividad)	Tarea o actividad llevada a cabo durante el proceso
	Conector (conexión con otros proceso)	Nombramos un proceso independiente que en algún momento aparece relacionado con el proceso principal.
	Datos Entrada/Salida (Información de apoyo)	Situamos en su interior la información necesaria para alimentar una actividad.
	Decisión (bifurcación)	Indicamos puntos en que se toman decisiones Si o No, abierto/cerrado.
	Documento	Se utiliza para hacer referencia a generación de un documento específico en un punto del proceso.
	Documentación múltiple	Implica que una actividad incluye múltiples documentos.

Fuente: ANSI (American National Estándar Institute)

1.5.9 LIMITACIONES DE CONTROL INTERNO

El control interno puede ser efectivo para protegerse contra errores y contra fraude y asegurar la confiabilidad de la información contable. Sin embargo es *importante reconocer la existencia de limitaciones inherentes del control interno.*

En el desempeño de los controles pueden cometerse errores como resultado de equívocos en instrucciones, errores de juicio, descuido, distracción o fatiga es necesario indicar, que sin la participación activa ya sea del departamento de administración o a su vez de un departamento de Auditoría interna efectivo, la máxima autoridad puede invalidar fácilmente el control interno, finalmente las actividades de control dependientes de la separación de funciones puede ser burlada por (colusión) acuerdo entre varios empleados con al ánimo de perjudicar a alguien.

La extensión de los controles adoptados por un negocio también está limitada por consideraciones de costo. No es factible, desde el punto de vista de los costos, establecer controles que proporcionan protección absoluta del fraude y del desperdicio; una seguridad razonable a este respecto es generalmente lo mejor que puede lograrse es en base del siguiente análisis.

1.6 BASES TEÓRICAS DE AUDITORÍA INTERNA

- La Auditoría Interna es una de las funciones más sobresalientes dentro del ambiente estructura de control interno de las organizaciones empresariales o públicas, de ahí que su significado dentro del contexto de la organización, también es de mucha importancia convirtiéndose en una ayuda lógica en el descargo de su responsabilidad.

El Instituto de Auditores Internos – IAI define la Auditoría interna de la siguiente manera:

“La **Auditoría Interna** es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar la operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.”

“Los servicios de aseguramiento comprenden las tareas de evaluación objetiva de las evidencias, efectuada por los auditores internos, para proporcionar una opinión o conclusión independiente respecto de un proceso, sistema u otro asunto.

Los servicios de consultoría son por naturaleza consejos y son desempeñados, por lo general, a pedido de un cliente.”

La Contraloría General del Estado Ecuatoriano, en un folleto de Capacitación denominado Control Gubernamental Moderno manifiesta:

“Auditoría Interna, actividad profesional e independiente de asesoría a la Gerencia”

Esta última descripción y la del Instituto de Auditores Internos (IIA), recogen casi todos los elementos para cumplir y poder ejecutar una Auditoría Interna que sirva de base para la toma de decisión por parte de las autoridades, y ésta servirá para medir su gestión en términos de economía, efectividad y eficiencia de todas las actividades.

1.6.1 LA FUNCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA

La Auditoría Interna es una actividad independiente y objetiva de garantizar y asesorar con la finalidad de mejorar las operaciones de una organización.

Su función es importante, permite que se cumplan sus objetivos dentro de una óptica sistemática y disciplinada para evaluar y mejorar la efectividad de los procesos de gestión, control y dirección.

Es una herramienta muy importante en toda administración ya que evalúa los demás controles y sirve de apoyo para directivos con la finalidad de evitar toda clase de errores y contribuir a la transparencia de las operaciones, procesos y sistemas de la organización.

1.6.2 OBJETIVO Y ALCANCE

El objetivo global de la Auditoría Interna es asistir a todos los miembros de la administración en el descargo de sus responsabilidades, suministrándoles análisis, evaluaciones y los comentarios pertinentes con respecto a las actividades bajo revisión acompañado de recomendaciones positivas, que ayuden a mejorar la gestión de la organización.

La Auditoría abarca todas las operaciones, procesos y sistemas, permite medir los resultados de la administración y a la vez puede coadyuvar para alcanzar los objetivos y metas establecidas.

El enfoque de trabajo dentro de este campo de acción requiere que su trabajo vaya más allá de la simple revisión de las transacciones financieras y los registros contables, para tener una idea global de las operaciones bajo revisión sintetizamos las siguientes actividades:

- Evaluar el contexto institucional, buscando los sectores, sistemas, procesos, operaciones y resultados, donde la Auditoría Interna identifique que se puede agregar valor.

- Evaluar el ambiente y estructura de control interno, así como la eficacia y aplicación de los controles, financieros y otros de operación, y la implantación de un control efectivo a costo razonable.
- Evaluar la tecnología y su ambiente para verificar si existen las políticas, los procedimientos y mecanismos que aseguren la firmeza de los mismos.
- Evaluar los programas de capacitación para determinar si esto contribuye a los intereses y desarrollo organizacional.
- Evaluar los mecanismos y procedimientos para la administración de riesgos, y las acciones para el control de los mismos.
- Velar por el grado de cumplimiento con las políticas, planes, programas, proyectos, actividades y demás procedimientos que hayan sido establecidos, dentro del marco legal correspondiente.
- Evaluar si los sistemas garantizan que los bienes y derechos de la organización- administración sean contabilizados y protegidos adecuadamente contra pérdida de cualquier clase.
- Evaluar si los mecanismos y medios de información garantizan la producción de información confiable y oportuna para la toma de decisiones gerenciales.
- Evaluar la calidad, eficiencia y economía en el cumplimiento de las responsabilidades asignadas.
- Proponer y promover mejoras constantes a toda administración – organización, los sistemas procesos y procedimientos a través de recomendaciones que proyecten una mejor imagen organizacional, así como los resultados esperados.

1.6.3 ASPECTOS QUE SE DEBE TOMAR EN CUENTA PARA LA CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA

Existen muchos criterios que se toman como base para crear un Departamento de Auditoría Interna, entre otros tenemos los siguientes:

Bases utilizadas en la creación del Departamento de Auditoría Interna

En las entidades y organismos del sector público como también en el sector privado, es necesario crear la Unidad o Departamento de Auditoría Interna con un nuevo enfoque de control en vista de su desmesurado crecimiento y la imposibilidad de control directo por parte de las autoridades - ejecutivos con la finalidad de evitar fraudes.

El crecimiento que han tenido las entidades y organismos tanto del sector público como del privado ya sea por su eficiencia o vinculación con todos los sectores populares en los últimos tiempos, a significado varios problemas coyunturales muy difíciles de superar por las direcciones administrativas ya que a ella llegan las informaciones y los problemas que los niveles intermedios quieren que llegue.

Esto provoca a su vez, que las autoridades no conozcan de cerca los problemas que aquejan a las entidades y organismos en cuanto tienen que ver con la eficiencia, efectividad y economía; más aún, se ve tan distanciado de los procedimientos que siguen las diferentes dependencias dentro de una administración, es por ello tan indispensable contar con otro tipo de información donde le permita no sólo conocer los problemas sino las posibles soluciones.

Para la creación de un Departamento de Auditoría Interna en entidades y organismos del sector público o privado, se debe considerar varios aspectos.

- **El monto del capital**

Necesidades de mayor control, financiamiento de operaciones y posibilidades de alianzas estratégicas.

- **Número de personal que trabaja en la organización**

Más personas mayor necesidad de control
Mayor posibilidad de errores y desperdicios
Crecimiento de las operaciones
Incremento de costos
Mayor volumen de información
Necesidades de programas de capacitación

- **Volumen y complejidad de las operaciones**

Mayor capital en giro, mayor posibilidad de descontrol
Mayor volumen de operaciones mayor necesidad de control
Incremento de personal y tecnología
Gran volumen de información que centralizar
Probabilidad de descentralización de actividades
Mayor delegación de Auditoría

- **Tecnología incorporada**

Necesidad de capacitación masiva
Mayor posibilidad de manipulación de datos
Necesidad de actualización permanente
Posibilidad de dependencia en pocas personas
Necesidad de integrarse a redes internas y externas

- **Número de unidades administrativas**

 - Mayor número de personal

 - Crecimiento del volumen de operaciones

 - Mayor necesidad de integración de información

 - Mayor delegación de autoridad

 - Mayor inversión en activos fijos y tecnología

- **Expansión de la organización a otros lugares del país**

 - Probabilidades de incumplimiento de políticas y procedimientos

 - Mayor volumen de recursos involucrados

 - Adaptación a nuevos mercados y tecnología

 - Necesidad de mayor inversión

 - Mayor número de personal

 - Mayor posibilidad de errores y desperdicios

 - Mayor delegación de autoridad

- **Posibilidades de ampliación a mercados extranjeros**

 - Necesidades de inversión y adaptación de productos

 - Cambio de metodologías de producción y competencia

 - Aceptación de tecnologías e inclusión en Internet

 - Necesidad de cuidar la calidad del producto y la imagen institucional

- **Posibilidades de Fusión a través de alianzas estratégicas**

 - Posibilidad de nuevas inversiones

 - Posibilidad de que se pierda la imagen institucional

 - Dependencia de métodos de operación

 - Nuevas formas y medios de información

Ampliación a nuevos mercados
Nuevos campos de capacitación
Crecimiento de las operaciones

En el caso del sector público, una gran mayoría de instituciones dispone de Auditores Internos, en unos casos están en relación de dependencia de la parte financiera, lo cual disminuye su campo de acción, en otros casos, dependen de la Contraloría, lo cual de todas maneras, la aleja de los verdaderos criterios técnicos que rigen la Auditoría Interna como función.

Pero También existen verdaderos Departamentos de Auditoría Interna, que se esmeran por hacer un trabajo de calidad, dentro del concepto de excelente administración.

1.7. TEORIA SOBRE MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS

Un manual de funciones es un documento que se prepara en una empresa con el propósito de delimitar las responsabilidades y las funciones de los empleados de una compañía. El objetivo primordial del manual es describir con claridad todas las actividades de una empresa y distribuir las responsabilidades en cada uno de los cargos de la organización.

De esta manera, se evitan funciones y responsabilidades compartidas que no solo redundan en pérdida de tiempo sino también en la dilución de responsabilidades entre funcionarios de una empresa o de una misma sección.

El manual de funciones es bastante conocido, es evidente que por si solo no tiene una aplicación práctica en una empresa sino se combina con una serie de elementos fundamentales que hacen de su implementación un proceso exitoso.

Los elementos que complementan un manual de funciones para proceder a su implementación son los siguientes:

- Manual de funciones y responsabilidades
- *Manual de procedimientos y diligenciamiento de formatos*
- Estructura orgánica de la Empresa
- Manual de normas administrativas
- Delineamiento o directrices de contratación de personal
- Reglamento laboral

Manual de Procedimientos

El concepto de Manual de Procedimientos son instrumentos de información en los que se consignan en forma metódica los pasos y operaciones que deben seguirse para el desarrollo de las funciones de una unidad administrativa.

La existencia de un manual de procedimientos sirve para que la administración aumente la posibilidad de que los empleados utilicen los sistemas y procedimientos prescritos al ejecutar sus tareas.

El manual se convierte en guía de trabajo para el personal, guía que resulta particularmente valiosa para orientar a los nuevos empleados.

Manual de Procedimientos y Formatos

Se orienta a especificar ciertos detalles de las actividades que normalmente se ejecuta en una empresa con el fin de unificar criterios al interior de una empresa, a recuperar la información de la forma mas adecuada asegurando su calidad y por último agilizar la circulación de la información para que esta llegue oportunamente a las secciones que lo requieren

Se debe evitar información innecesaria, entre mas rápido se puede llenar un formato (con ítems de selección, poco texto etc.) mas rápido se obtiene la información requerida.

Por lo anterior se debe tratar de seleccionar formatos sencillos y ágiles de diligencia para que el personal no los evite.

Se debe escuchar a los funcionarios objetivos del formato para ir adecuadamente a los cambios de la organización. Es muy común que al implementar un software en una empresa se obvian algunos formatos o se deban suprimir para dar paso a un nuevo sistema de captura de información, o incluso nivel de capacitación del personal responsable de ingresar la información al sistema, lo cual implica un reajuste del plan de desarrollo del personal de la empresa.

1.8. TEORÍA Y SIGNIFICADO DE ORGANIGRAMAS

La definición de Organigrama:

1. Según Ferrel, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos, autores del libro "Introducción a los negocios en un Mundo Cambiante",
 - El organigrama es "la representación visual de la estructura organizacional, líneas de autoridad, (cadena de mando), relaciones de personal, comités permanentes y líneas de comunicación"
2. Para Enrique B. Franklin, autor del libro "Organización de Empresas"
 - El organigrama es "la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen"
3. Jack Fleitman, autor del libro "Negocios Exitosos"

- Define el organigrama como la “representación gráfica de la estructura orgánica que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que integran la empresa, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y de asesoría”

4. *Simón Andrade*, autor del libro “Diccionario de Economía”

- Proporciona la siguiente definición de organigrama “Expresión gráfica o esquemática de la estructura organizativa de una empresa, o de cualquier entidad productiva, comercial, administrativa, política, etc.”

En síntesis, una definición de organigrama que se puede extraer de todos los aportes o definiciones y que en lo personal se sugiere la siguiente:

“ El organigrama es una representación gráfica de la estructura organizacional de una empresa, institución o de cualquier entidad productiva, comercial, administrativa, política, etc., en la que se indica y muestra, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus líneas de autoridad, relaciones de personal, comités permanentes, líneas de comunicación y de asesoría”.

CAPÍTULO II

2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

2.1 INTRODUCCIÓN

Para efectuar el análisis de los resultados es necesario realizar la presentación de los datos mediante cuadros estadísticos con sus correspondientes frecuencias y porcentajes, ello permitirá interpretar de manera adecuada los resultados y contribuirá a plantear una propuesta encaminada a diseñar adecuadamente un Sistema de Control Interno Administrativo para el Centro Experimental y de Producción Salache (CEYPSA) que permita promover una sana administración de los recursos públicos y el cumplimiento de objetivos del CEYPSA y por ende de la institución.

2.2 METODOLOGÍA

2.2.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo del presente tema de tesis de grado, se utilizará la investigación aplicada, cuyo objetivo primordial es modificar una realidad presente con alguna finalidad práctica. Es así que, para el desarrollo del presente proyecto se tomará en consideración datos e información actual y real para identificar y analizar los principales problemas que presenta el CEYPSA.

2.2.2 MÉTODOS

En investigación se emplean los métodos lógicos o científicos, que están destinados a descubrir la verdad o confirmarla, mediante conclusiones ciertas y firmes. Para el desarrollo del presente proyecto se utilizará los métodos Inductivo y deductivo, el análisis y la síntesis que raras veces se emplean solos, ya que casi siempre se utilizan en forma combinada.

Método Inductivo

El Método Inductivo es un proceso analítico-sintético mediante el cual se parte del estudio de casos, hechos o fenómenos particulares para llegar al descubrimiento de un principio o ley general que los rige, por tal razón el método inductivo se utilizara para determinar las conclusiones y recomendaciones en el desarrollo de la tesis.

Método Deductivo

El método Deductivo sigue un proceso sintético - analítico. Se presentan conceptos, principios, definiciones, leyes o normas generales, de las cuales se extraen conclusiones o consecuencias en las cuales se aplican; o se examinan casos particulares sobre la base de las afirmaciones generales presentadas. Por lo que el método deductivo se utilizará en el estudio de teorías generales que se presenten en el proyecto y que necesiten particularizar el desarrollo del mismo.

El Análisis

El análisis consiste en descomponer en partes algo complejo, en desintegrar un hecho o una idea de sus partes, para mostrarlas, describirlas, numerarlas y para explicar las causas de los hechos o fenómenos que constituyen el todo. Es por esta razón que para el desarrollo del presente proyecto se utilizará el análisis para identificar aspectos importantes en el desarrollo de tareas y funciones específicas del área administrativa de la empresa y en el levantamiento de la información.

La Síntesis

La Síntesis constituye el todo uniendo sus partes que estaban separadas, facilitando la comprensión cabal del asunto que se estudia o se analiza. Por lo que, la síntesis se utilizará en el estudio de todas las partes del todo de la Institución que se presenten en el proyecto y que necesiten particularizar el desarrollo del mismo.

2.2.3 TÉCNICAS

La Observación

La observación es una técnica fundamental de todo proceso investigativo.

Permitirá obtener el mayor número de datos e información a través de la observación directa y registrarla para un posterior análisis.

La Encuesta

La encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Se utilizará para el desarrollo del presente proyecto.

La Entrevista

La entrevista es una técnica que permite obtener datos a través de un diálogo entre dos personas. Se empleará para obtener información necesaria del CEYPSA.

2.2.4 TRABAJO DE CAMPO

Para la recolección de datos, se utilizará la Investigación de Campo ya que corresponde al medio donde se encuentra el objeto de la investigación, donde ocurren los hechos o fenómenos investigativos; que en este caso es el CEYPSA.

2.2.5 POBLACIÓN Y MUESTRA

La investigación se realizará exclusivamente en el CEYPSA por tanto el universo se constituye por autoridades, profesores, estudiantes y empleados, periodo abril-septiembre del 2008, se aplicarán entrevistas a las autoridades y personal administrativo, y las encuestas de la siguiente manera:

Empleados = 28

Docentes = 14

Estudiantes = 1036

Por el tamaño elevado de la población de los estudiantes se aplicará un muestreo.

Tamaño Muestra Estudiantes

Fórmula de la Muestra:

$$n = \frac{K^2 p^2 N}{K^2 p^2 + N e^2}$$

Donde:

K = desviación normal 1.96

p = estimación de proporción 0.5

e = medida de confiabilidad del 1% al 100%; (6.83%)

N = población (Universo)

n = muestra

Población = 1036

$$n = \frac{K^2 p^2 N}{K^2 p^2 + N e^2}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5)^2 (1036)}{(1.96)^2 (0.5)^2 + (1036)(0.0683)^2}$$

$$n = \frac{(3.8416)(0.25)(1036)}{0.9604 + 4.83283}$$

$$n = \frac{994.97}{5.7987}$$

$$n = 171.5857$$

$$n = 172 \text{ Estudiantes}$$

2.3 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

La metodología para la presentación de los resultados de la investigación van a ser presentados en el siguiente orden:

PREGUNTA Y RESPUESTA.- Con sus correspondientes frecuencias: de clase. Las notaciones (simbologías) de las frecuencias son las siguientes: F = frecuencia de la opción; % = porcentaje.

INTERPRETACIÓN, traducir el lenguaje estadístico en lenguaje común, por ello es necesario que antes de la interpretación se ubiquen las tablas de distribución de frecuencias. ANÁLISIS, consistirá en un estudio comparativo entre ítems o elementos de la pregunta, como también entre variables lineales de mayor importancia.

2.3.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A LOS SEÑORES ESTUDIANTES DEL CEYPSA.

1.- ¿Qué piensa Ud. de la Administración del CEYPSA, es?

ADMINISTRACIÓN DEL CEYPSA

CUADRO # 1

OPCIÓN	F	%
Excelente	4	2%
Muy Buena	25	15%
Buena	80	47%
Regular	47	27%
Insuficiente	16	9%
Total	172	100%

GRÁFICO # 1



Fuente: Estudiantes

Realizado por: Grupo de Tesis

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del total de estudiantes encuestados el 47% manifiesta que la administración del CEYPSA es buena, el 27% regular, el 15 % Muy buena, el 9 % Insuficiente y apenas el 2% indica que es excelente.

Lo que demuestra que la administración del CEYPSA debería mejorar sus procesos y control sobre los mismos, que permita alcanzar un mejor desempeño.

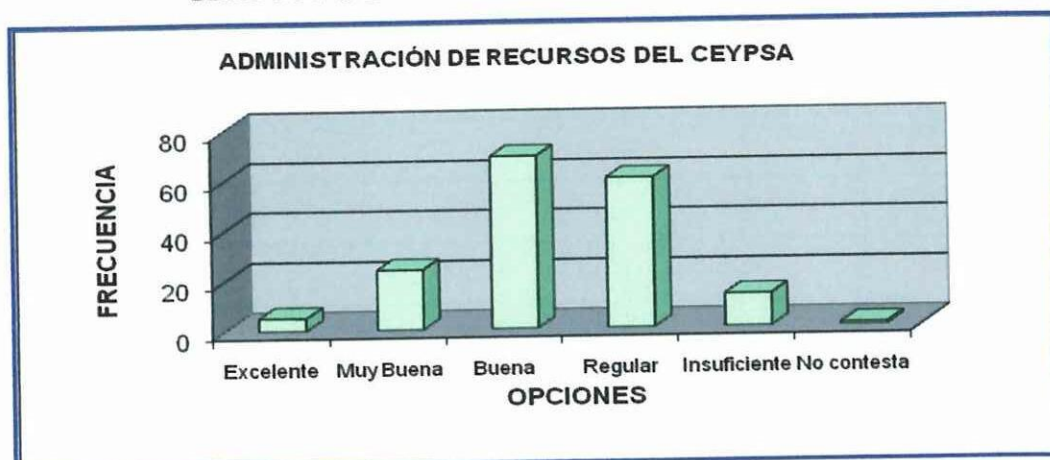
2.- ¿Considera Ud. que los recursos de la Universidad son administrados de manera?:

ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS DE LA UNIVERSIDAD

CUADRO # 2

OPCIÓN	F	%
Excelente	5	3%
Muy Buena	24	14%
Buena	69	40%
Regular	60	35%
Insuficiente	13	8%
No contesta	1	1%
Total	171	100%

GRÁFICO # 2



Fuente: Estudiantes

Realizado por: Grupo de Tesis

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De los estudiantes encuestados el 40% considera que los recursos de la universidad han sido administrados de manera Buena; seguidamente el 35 % lo califican como Regular, el 14 % Muy Buena, el 8 % insuficiente, el 3% excelente y el 1% no contesta.

Como se puede observar la calificación más alta a la administración de los recursos del CEYPSA es Buena, lo que demuestra que es necesario implementar y difundir planes de acción que permitan mejorar la administración de dichos recursos.

3.- ¿Cuál es la relación del ambiente organizacional en el CEYPSA entre Autoridades, Docentes y Personal Administrativo?:

AMBIENTE ORGANIZACIONAL DEL CEYPSA

CUADRO # 3

OPCIÓN	F	%
Excelente	6	3%
Muy Buena	45	26%
Buena	71	41%
Regular	36	21%
Insuficiente	6	3%
No contesta	8	5%
Total	172	100%

GRÁFICO # 3



Fuente: Estudiantes

Realizado por: Grupo de Tesis

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Los resultados de la encuesta determinan que el ambiente organizacional entre Autoridades, Estudiantes y Personal administrativo es bueno en un 41%, Muy bueno en un 26 %, Regular en 21%, Excelente e insuficiente en un 3%, el 5% no contesta.

Como se puede observar el ambiente organizacional ha sido calificado únicamente como bueno, lo que no contribuye al desarrollo de la institución por lo cual es indispensable establecer nuevos procesos que permitan mejorar el ambiente organizacional del CEYPSA y por ende de la institución.

4.- ¿La atención a los señores estudiantes por parte de las diferentes dependencias del CEYPSA es? :

ATENCIÓN ADMINISTRATIVA A LOS ESTUDIANTES DEL CEYPSA

CUADRO # 4

OPCIÓN	F	%
Excelente	4	2%
Muy Buena	32	19%
Buena	77	45%
Regular	44	26%
Insuficiente	11	6%
No contesta	4	2%
Total	172	100%

GRÁFICO # 4



Fuente: Estudiantes

Realizado por: Grupo de Tesis

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 45% de los encuestados manifiesta que la atención a los estudiantes por parte de las diferentes dependencias del CEYPSA es Buena, el 26 % Regular, el 19% Muy Buena, el 6 % Insuficiente, el 2% excelente y en el mismo porcentaje no contesta.

Al calificar la atención al estudiante de parte de las diferentes dependencias del CEYPSA, en menos del 50% lo han calificado con Buena como máxima calificación, lo que evidencia que el estudiante no se encuentra satisfecho con la atención; por lo que es deber de los funcionarios mejorar la calidad de atención al estudiante, tomando en cuenta que el estudiante es la razón de ser de la Institución.

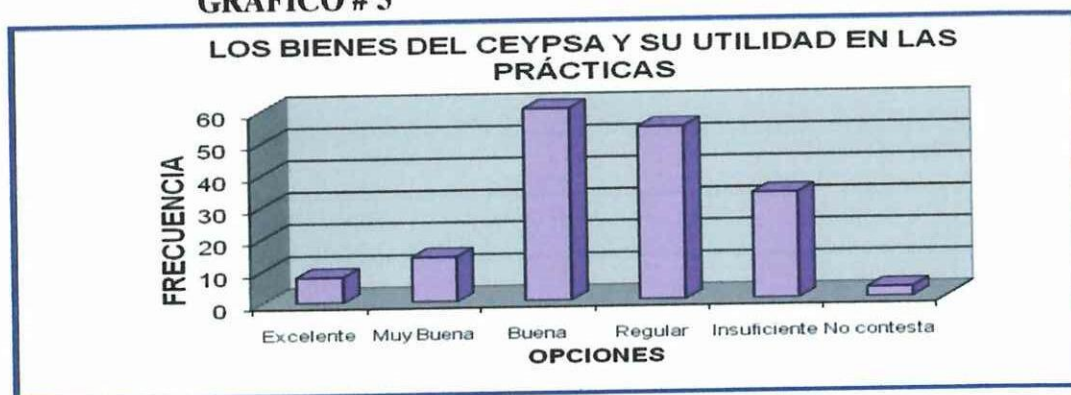
5.- ¿Cree Ud. que los bienes del CEYPSA le han servido para las respectivas prácticas en las diferentes especialidades de manera?:

ASISTENCIA DE LOS BIENES DEL CEYPSA EN PRÁCTICAS EDUCATIVAS

CUADRO # 5

OPCIÓN	F	%
Excelente	8	5%
Muy Buena	14	8%
Buena	60	35%
Regular	54	31%
Insuficiente	33	19%
No contesta	3	2%
Total	172	100%

GRÁFICO # 5



Fuente: Estudiantes

Realizado por: Grupo de Tesis

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del total de estudiantes encuestados el 35% indica que los bienes del CEYPSA le han servido para las respectivas prácticas en las diferentes especialidades de manera Buena, seguidamente el 31% de forma Regular, el 19% lo califica como insuficiente, el 8% Muy Buena, el 5% Excelente y el 2% No contesta.

Al observar los resultados se demuestra que los bienes que posee el CEYPSA para que los estudiantes efectúen las diferentes prácticas no satisface los requerimientos de los mismos, por lo que se debería analizar y considerar la posibilidad de brindar mejores opciones de equipamiento de laboratorios y herramientas de trabajo, para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje.

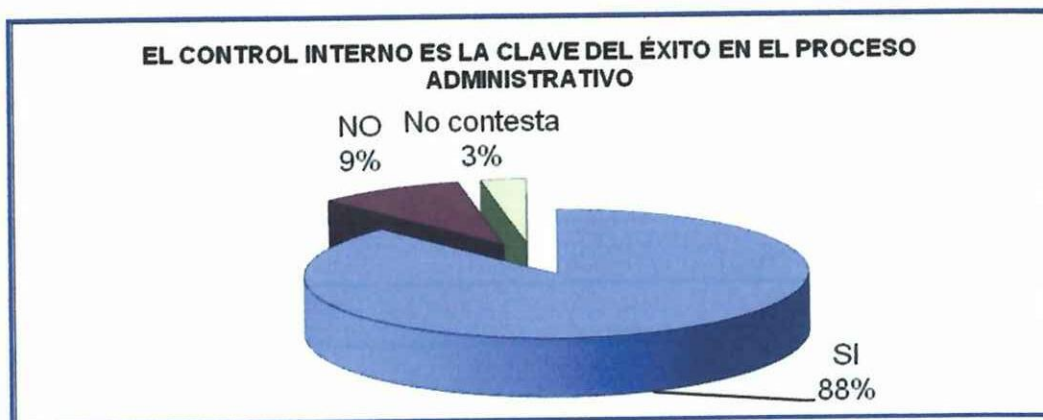
6.- ¿Considera, que el control interno es la clave para el éxito del proceso administrativo?:

CONTROL INTERNO ES LA CLAVE DEL ÉXITO EN LA ADMINISTRACIÓN DEL CEYPSA

CUADRO # 6

OPCIÓN	F	%
SI	151	88%
NO	16	9%
No contesta	5	3%
Total	172	100%

GRÁFICO # 6



Fuente: Estudiantes

Realizado por: Grupo de Tesis

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 88% de los encuestados confirma que el Control Interno es la clave del éxito en el Proceso Administrativo, no así el 9% que señala lo contrario, y el 3% no contesta.

Al observar los resultados de la encuesta se puede determinar la importancia que tiene el control interno en el proceso administrativo para la mayoría de estudiantes, por lo que se debe hacer énfasis en la implantación de un Sistema de Control Interno Administrativo con la finalidad de Contribuir al cumplimiento de los objetivos del CEYPSA

7.- ¿Será necesario conformar en el CEYPSA, la comisión de control interno para realizar la evaluación y seguimiento de la gestión universitaria?:

CONFORMACIÓN DE COMISIÓN DE CONTROL INTERNO

CUADRO # 7

OPCIÓN	F	%
SI	149	87%
NO	16	9%
No contesta	7	4%
Total	172	100%

GRÁFICO # 7



Fuente: Estudiantes

Realizado por: Grupo de Tesis

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 87% de los encuestados indica que si es necesario conformar una comisión de control interno en el CEYPSA para realizar la evaluación y seguimiento de la gestión universitaria, no así el 9% que señala lo contrario, y el 4% no contesta.

Tomando en cuenta la opinión de los estudiantes que en su mayoría señalan que se debe conformar una comisión de control interno en el CEYPSA, se debería considerar la posibilidad de su formación ya que así se contribuiría a un mejor desarrollo de los procesos administrativos.

8.- ¿Existe liderazgo por parte de los funcionarios de cada una de las dependencias?:

LIDERAZGO EN LOS FUNCIONARIOS DEL CEYPSA

CUADRO # 8

OPCIÓN	F	%
SI	77	45%
NO	72	42%
No contesta	23	13%
Total	172	100%

GRÁFICO # 8



Fuente: Estudiantes

Realizado por: Grupo de Tesis

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 45 % de los encuestados indica que sí existe liderazgo en los funcionarios del CEYPSA, mientras que el 42% indica que no existe liderazgo y el 13% no contesta.

De acuerdo a los resultados existen opiniones divididas de los estudiantes sobre el liderazgo de los funcionarios del CEYPSA, por lo que las autoridades deberían implantar planes de capacitación y mejoramiento continuo que permitan desarrollar de mejor manera sus capacidades y habilidades.

9.- ¿Cree que se aplica un seguimiento en el desarrollo de cada uno de los proyectos: agrícolas, veterinarios, ambientales, etc., para el cumplimiento de las metas?:

SEGUIMIENTO A LOS PROYECTOS DEL CEYPSA

CUADRO # 9

OPCIÓN	F	%
SI	71	41%
NO	93	54%
No contesta	8	5%
Total	172	100%

GRÁFICO # 9



Fuente: Estudiantes

Realizado por: Grupo de Tesis

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 54% de los estudiantes encuestados manifiestan que no se aplica el seguimiento respectivo al desarrollo de cada uno de los proyectos (agrícolas, veterinarios, ambientales), para el cumplimiento de las metas; mientras que el 41% indica que si se realiza seguimiento y el 5% no contesta.

De acuerdo a los datos que se observa, en más del 50%, los estudiantes indican que no se realiza seguimiento a los proyectos, criterio que podría basarse en que los proyectos no alcanzan los resultados esperados; por lo cual las autoridades deberían considerar como tema fundamental el seguimiento adecuado a dichos proyectos.

10.- ¿El horario de atención a los señores estudiantes considera que es el adecuado?

HORARIO DE ATENCIÓN A LOS SEÑORES ESTUDIANTES DEL CEYPSA

CUADRO # 10

OPCIÓN	F	%
SI	71	41%
NO	92	53%
No contesta	9	5%
Total	172	100%

GRÁFICO # 10



Fuente: Estudiantes

Realizado por: Grupo de Tesis

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del total de estudiantes encuestados, el 53% considera que el horario de atención a los señores estudiantes no es el adecuado, no así el 41% que indica que el horario si adecuado y el 5% no contesta.

Tomando en cuenta que más del 50% de estudiantes no se encuentran satisfechos con el tema de horarios de atención, los funcionarios encargados de su coordinación deberán analizar el caso e identificar las razones del por qué no se considera adecuado y reprogramar los mismos de ser necesario.

11.- ¿Existe demora en los trámites de solicitudes y otros por parte de los funcionarios del CEYPSA?:

RETRASO EN TRÁMITES DE LOS ESTUDIANTES DEL CEYPSA

CUADRO # 11

OPCIÓN	F	%
SI	116	67%
NO	39	23%
No contesta	17	10%
Total	172	100%

GRÁFICO # 11



Fuente: Estudiantes

Realizado por: Grupo de Tesis

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 67% de los estudiantes indica que si existe demora en los trámites de solicitudes y otros por parte de los funcionarios del CEYPSA, por el contrario únicamente el 23% de restante indica no existe demora.

Como se puede observar el criterio mayoritario es que si existe demora en los trámites de solicitudes por parte de los funcionarios del CEYPSA, por lo que las autoridades deberían establecer tiempos promedios para la entrega de resultados, con el afán de que no se formen cuellos de botella y el trámite sea oportuno, adecuado, y evite el malestar de los estudiantes.

12.- ¿Hay una buena atención de los funcionarios del CEYPSA ante los requerimientos de los señores estudiantes?:

TIPO DE ATENCIÓN DE LOS FUNCIONARIOS DEL CEYPSA

CUADRO # 12

OPCIÓN	F	%
SI	68	40%
NO	85	49%
No contesta	19	11%
Total	172	100%

GRÁFICO # 12



Fuente: Estudiantes

Realizado por: Grupo de Tesis

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del total de estudiantes encuestados el 49% determina que no existe buena atención de los funcionarios del CEYPSA ante sus requerimientos, mientras que el 40% indica lo contrario y el 11% no contesta.

Ante el criterio negativo de casi la mitad de los encuestados se puede determinar que existen falencias en la atención al estudiante, tema que no debería ocurrir ya que una vez más se menciona que la razón de ser de la Institución es el estudiante; por lo cual las autoridades deberán programar y ejecutar planes de acción inmediatos que permitan mejorar el servicio.

13.- ¿Considera que es necesario crear el departamento de Orientación Estudiantil?:

CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE ORIENTACIÓN ESTUDIANTIL

CUADRO # 13

OPCIÓN	F	%
SI	139	81%
NO	26	15%
No contesta	7	4%
Total	172	100%

GRÁFICO # 13



Fuente: Estudiantes

Realizado por: Grupo de Tesis

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 81% de los encuestados señala que si es necesario crear el departamento de Orientación Estudiantil, no así el 15% que opina lo contrario y el 4% no contesta.

Como es lógico la mayoría de estudiantes considera la necesidad de crear el departamento de Orientación Estudiantil, por lo que el personal responsable debería considerar la posibilidad de su creación, con el afán de brindar un mejor servicio y fomentar el bienestar estudiantil.

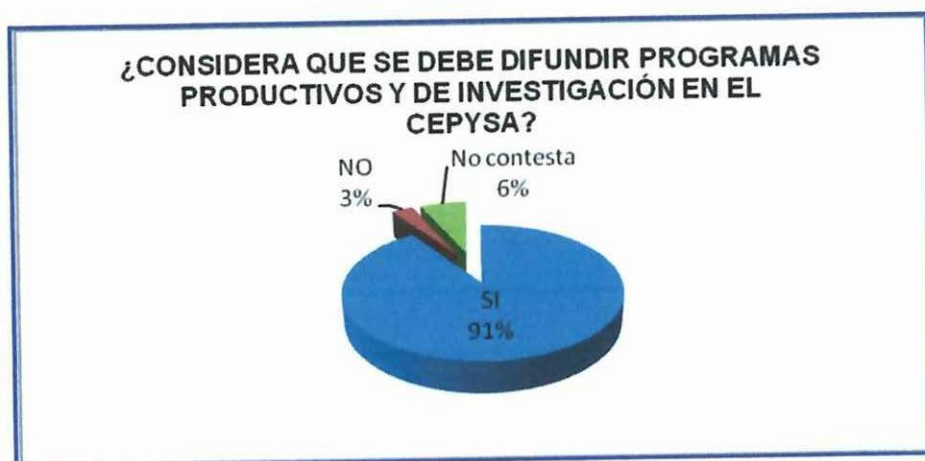
14.- ¿Considera que es pertinente ampliar y difundir los programas productivos y de investigación que se realizan en el CEYPSA?

AMPLIACIÓN Y DIFUSIÓN DE PROGRAMAS PRODUCTIVOS Y DE INVESTIGACIÓN DEL CEYPSA

CUADRO # 14

OPCIÓN	F	%
SI	156	91%
NO	5	3%
No contesta	11	6%
Total	172	100%

GRÁFICO # 14



Fuente: Estudiantes

Realizado por: Grupo de Tesis

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del total de encuestados el 91% considera que si es pertinente ampliar y difundir los programas productivos y de investigación que se realizan en el CEYPSA, por el contrario el 3% indica que no es pertinente y el 6% no contesta.

En tal virtud es criterio casi general que se amplíe y difunda los programas productivos y de investigación, por lo que se deberá realizar una nueva revisión y mejoramiento de procesos que contribuya a fomentar la investigación, para lo cual también será muy importante realizar el seguimiento correspondiente.

15.- ¿La administración del CEYPSA presta facilidades para que todos los estudiantes participen en las prácticas productivas de acuerdo a su nivel de formación? :

ADMINISTRACIÓN DEL CEYPSA FACILITA LA PARTICIPACIÓN DE LOS ESTUDIANTES EN LAS PRÁCTICAS PRODUCTIVAS

CUADRO # 15

OPCIÓN	F	%
SI	68	40%
NO	90	52%
No contesta	14	8%
Total	172	100%

GRÁFICO # 15



Fuente: Estudiantes

Realizado por: Grupo de Tesis

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 52% de los estudiantes encuestados indica que La administración del CEYPSA no presta las facilidades para que todos los estudiantes participen en las prácticas productivas de acuerdo a su nivel de formación, mientras que el 40% señala que si y el 8% no contesta.

De acuerdo al los resultados presentados se observa que en más de un 50% la Administración del CEYPSA no presta las facilidades a los estudiantes para la participación en la prácticas productivas por lo que se deberá realizar el seguimiento respectivo al personal encargado de coordinar el proceso buscando mejorar el servicio que se brinde al estudiante.

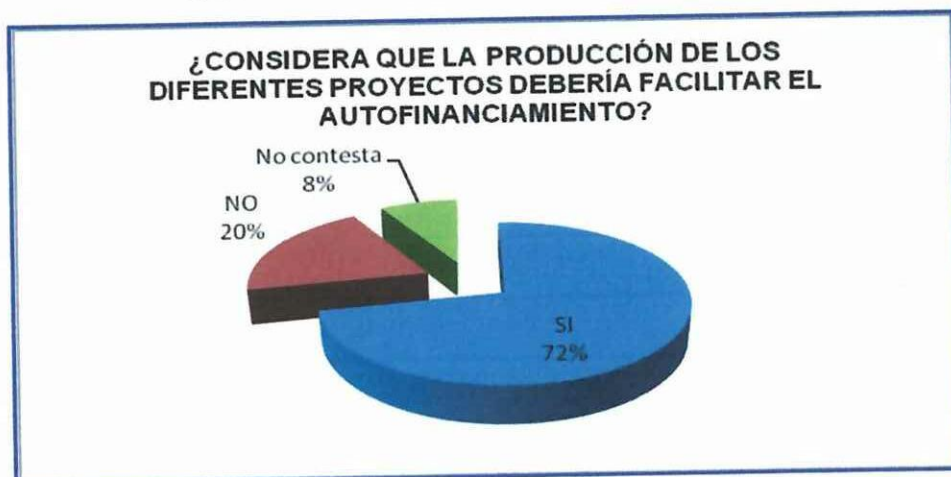
16.- ¿En términos financieros considera que la producción generada en los diferentes proyectos debería facilitar el autofinanciamiento de los mismos?:

LOS PROYECTOS PRODUCTIVOS DEBEN FACILITAR SU AUTOFINANCIAMIENTO

CUADRO # 16

OPCIÓN	F	%
SI	124	72%
NO	34	20%
No contesta	14	8%
Total	172	100%

GRÁFICO # 16



Fuente: Estudiantes

Realizado por: Grupo de Tesis

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 72% de los estudiantes encuestados manifiesta que la producción generada en términos financieros de los diferentes proyectos si debería facilitar su autofinanciamiento, mientras que el 20% indica que no y el 8% no contesta.

Según los resultados presentados, la mayoría de estudiantes coincide en su criterio ante el autofinanciamiento de los proyectos, criterio que deberá ser considerado y analizado por las autoridades universitarias y personal responsable, para que los proyectos se los pueda encaminar a su autofinanciamiento y evitar posibles pérdidas financieras o de otra índole.

2.3.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A LOS SEÑORES DOCENTES DEL CEYPSA.

1.- ¿Qué piensa Ud. de la Administración del CEYPSA, es?:

ADMINISTRACIÓN DEL CEYPSA

CUADRO # 1 A

OPCIÓN	F	%
Excelente	3	11%
Muy Buena	11	39%
Buena	12	43%
Regular	2	7%
Insuficiente	0	0%
Total	28	100%

GRÁFICO # 1 A



Fuente: Docentes

Realizado por: Grupo de Tesis

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del total de docentes encuestados el 43% manifiesta que la administración del CEYPSA es buena, el 39 % Muy buena, el 11% Excelente, y el 7 % regular.

Lo que demuestra que la administración del CEYPSA debería mejorar sus procesos y control sobre los mismos, que permita alcanzar un mejor desempeño administrativo.

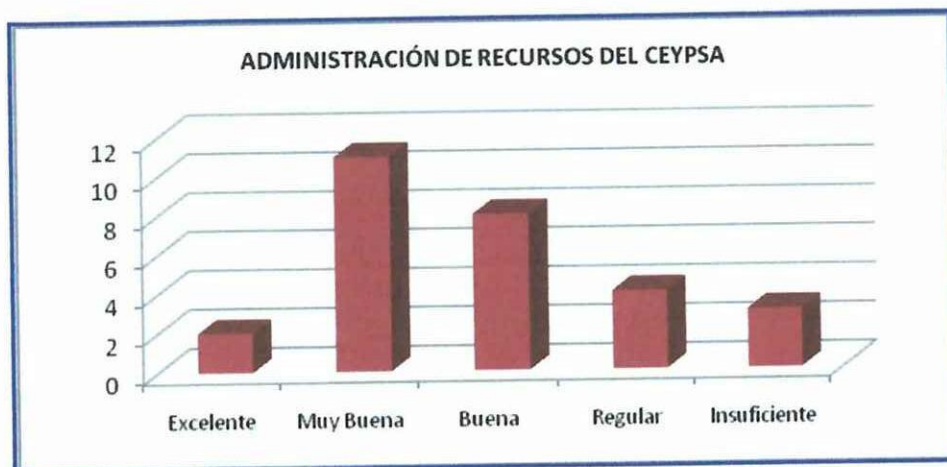
2.- ¿Considera Ud. que los recursos de la Universidad son administrados de manera?:

ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS DE LA UNIVERSIDAD

CUADRO # 2 A

OPCION	F	%
Excelente	2	7%
Muy Buena	11	39%
Buena	8	29%
Regular	4	14%
Insuficiente	3	11%
Total	28	100%

GRÁFICO # 2 A



Fuente: Docentes

Realizado por: Grupo de Tesis

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De los docentes encuestados el 39% considera que los recursos de la universidad han sido administrados de manera Muy Buena, el 29 % Buena, 14% lo califican como Regular, el 11% Insuficiente, y el 7 % excelente.

Como se puede observar menos del 50% califican a la administración de los recursos del CEYPSA como Muy Buena, lo que demuestra que es necesario implementar y difundir planes de acción que permitan mejorar la administración de dichos recursos.

3.- ¿Cuál es la relación del ambiente organizacional en el CEYPSA entre Autoridades, Docentes y Personal Administrativo?:

AMBIENTE ORGANIZACIONAL DEL CEYPSA

CUADRO # 3 A

OPCIÓN	F	%
Excelente	5	18%
Muy Buena	14	50%
Buena	7	25%
Regular	1	4%
Insuficiente	1	4%
Total	28	100%

GRÁFICO # 3 A



Fuente: Docentes

Realizado por: Grupo de Tesis

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Los resultados de la encuesta determinan que el ambiente organizacional entre Autoridades, Estudiantes y Personal administrativo es Muy Buena en un 50%, Buena en un 25 %, Excelente en un 18 %, y Regular e insuficiente en un 4%.

Como se puede observar el ambiente organizacional ha sido calificado por los docentes en un 50% como Muy Bueno, sin embargo la diferencia no coincide con este criterio, afectando así al buen desarrollo de la institución por lo cual es indispensable establecer nuevos procesos que permitan mejorar el ambiente organizacional del CEYPSA y por ende de la institución.

4.- ¿La atención a los señores estudiantes por parte de las diferentes dependencias del CEYPSA es? :

ATENCIÓN ADMINISTRATIVA A LOS ESTUDIANTES DEL CEYPSA

CUADRO # 4 A

OPCIÓN	F	%
Excelente	2	7%
Muy Buena	11	39%
Buena	10	36%
Regular	1	4%
Insuficiente	1	4%
Desconoce	3	11%
Total	28	100%

GRÁFICO # 4 A



Fuente: Docentes

Realizado por: Grupo de Tesis

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 39% de los encuestados manifiesta que la atención a los estudiantes por parte de las diferentes dependencias del CEYPSA es Muy Buena, el 36 % Buena, el 11% Desconoce, el 7% Excelente y el 4% Regular e Insuficiente.

Al calificar la atención al estudiante de parte de las diferentes dependencias del CEYPSA, en menos del 50% los docentes lo han calificado con Muy Buena, lo que evidencia que el estudiante no se encuentra atendido en forma óptima; por lo que es deber de los funcionarios mejorar la calidad de atención al estudiante, tomando en cuenta que el estudiante es la razón de ser de la Institución.

5.- ¿Cree Ud. que los bienes del CEYPSA le han servido para las respectivas prácticas en las diferentes especialidades de manera?:

ASISTENCIA DE LOS BIENES DEL CEYPSA EN PRÁCTICAS EDUCATIVAS

CUADRO # 5 A

OPCIÓN	F	%
Excelente	4	14%
Muy Buena	5	18%
Buena	13	46%
Regular	3	11%
Insuficiente	3	11%
Total	28	100%

GRÁFICO # 5 A



Fuente: Docentes

Realizado por: Grupo de Tesis

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del total de docentes encuestados el 46% indica que los bienes del CEYPSA le han servido para las respectivas prácticas en las diferentes especialidades de manera Buena, el 18 % Muy Buena, el 14% Excelente y el 11 % lo califica como Regular e Insuficiente.

Al observar los resultados se demuestra que los bienes que posee el CEYPSA para que los estudiantes efectúen las diferentes prácticas no satisface los requerimientos de los mismos ni de los docentes, por lo que se debería analizar y considerar la posibilidad de brindar mejores opciones de equipamiento de laboratorios y herramientas de trabajo, para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje.

6.- ¿Considera, que el control interno es la clave para el éxito del proceso administrativo?:

CONTROL INTERNO ES LA CLAVE DEL ÉXITO EN LA ADMINISTRACIÓN DEL CEYPSA

CUADRO # 6 A

OPCIÓN	F	%
SI	23	82%
NO	5	18%
Total	28	100%

GRÁFICO # 6 A



Fuente: Docentes

Realizado por: Grupo de Tesis

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 82% de los encuestados confirma que el Control Interno es la clave del éxito en el Proceso Administrativo, no así el 18% que señala lo contrario.

Al observar los resultados de la encuesta se puede determinar la importancia que tiene el control interno en el proceso administrativo para la mayoría de docentes, por lo que se debe hacer énfasis en la implantación de procesos de control interno buscando el mejoramiento continuo del proceso administrativo.

7.- ¿Será necesario conformar en el CEYPSA, la comisión de control interno para realizar la evaluación y seguimiento de la gestión universitaria?:

CONFORMACIÓN DE COMISIÓN DE CONTROL INTERNO

CUADRO # 7 A

OPCIÓN	F	%
SI	22	79%
NO	5	18%
No contesta	1	4%
Total	28	100%

GRÁFICO # 7 A



Fuente: Docentes

Realizado por: Grupo de Tesis

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 79% de los encuestados indica que si es necesario conformar una comisión de control interno en el CEYPSA para realizar la evaluación y seguimiento de la gestión universitaria, no así el 18% que señala lo contrario, y el 4% no contesta.

Tomando en cuenta la opinión de los docentes que en su mayoría señalan que se debe conformar una comisión de control interno en el CEYPSA, se debería considerar la posibilidad de su formación ya que así se contribuiría a un mejor desarrollo de los procesos administrativos.

8.- ¿Existe liderazgo por parte de los funcionarios de cada una de las dependencias?:

LIDERAZGO EN LOS FUNCIONARIOS DEL CEYPSA

CUADRO # 8 A

OPCIÓN	F	%
	SI	15
NO	9	32%
No contesta	4	14%
Total	28	100%

GRÁFICO # 8 A



Fuente: Docentes

Realizado por: Grupo de Tesis

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 54 % de los encuestados indica que sí existe liderazgo en los funcionarios del CEYPSA, mientras que el 32% indica que no existe liderazgo y el 14% no contesta.

De acuerdo a los resultados sobre el liderazgo que existe en los funcionarios del CEYPSA, los docentes en más del 50% lo confirman sin embargo, también hay un buen porcentaje que opina lo contrario por lo que sería importante que las autoridades establezcan planes de capacitación y mejoramiento continuo que permitan desarrollar de mejor manera sus capacidades y habilidades.

9.- ¿Cree que se aplica un seguimiento en el desarrollo de cada uno de los proyectos: agrícolas, veterinarios, ambientales, etc. Para el cumplimiento de las metas?:

SEGUIMIENTO A LOS PROYECTOS DEL CEYPSA

CUADRO # 9 A

OPCIÓN	F	%
SI	10	36%
NO	16	57%
Desconoce	1	4%
No contesta	1	4%
Total	28	100%

GRÁFICO # 9 A



Fuente: Docentes

Realizado por: Grupo de Tesis

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 57% de los docentes encuestados manifiestan que no se aplica el seguimiento respectivo al desarrollo de cada uno de los proyectos (agrícolas, veterinarios, ambientales), para el cumplimiento de las metas; mientras que el 36% indica que si se realiza seguimiento y el 4% Desconoce y no contesta.

De acuerdo a los datos que se observa, en más del 50%, los docentes indican que no se realiza seguimiento a los proyectos, criterio que podría basarse en que los proyectos no alcanzan los resultados esperados; por lo cual las autoridades deberían considerar como tema fundamental el seguimiento adecuado a dichos proyectos.

10.- ¿El horario de atención a los señores estudiantes considera que es el adecuado?:

HORARIO DE ATENCIÓN A LOS SEÑORES ESTUDIANTES DEL CEYPSA

CUADRO # 10 A

OPCIÓN	F	%
SI	20	71%
NO	7	25%
Desconoce	1	4%
Total	28	100%

GRÁFICO # 10 A



Fuente: Docentes

Realizado por: Grupo de Tesis

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del total de docentes encuestados, el 71% considera que el horario de atención a los señores estudiantes no es el adecuado, no así el 25% que indica que el horario si adecuado y el 4% Desconoce.

Tomando en cuenta que el 71% de docentes se encuentran satisfechos con el tema de horarios de atención, mientras que los estudiantes opinan lo contrario en su mayoría; los funcionarios encargados de su coordinación deberán analizar el caso e identificar las razones del por qué no se considera adecuado para los estudiantes y si para los docentes para que se pueda mantener o reprogramar el horario de ser necesario.

11.- ¿Existe demora en los trámites de solicitudes y otros por parte de los funcionarios del CEYPSA?:

RETRASO EN TRÁMITES DE LOS ESTUDIANTES DEL CEYPSA

CUADRO # 11 A

OPCIÓN	F	%
SI	10	36%
NO	17	61%
Desconoce	1	4%
Total	28	100%

GRÁFICO # 11 A



Fuente: Docentes

Realizado por: Grupo de Tesis

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 61% de los docentes indica que no existe demora en los trámites de solicitudes y otros por parte de los funcionarios del CEYPSA, por el contrario el 36% señala que si existe demora y el 4 % Desconoce.

Como se puede observar el criterio de los docentes es que no existe demora en los trámites de solicitudes por parte de los funcionarios del CEYPSA, mientras en la encuesta de los estudiantes el criterio es opuesto por lo que las autoridades deberían establecer tiempos promedios para la entrega de resultados, con el afán de que no se formen cuellos de botella y el trámite sea oportuno, adecuado, y evite el malestar de los estudiantes que son quienes en su mayoría requieren de los trámites.

12.- ¿Hay una buena atención de los funcionarios del CEYPSA ante los requerimientos de los señores estudiantes?:

TIPO DE ATENCIÓN DE LOS FUNCIONARIOS DEL CEYPSA

CUADRO # 12 A

OPCIÓN	F	%
SI	17	61%
NO	7	25%
Desconoce	4	14%
Total	28	100%

GRÁFICO # 12 A



Fuente: Docentes

Realizado por: Grupo de Tesis

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del total de docentes encuestados el 61% indica que si existe buena atención de los funcionarios del CEYPSA ante sus requerimientos, mientras que el 25% señala lo contrario y el 14% Desconoce.

En un criterio mayoritario de los docentes indican que si existe buena atención al estudiante, sin embargo los estudiantes en su encuesta señalan lo contrario tema que no debería ocurrir ya que una vez más se menciona que la razón de ser de la Institución es el estudiante; por lo cual las autoridades deberán programar y ejecutar planes de acción inmediatos que permitan mejorar el servicio o confirmar el buen servicio en el caso de existirlo.

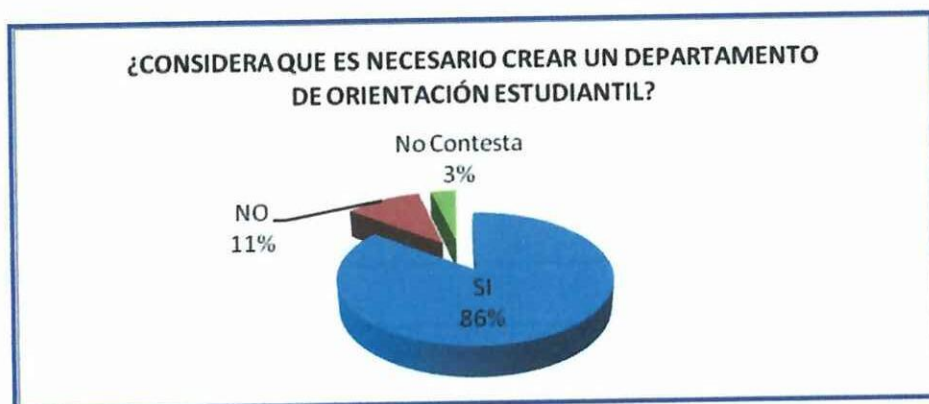
13.- ¿Considera que es necesario crear el departamento de Orientación Estudiantil?:

CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE ORIENTACIÓN ESTUDIANTIL

CUADRO # 13 A

OPCIÓN	F	%
SI	24	86%
NO	3	11%
No Contesta	1	4%
Total	28	100%

GRÁFICO # 13 A



Fuente: Docentes

Realizado por: Grupo de Tesis

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 86% de los encuestados señala que si es necesario crear el departamento de Orientación Estudiantil, no así el 11% que opina lo contrario y el 3% no contesta.

Como es lógico la mayoría de docentes también considera la necesidad de crear el departamento de Orientación Estudiantil, por lo que el personal responsable debería considerar la posibilidad de su creación, con el afán de brindar un mejor servicio y fomentar el bienestar estudiantil.

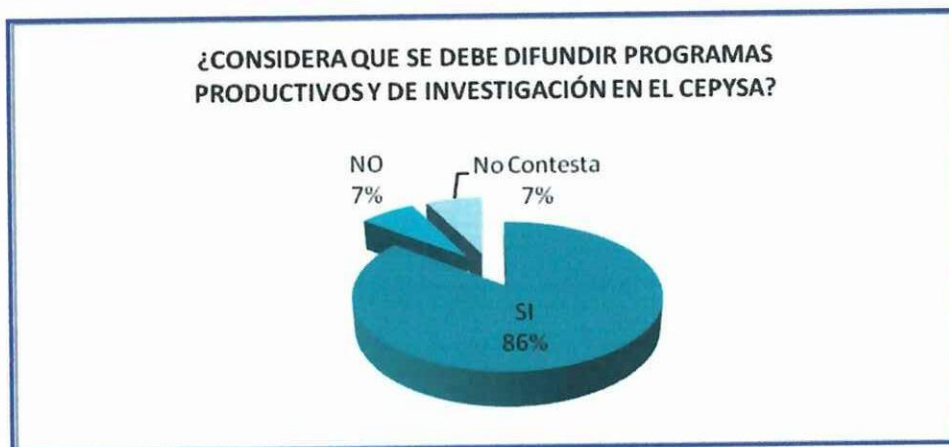
14.- ¿Considera que es pertinente ampliar y difundir los programas productivos y de investigación que se realizan en el CEYPSA?

AMPLIACIÓN Y DIFUSIÓN DE PROGRAMAS PRODUCTIVOS Y DE INVESTIGACIÓN DEL CEYPSA

CUADRO # 14 A

OPCIÓN	F	%
SI	24	86%
NO	2	7%
No Contesta	2	7%
Total	28	100%

GRÁFICO # 14 A



Fuente: Docentes

Realizado por: Grupo de Tesis

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del total de encuestados el 86% considera que si es pertinente ampliar y difundir los programas productivos y de investigación que se realizan en el CEYPSA, por el contrario el 7% indica que no es pertinente y en el mismo porcentaje no contesta.

En tal virtud es criterio casi general que se amplíe y difunda los programas productivos y de investigación, por lo que se deberá realizar una nueva revisión y mejoramiento de procesos que contribuya a fomentar la investigación, para los cual también será muy importante realizar el seguimiento correspondiente.

15.- ¿La administración del CEYPSA presta facilidades para que todos los estudiantes participen en prácticas productivas de acuerdo a su nivel de formación? :

ADMINISTRACIÓN DEL CEYPSA FACILITA LA PARTICIPACIÓN DE LOS ESTUDIANTES EN LAS PRÁCTICAS PRODUCTIVAS

CUADRO # 15 A

OPCIÓN	F	%
SI	11	39%
NO	11	39%
No Contesta	3	11%
Desconoce	3	11%
Total	28	100%

GRÁFICO # 15 A



Fuente: Docentes

Realizado por: Grupo de Tesis

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 39% de los docentes encuestados indica que La administración del CEYPSA no presta las facilidades para que todos los estudiantes participen en las prácticas productivas de acuerdo a su nivel de formación, mientras que el mismo porcentaje señala que si, el 11% no contesta y desconoce.

De acuerdo al los resultados presentados se observa que existen criterios divididos sobre si la Administración del CEYPSA presta o no las facilidades a los estudiantes para la participación en las prácticas productivas, por lo que se deberá realizar el seguimiento respectivo al personal encargado de coordinar el proceso buscando mejorar el servicio que se brinde al estudiante.

16.- ¿En términos financieros considera que la producción generada en los diferentes proyectos debería facilitar el autofinanciamiento de los mismos?:

LOS PROYECTOS PRODUCTIVOS DEBEN FACILITAR SU AUTOFINANCIAMIENTO

CUADRO # 16 A

OPCIÓN	F	%
SI	22	79%
NO	4	14%
No Contesta	2	7%
Total	28	100%

GRÁFICO # 16 A



Fuente: Docentes

Realizado por: Grupo de Tesis

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 79% de los docentes encuestados manifiesta que la producción generada en términos financieros de los diferentes proyectos si debería facilitar su autofinanciamiento, mientras que el 14% indica que no y el 7% no contesta.

Según los resultados presentados, la mayoría de docentes coincide en su criterio ante el autofinanciamiento de los proyectos, criterio que deberá ser considerado y analizado por las autoridades universitarias y personal responsable, para que los proyectos se los pueda encaminar a su autofinanciamiento y evitar posibles pérdidas financieras o de otra índole.

2.3.3 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL CEYPSA.

1.- ¿Considera que la Administración del CEYPSA, es?:

ADMINISTRACIÓN DEL CEYPSA

CUADRO # 1 B

OPCIÓN	F	%
Excelente	0	0%
Muy Buena	7	50%
Buena	6	43%
Regular	1	7%
Insuficiente	0	0%
Total	14	100%

GRÁFICO # 1 B



Fuente: Personal Administrativo
Realizado por: Grupo de Tesis

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del total del personal administrativo encuestado el 50% manifiesta que la administración del CEYPSA es Muy Buena, el 43 % Buena y el 7 % regular.

Lo que demuestra que la administración del CEYPSA aún debería mejorar sus procesos y control sobre los mismos, que permita alcanzar un mejor desempeño administrativo.

2.- ¿Cree Ud. que los recursos de la Universidad son administrados de manera?:

ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS DE LA UNIVERSIDAD

CUADRO # 2 B

OPCIÓN	F	%
Excelente	1	7%
Muy Buena	5	36%
Buena	7	50%
Regular	1	7%
Insuficiente	0	0%
Total	14	100%

GRÁFICO # 2 B



Fuente: Personal Administrativo

Realizado por: Grupo de Tesis

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del personal administrativo encuestado el 50% considera que los recursos de la universidad han sido administrados de manera Buena, el 36 % Muy Buena, 7% lo califican como Excelente y en el mismo porcentaje lo califican como Regular.

Como se puede observar el 50% califican a la administración de los recursos del CEYPSA como únicamente Buena, lo que demuestra que es necesario implementar y difundir planes de acción que permitan mejorar la administración de dichos recursos.

3.- ¿Cuál es la relación del ambiente organizacional en el CEYPSA entre Autoridades, Docentes y Personal Administrativo?:

AMBIENTE ORGANIZACIONAL DEL CEYPSA

CUADRO # 3 B

OPCIÓN	F	%
Excelente	1	7%
Muy Buena	7	50%
Buena	4	29%
Regular	2	14%
Insuficiente	0	0%
Total	14	100%

GRÁFICO # 3 B



Fuente: Personal Administrativo

Realizado por: Grupo de Tesis

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Los resultados de la encuesta determinan que el ambiente organizacional entre Autoridades, Estudiantes y Personal administrativo es Muy Buena en un 50%, Buena en un 29 %, Regular en un 14% y excelente en un 7%.

Como se puede observar el ambiente organizacional ha sido calificado por el personal administrativo en un 50% como Muy Bueno, sin embargo la diferencia no coincide con este criterio, afectando así al buen desarrollo de la institución por lo cual es indispensable establecer nuevos procesos que permitan mejorar el ambiente organizacional del CEYPSA y por ende de la institución.

4.- ¿Considera usted, que es importante disponer de un plan de capacitación permanente en el área en que se desempeña? :

PLAN DE CAPACITACIÓN EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA

CUADRO # 4 B

OPCIÓN	F	%
SI	14	100%
NO	0	0%
Total	14	100%

GRÁFICO # 4 B



Fuente: Personal Administrativo
Realizado por: Grupo de Tesis

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 100% del personal administrativo encuestado considera que si es importante disponer de un plan de capacitación permanente en cada una de sus áreas.

En tales circunstancias, el personal correspondiente deberá considerar la posibilidad de la elaboración y ejecución de planes de capacitación acorde a las necesidades de cada uno de los funcionarios administrativos contribuyendo así al mejor desempeño de sus actividades en la institución.

5.- ¿Cree Ud. que los bienes del CEYPSA le han servido para las respectivas prácticas de los estudiantes en las diferentes especialidades de manera?:

ASISTENCIA DE LOS BIENES DEL CEYPSA EN PRÁCTICAS EDUCATIVAS

CUADRO # 5 B

OPCIÓN	F	%
Excelente	0	0%
Muy Buena	8	57%
Buena	4	29%
Regular	2	14%
Insuficiente	0	0%
Total	14	100%

GRÁFICO # 5 B



Fuente: Personal Administrativo
Realizado por: Grupo de Tesis

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del total del personal administrativo encuestado el 57% indica que los bienes del CEYPSA le han servido para las respectivas prácticas en las diferentes especialidades de manera Muy Buena, el 29 % Buena y el 14% lo califican como Regular.

De acuerdo al criterio del personal a administrativo, los bienes que posee el CEYPSA para que los estudiantes efectúen las diferentes prácticas no satisface totalmente los requerimientos de los estudiantes, por lo que se debería analizar y considerar la posibilidad de brindar mejores opciones de equipamiento de laboratorios y herramientas de trabajo, para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje.

6.- ¿Será importante aplicar un control permanente del uso de los bienes institucionales?:

CONTROL INTERNO AL USO DE BIENES INSTITUCIONALES

CUADRO # 6 B

OPCIÓN	F	%
SI	13	93%
NO	1	7%
Total	14	100%

GRÁFICO # 6 B



Fuente: Personal Administrativo

Realizado por: Grupo de Tesis

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 93% del personal administrativo encuestado señala que si es importante aplicar un control permanente del uso de los bienes institucionales, no así el 7% que indica lo contrario.

Como es razonable, existe una opinión mayoritaria ante la aplicación del control permanente de los bienes institucionales, por lo cual las autoridades o personal encargado de dicho control deberán implantar nuevos procesos de control o mejorarlos para salvaguardar los bienes de la institución y evitar posibles pérdidas financieras.

7.- ¿Considera que es necesario diseñar un organigrama estructural exclusivo para el CEYPSA?:

DISEÑO DE UN ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PARA EL CEYPSA

CUADRO # 7 B

OPCIÓN	F	%
SI	14	100%
NO	0	0%
Total	14	100%

GRÁFICO # 7 B



Fuente: Personal Administrativo
Realizado por: Grupo de Tesis

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 100% del personal administrativo encuestado manifiesta que si es necesario diseñar un organigrama estructural exclusivo para el CEYPSA.

De acuerdo al criterio general del personal administrativo se debe diseñar un organigrama exclusivo para el CEYPSA por lo que el personal encargado podría optar por ampliar el diseño del organigrama institucional en lo que al CEYPSA corresponde, que permita definir claramente las instancias que conforma el presente centro.

8.- ¿Se aplica, el seguimiento en el desarrollo de cada uno de los proyectos: agrícolas, veterinarios, ambientales, etc. para el cumplimiento de las metas?:

SEGUIMIENTO A LOS PROYECTOS PRODUCTIVOS DEL CEYPSA

CUADRO # 8 B

OPCIÓN	F	%
SI	8	57%
NO	6	43%
Total	14	100%

GRÁFICO # 8 B



Fuente: Personal Administrativo

Realizado por: Grupo de Tesis

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 57% del personal administrativo encuestado manifiestan que si se aplica el seguimiento respectivo al desarrollo de cada uno de los proyectos (agrícolas, veterinarios, ambientales), para el cumplimiento de las metas; mientras que el 43% indica que no se realiza seguimiento.

De acuerdo a los datos que se observa, existen criterios divididos en el personal administrativo, criterios que podrían basarse en que no todos los proyectos emprendidos alcanzan los resultados esperados; por lo cual las autoridades deberían considerar como tema fundamental el seguimiento adecuado a dichos proyectos.

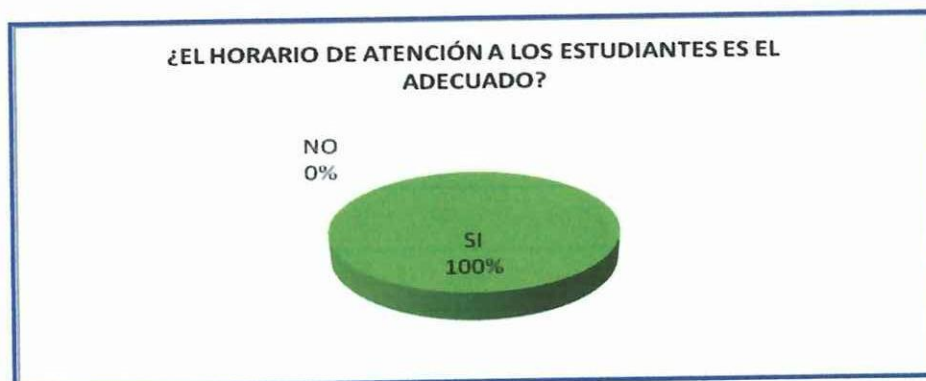
9.- ¿El horario de atención a los señores estudiantes considera que es el adecuado?:

HORARIO DE ATENCIÓN A LOS SEÑORES ESTUDIANTES DEL CEYPSA

CUADRO # 9 B

OPCIÓN	F	%
SI	14	100%
NO	0	0%
Total	14	100%

GRÁFICO # 9 B



Fuente: Personal Administrativo
Realizado por: Grupo de Tesis

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El total del personal administrativo encuestado (100%) considera que el horario de atención a los señores estudiantes es el adecuado.

Tomando en cuenta que el personal administrativo y docentes se encuentran satisfechos con el tema de horarios de atención, mientras que los estudiantes opinan lo contrario en su mayoría; los funcionarios encargados de su coordinación deberán analizar el caso e identificar las razones del por qué no se considera adecuado para los estudiantes y si para los docentes y personal administrativo, para que se pueda mantener o reprogramar el horario de ser necesario.

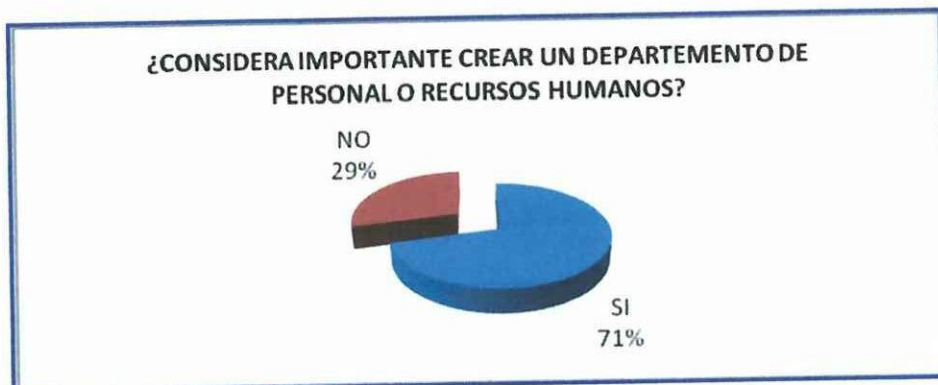
10.- ¿Considera importante crear un Departamento de Personal o Recursos Humanos en el CEYPSA?:

CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

CUADRO # 10 B

OPCIÓN	F	%
SI	10	71%
NO	4	29%
Total	14	100%

GRÁFICO # 10 B



Fuente: Personal Administrativo
Realizado por: Grupo de Tesis

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 71% del personal administrativo encuestado considera que si es importante crear un Departamento de Personal o Recursos Humanos en el CEYPSA, mientras que el 29% opina lo contrario.

En base al criterio del personal administrativo ante la importancia de crear un Departamento de Personal o Recursos Humanos en el CEYPSA, se debería estudiar la posibilidad de su creación ya que contribuiría a una mejor administración del personal que permita llevar a cabo tanto el proceso de selección, promoción y seguimiento del personal en forma óptima y proveer a la institución de funcionarios aptos e idóneos para los cargos requeridos.

11.- ¿Será importante disponer de un Reglamento Orgánico Funcional que defina las funciones de cada uno de los empleados y los niveles de autoridad y responsabilidad?:

DEFINICIÓN DE NIVELES DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

CUADRO # 11 B

OPCIÓN	F	%
SI	14	100%
NO	0	0%
Total	14	100%

GRÁFICO # 11 B



Fuente: Personal Administrativo

Realizado por: Grupo de Tesis

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 100 % de personal administrativo encuestado señala que sí es importante disponer de un Reglamento Orgánico Funcional que defina las funciones de cada uno de los empleados y los niveles de autoridad y responsabilidad.

En tales circunstancias las autoridades deberán considerar la posibilidad de su elaboración y ejecución puesto que dispondría de una herramienta que permita llevar a cabo un mejor control del desempeño laboral de los empleados.

12.- ¿Considera que es necesario crear el departamento de Orientación Estudiantil?:

CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE ORIENTACIÓN ESTUDIANTIL

CUADRO # 12 B

OPCIÓN	F	%
SI	9	64%
NO	5	36%
Total	14	100%

GRÁFICO # 12 B



Fuente: Personal Administrativo

Realizado por: Grupo de Tesis

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 64% del personal administrativo encuestado señala que si es necesario crear el departamento de Orientación Estudiantil, no así el 36% que opina lo contrario.

Como es razonable la mayoría del personal administrativo encuestado también afirma la necesidad de crear el departamento de Orientación Estudiantil, por lo que el personal responsable debería considerar la posibilidad de su creación, con el afán de brindar un mejor servicio y fomentar el bienestar estudiantil.

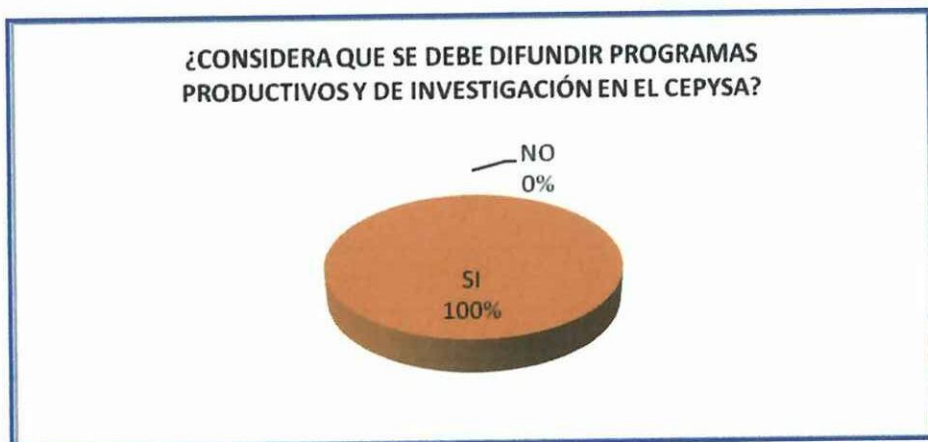
13.- ¿Cree que es pertinente ampliar y difundir los programas productivos y de investigación que se realizan en el CEYPSA?

AMPLIACIÓN Y DIFUSIÓN DE PROGRAMAS PRODUCTIVOS Y DE INVESTIGACIÓN DEL CEYPSA

CUADRO # 13 B

OPCIÓN	F	%
SI	14	100%
NO	0	0%
Total	14	100%

GRÁFICO # 13 B



Fuente: Personal Administrativo
Realizado por: Grupo de Tesis

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El total de encuestados (100%) considera que si es pertinente ampliar y difundir los programas productivos y de investigación que se realizan en el CEYPSA.

En tal virtud es criterio general que se amplíe y difunda los programas productivos y de investigación, por lo que se deberá realizar una nueva revisión y mejoramiento de procesos que contribuya a fomentar la investigación, para los cual también será muy importante realizar el seguimiento correspondiente.

14.- ¿La administración del CEYPSA presta facilidades para que todos los estudiantes participen en las prácticas productivas de acuerdo a su nivel de formación? :

ADMINISTRACIÓN DEL CEYPSA FACILITA LA PARTICIPACIÓN DE LOS ESTUDIANTES EN LAS PRÁCTICAS PRODUCTIVAS

CUADRO # 14 B

OPCIÓN	F	%
SI	9	64%
NO	5	36%
Total	14	100%

GRÁFICO # 14 B



Fuente: Personal Administrativo

Realizado por: Grupo de Tesis

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 64% del personal administrativo encuestado indica que la administración del CEYPSA si presta las facilidades para que todos los estudiantes participen en las prácticas productivas de acuerdo a su nivel de formación, mientras que el 36% opina lo contrario.

De acuerdo al los resultados presentados se observa que existen criterios opuestos entre los estudiantes y el personal administrativo, sobre si la Administración del CEYPSA presta o no las facilidades a los estudiantes para la participación en la prácticas productivas, por lo que se deberá realizar el seguimiento respectivo al personal encargado de coordinar el proceso buscando mejorar el servicio que se brinde al estudiante.

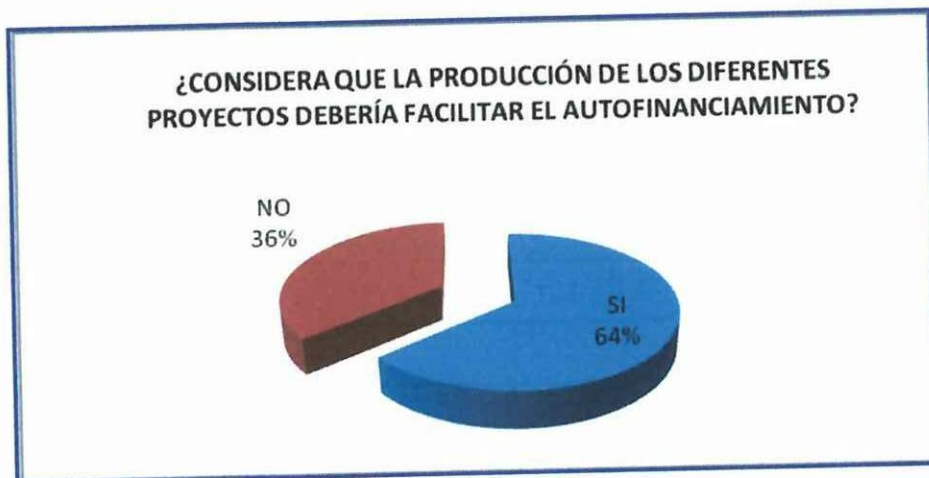
15.- ¿En términos financieros considera que la producción generada por los diferentes proyectos debería facilitar el autofinanciamiento de los mismos?:

LOS PROYECTOS PRODUCTIVOS DEBEN FACILITAR SU AUTOFINANCIAMIENTO

CUADRO # 15 B

OPCIÓN	F	%
SI	9	64%
NO	5	36%
Total	14	100%

GRÁFICO # 15 B



Fuente: Personal Administrativo
Realizado por: Grupo de Tesis

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 64% del personal administrativo encuestado manifiesta que la producción generada en términos financieros de los diferentes proyectos si debería facilitar su autofinanciamiento, mientras que el 36% indica que no.

Según los resultados presentados, la mayoría del personal administrativo coincide en su criterio ante el autofinanciamiento de los proyectos, criterio que deberá ser considerado y analizado por las autoridades universitarias y personal responsable, para que los proyectos se los pueda encaminar a su autofinanciamiento y evitar posibles pérdidas financieras o de otra índole.

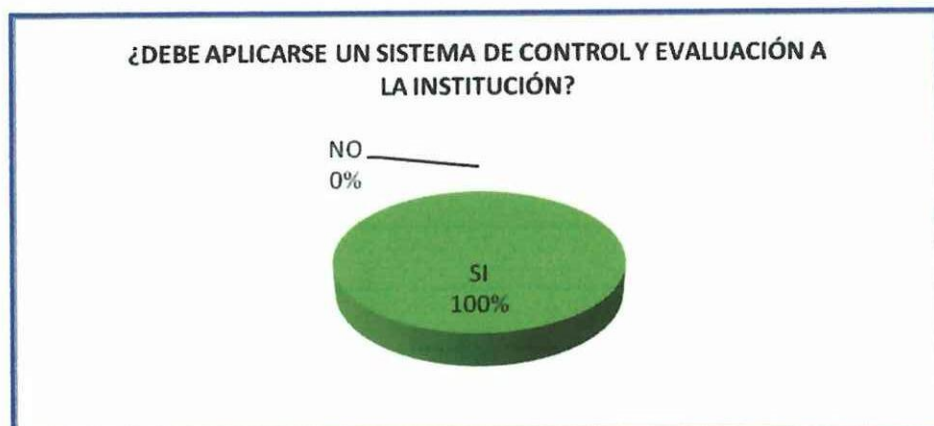
16.- ¿Debe aplicarse un sistema de control y evaluación en la Institución?

APLICACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL Y EVALUACIÓN A LA INSTITUCIÓN

CUADRO # 16 B

OPCIÓN	F	%
SI	14	100%
NO	0	0%
Total	14	100%

GRÁFICO # 16 B



Fuente: Personal Administrativo

Realizado por: Grupo de Tesis

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El total del personal administrativo encuestado (100%) considera que si debe aplicarse un sistema de control y evaluación en la Institución.

En tales circunstancias las autoridades respectivas deben analizar la posibilidad de implantar un Sistema de control y evaluación que permita disminuir el riesgo de posibles errores y evitar pérdidas financieras o de otra índole para la institución.

2.4 HIPÓTESIS

La Falta de un Sistema de Control Interno Administrativo para el CEYPSA no permite una adecuada organización interna que posibilite el aprovechamiento óptimo de recursos.

2.5 VARIABLES

2.5.1 VARIABLE INDEPENDIENTE

Falta de un Sistema de Control Interno Administrativo

INDICADORES:

- Calidad del Proceso Administrativo que se ejecuta en el CEYPSA
- Criterio Docente - Estudiantil del CEYPSA.
- Falta de Control del personal
- Perfil Académico de los Profesionales a cargo del CEYPSA.
- Falta de Mantenimiento de la estructura del CEYPSA.

2.5.2 VARIABLE DEPENDIENTE

Aprovechamiento óptimo de Recursos

INDICADORES:

- Nivel de Recursos invertidos y aprovechados.
- Clases de Proyectos que se viene ejecutando
- Resultados de los Proyectos puestos en práctica.

2.5.3 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	INDICES
<p>INDEPENDIENTE</p> <p>Falta de un Sistema de Control Interno Administrativo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación al personal Administrativo. - Planificación del Trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Calidad del proceso administrativo que se ejecuta en el CEYPSA. - Criterio docente - estudiantil del CEYPSA. - Falta del control del personal. - Perfil académico de los profesionales a cargo del CEYPSA. - Falta de mantenimiento de la estructura del CEYPSA. 	<ul style="list-style-type: none"> - Un gran porcentaje del personal administrativo no posee cursos de capacitación en su área de trabajo. - Una gran mayoría de docentes y estudiantes consideran que se debe mejorar los servicios en el CEYPSA. - Un buen porcentaje del personal no identifica plenamente su jefe inmediato superior, por falta de un manual de funciones. - Para el 100% del personal no se ha establecido en el perfil profesional. - Un gran porcentaje de las instalaciones carecen de mantenimiento.
<p>DEPENDIENTE</p> <p>Aprovechamiento optimo de recursos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Reglamentación para el uso de los recursos. - Registro de proyectos, uso y aprovechamiento de los recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de recursos invertidos y aprovechados. - Clases de proyecto que se vienen ejecutando. - Resultados de los proyectos puestos en práctica. 	<ul style="list-style-type: none"> - Un apreciable porcentaje de los recursos invertidos no son bien aprovechados. - Al menos el 50% de los proyectos del CEYPSA no se han ejecutado. - Una gran parte de los proyectos ejecutados no evidencian resultados satisfactorios.

2.6 CUADROS PARA COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS

2.6.1 OPINIÓN DE LOS ESTUDIANTES

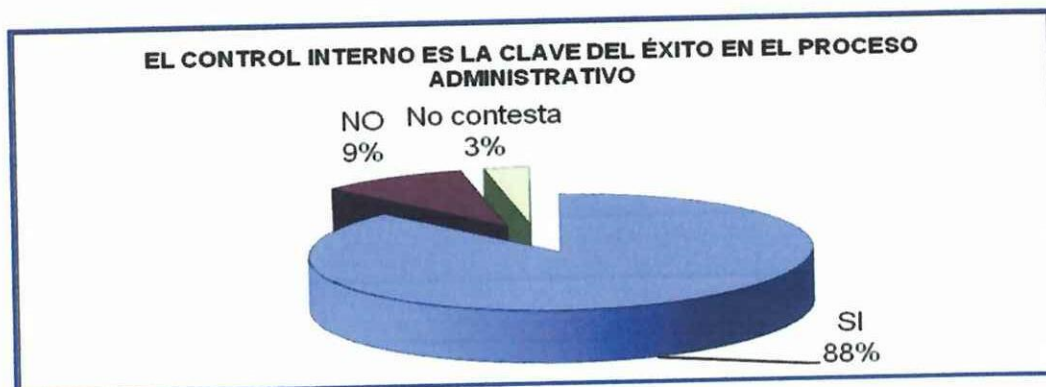
¿Considera, que el control interno es la clave para el éxito del proceso administrativo?:

CONTROL INTERNO ES LA CLAVE DEL ÉXITO EN LA ADMINISTRACIÓN DEL CEYPSA

CUADRO # 6

OPCIÓN	F	%
SI	151	88%
NO	16	9%
No contesta	5	3%
Total	172	100%

GRÁFICO # 6



Fuente: Estudiantes

Realizado por: Grupo de Tesis

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 88% de los encuestados confirma que el Control Interno es la clave del éxito en el Proceso Administrativo, no así el 9% que señala lo contrario, y el 3% no contesta.

Al observar los resultados de la encuesta se puede determinar la importancia que tiene el control interno en el proceso administrativo para la mayoría de estudiantes, por lo que se debe hacer énfasis en la implantación de un Sistema de Control Interno Administrativo con la finalidad de Contribuir al cumplimiento de los objetivos del CEYPSA

2.6.2 OPINIÓN DE LOS DOCENTES

¿Considera, que el control interno es la clave para el éxito del proceso administrativo?:

CONTROL INTERNO ES LA CLAVE DEL ÉXITO EN LA ADMINISTRACIÓN DEL CEYPSA

CUADRO # 6 A

OPCIÓN	F	%
SI	23	82%
NO	5	18%
Total	28	100%

GRÁFICO # 6 A



Fuente: Docentes

Realizado por: Grupo de Tesis

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 82% de los encuestados confirma que el Control Interno es la clave del éxito en el Proceso Administrativo, no así el 18% que señala lo contrario.

Al observar los resultados de la encuesta se puede determinar la importancia que tiene el control interno en el proceso administrativo para la mayoría de docentes, por lo que se debe hacer énfasis en la implantación de procesos de control interno buscando el mejoramiento continuo del proceso administrativo.

2.6.3 OPINIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO

¿Debe aplicarse un sistema de control y evaluación en la Institución?

APLICACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL Y EVALUACIÓN A LA INSTITUCIÓN

CUADRO # 16 B

OPCIÓN	F	%
SI	14	100%
NO	0	0%
Total	14	100%

GRÁFICO # 16 B



Fuente: Personal Administrativo

Realizado por: Grupo de Tesis

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El total del personal administrativo encuestado (100%) considera que si debe aplicarse un sistema de control y evaluación en la Institución.

En tales circunstancias las autoridades respectivas deben analizar la posibilidad de implantar un Sistema de control y evaluación que permita disminuir el riesgo de posibles errores y evitar pérdidas financieras o de otra índole para la institución.

CUADRO RESUMEN DE LA COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS

CONFIRMACIÓN ANTE LA NECESIDAD DE APLICACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO	
ESTUDIANTES	100%
DOCENTES	100%
PERSONAL ADMINISTRATIVO	100%

2.6.4 ENTREVISTA A LAS AUTORIDADES Y PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL CEYPSA

Adicionalmente a las encuestas se procedió a realizar entrevistas a las Autoridades y Personal Administrativo actual para conocer de cerca el desarrollo del proceso administrativo y los controles implementados, con el afán de determinar objetivamente observaciones y/o desviaciones que puedan elevar el nivel de riesgo de pérdidas financieras o de otra índole para el CEYPSA y por ende para la Institución.

Es así que a continuación presentamos los resultados de las entrevistas, los mismos que contribuirán al desarrollo de la propuesta, ya que en base a las presentes observaciones, en el capítulo de la propuesta se realizará una evaluación de riesgos para determinar el nivel de riesgo que al momento enfrenta el CEYPSA.

2.6.5 RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS A LAS AUTORIDADES Y PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL CEYPSA

De las entrevistas realizadas se determina que el Centro Experimental y de Producción Salache (CEYPSA) no posee ni aplica un adecuado Control Interno Administrativo debido a que:

- No dispone de un Organigrama estructural específico
- No se han definido por escrito las funciones y responsabilidades de los Empleados.
- No existe un sistema informático para el registro formal de la producción que generan los proyectos productivos.
- No se lleva un Control adecuado de las ventas de productos que genera los proyectos productivos.
- No se emiten facturas para todas las ventas realizadas.
- No existen controles ni medidas de seguridad sobre la materia prima y materiales en existencia.
- No existe control sobre el producto terminado en existencia.
- No se tiene un método definido para determinar los costos de producción y el precio de los productos.
- No se dispone de laboratorios de prácticas e investigación de forma independiente, con infraestructura adecuada, con personal idóneo y por carrera de estudios.
- No se da un adecuado mantenimiento a la maquinaria, equipos y herramientas.
- No existe control adecuado sobre los activos fijos del CEYPSA
- No existe una definición estricta de responsabilidades ante el cuidado y protección de los bienes y proyectos productivos del CEYPSA.
- No realizan todas las Operaciones de los proyectos productivos con base a un presupuesto.
- No hay segregación de funciones (se ha permitido que el Administrador de la Hacienda coordine la producción, custodie, venda y cobre los productos).

- No existe un proceso predefinido para la selección, contratación, inducción, capacitación y adiestramiento, calificación promoción y disciplina del personal del CEYPSA y la institución.
- No existen las seguridades físicas necesarias en el CEYPSA.

2.7 COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Una vez presentados los cuadros y resultados que verifican la Hipótesis planteada, se puede observar y mencionar que la misma ha sido comprobada adecuadamente durante el proceso de investigación efectuada; lo cual constituye el cumplimiento de un importante requerimiento para la aprobación del presente trabajo de investigación.

CAPÍTULO III

3. PROPUESTA

“DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO PARA EL CENTRO EXPERIMENTAL Y DE PRODUCCIÓN SALACHE (CEYPSA) DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI”.

3.1 CENTRO EXPERIMENTAL Y DE PRODUCCIÓN SALACHE (CEYPSA)

3.1.1 ANTECEDENTES:

La Universidad Técnica de Cotopaxi adquiere la hacienda “Salache Bajo” en diciembre de 1997, considerada como una necesidad básica, que se planteó en el Presupuesto del año 1997 como un proyecto de implementación del Programa Educativo – Productivo, la que tiene una extensión de 81 hectáreas y se encuentra ubicada en la Parroquia Salache Bajo, a 8 Km. de la ciudad de Latacunga.

La Universidad Técnica de Cotopaxi estaba empeñada en llevar adelante un proceso de enseñanza – aprendizaje teórico práctico y comprometido con la realidad circundante, pero además buscaba generar recursos que le permitan desarrollar otras actividades.

3.1.2 UBICACIÓN GEOGRÁFICA

En las instalaciones de la Universidad ubicadas en el sector de Salache funciona el CEYPSA, lugar donde hace algunos años todas las Carreras relacionadas con el sector Agropecuario, Ambiental y Veterinario funcionan en un ciento por ciento, para lo cual se han creado una serie de programas y proyectos didácticos-productivos y de investigación. Proyectos orientados a la integración del campo académico-práctico, los cuales aportan con la formación de profesionales y con el ingreso de valores económicos a la Institución.

Características Climatológicas

NUBOSIDAD PROMEDIO	7/8
ALTITUD	2757 m.s.n.m.
HUMEDAD RELATIVA	70%
CLIMA	Mesotérmico con invierno seco
TEMPERATURA PROMEDIO ANUAL	13,5 grados C.
HELIOFANIA MENSUAL	120 horas
VELOCIDAD DEL VIENTO	2,5 m/s
VIENTO DOMINANTE	SE

Pluviosidad

LLUVIAS ANUALES	550mm.
-----------------	--------

Características ecológicas

- Su geografía es muy irregular.
- Cobertura vegetal en la planicie de 22 Has. que corresponde al 35% y sin cobertura vegetal de 26 Has. que corresponde al 65%.
- Ecosistema variado y zona de mucha influencia, pudiendo ser frágiles con valor ecológico alto.

- Se realizan manejos de ecosistema en el área de estudio.

3.1.3 MISIÓN

En cumplimiento de la Misión de la Universidad Técnica de Cotopaxi, el CEYPSA, es el escenario, el laboratorio natural, para la formación de profesionales en las especializaciones de Ingeniería Agronómica, Medicina Veterinaria, Ingeniería en Medioambiente, Ingeniería en Ecoturismo e Ingeniería Agroindustrial altamente capacitado, a través de la docencia, producción, investigación difusión y transferencia de tecnología.

3.1.4 VISIÓN

En el futuro el CEYPSA será un centro modelo en la formación de profesionales de las Ciencias Agrícolas, Veterinarias, Ambientales y de Ecoturismo para lo cual dispondrá de programas y proyectos productivos y de investigación, con tecnología de punta. El proceso de formación será mediante la participación directa de los estudiantes en la producción comercial, investigación científica y la transferencia de tecnología para la solución de los problemas del Agro ecuatoriano.

3.1.5 OBJETIVO GENERAL

Incorporar a profesores, estudiantes y empleados en el proceso académico-productivo de investigación y transferencia de tecnología para formar profesionales de alta calidad con criterio de justicia, respeto al medioambiente y producir comercialmente productos con la mejor combinación de recursos.

3.1.6 POLÍTICAS

- La incorporación de profesores y estudiantes a través de la Cátedra y mediante Proyectos al Plan Productivo del Campo.
- Qué todos los estudiantes participen en las prácticas productivas de acuerdo a su nivel de formación, partiendo de las tareas que requieren mayores destrezas

físicas, pasando por las actividades de dirección y coordinación, hasta la generación de nuevos conocimientos mediante la investigación.

- La producción obtenida en el CEYPSA, será exclusivamente para contribuir al auto financiamiento de los programas.
- En el caso de prácticas no contempladas en el plan productivo, los insumos serán financiados por los interesados.
- Generar nuevas tecnologías orientadas a solucionar problemas agropecuarios, tanto internos como externos de la zona o de la región, mediante Tesis de Grado y trabajos de investigación.

3.1.7 ANÁLISIS FODA

FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS (FODA)

Factores Externos

FACTORES	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Políticos	Globalización, Inestabilidad	TLC, Convenios internacionales Pasantías, etc.
Económicos	Recortes presupuestarios, privatización de la educación	Desarrollar la organización, para exigir al estado la entrega del presupuesto creación de proyectos y programas productivos para el autofinanciamiento
Sociales	Incremento de carreras agropecuarias, crisis del Agro. Falta de plazas de trabajo	Mejorar la formación profesional, crear nuevas empresas.
Climáticas	Erupciones volcánicas, heladas, sequía	Desarrollar programas de prevención de desastres naturales e impactos climáticos negativos
Mercados	Inestabilidad de precios, oferta de productos agrícolas importados a bajos costos	Desarrollar paquetes tecnológicos, alternativos que baje costos y mejorar la calidad

Factores Internos

FACTORES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Docencia	Planta docente con alta formación técnica-pregrado y posgrado.	Técnicos con poca formación docente.
Estudiantil	Un gran potencial humano dispuesto a asumir nuevos retos y metodologías.	No es aprovechado todo el potencial formativo y productivo de los jóvenes.
Infraestructura	Buena superficie de terreno, programas en marcha, maquinaria y equipos básicos.	Uso inadecuado del suelo, programas no son rentables. Faltan equipos.
Organización Institucional	Estructura jerárquica funcional simple.	Trámites burocráticos largos
Desarrollo Académico Productivo	Elevado número de proyectos de campo.	No se comercializa la producción. Proyectos de investigación inconclusos o perdidos, falta secuencia y sistematicidad, la evaluación de las prácticas no tienen una metodología establecida.

3.2 PROPUESTA

3.2.1 INTRODUCCIÓN

Toda institución pública o privada requiere de un plan de organización, métodos y medidas coordinadas para salvaguardar sus bienes, comprobar la exactitud y veracidad de los datos contables, promover la eficiencia operante y estimular la adhesión de los métodos prescritos por la alta dirección, por lo cual se ha diseñado un Sistema de Control Interno Administrativo para el CEYPSA que proporcione

una razonable seguridad del cumplimiento de los objetivos de tipo operacional, financiero y normativo.

El presente sistema de Control Interno Administrativo ha sido desarrollado de acuerdo al Modelo COSO, ya que tanto la definición de control que propone como la estructura de Control que describe, impulsa una nueva cultura administrativa en todo tipo de organizaciones, y ha servido de plataforma para diversas definiciones y modelos de Control a nivel Internacional.

Adicionalmente es importante señalar que el CEYPSA al formar parte de una Institución de Educación Superior que pertenece al Estado, es también sujeto de Control por la Contraloría General del Estado, razón por la cual se considera necesario exponer lo que menciona en su documento “Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y de las Personas Jurídicas de Derecho Privado que Dispongan de Recursos Públicos” Acuerdo 039 - CG - 2009 (16/11/2009) R.O. 78 (01-12-2009) Y SUPLEMENTO R.O. 87 (14/12/2009)

En su presentación:

“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 entidades a lograr sus objetivos.”

Como se puede observar el presente Modelo (COSO) también ha sido tomado como enfoque en la Institución de Control del Estado, una razón más para diseñar el Sistema de Control Interno bajo el modelo antes mencionado con el propósito de que el CEYPSA pueda mejorar su desempeño institucional.

3.2.2 JUSTIFICACIÓN

Considerando que es muy importante reorganizar el proceso de Administración del CEYPSA hemos creído necesario que las autoridades dispongan de un Sistema de Control Interno Administrativo con la finalidad de potenciar las actividades que se desarrollan en el CEYPSA que permita mejorar el flujo de información como también llevar a cabo los procedimientos y manejo de recursos en forma óptima para poder alcanzar los resultados esperados; además este sistema irá encaminado a exigir el cumplimiento de las funciones delegadas a cada uno de sus empleados, para su control, evaluación calificación y selección del personal idóneo en cada uno de sus estamentos, que mantengan el cuidado y mantenimiento de recursos, con el afán de aprovechar al máximo los programas, proyectos productivos y de investigación que se implante en el mismo; conscientes de que nuestra institución tiene como uno de sus objetivos lograr avances en la formación profesional de los estudiantes que garanticen el desarrollo de actitudes consecuentes y comprometidas con la sociedad.

En la hacienda de la Universidad hasta el momento no se aplica un verdadero sistema de control interno administrativo de recursos en sus diferentes áreas por lo que hace falta un sistema de evaluación que permita medir el cumplimiento de actividades y objetivos del CEYPSA tomando lógicamente como base las leyes y reglamentos que rigen a la Universidad.

La evaluación es uno de los aspectos fundamentales dentro del proceso administrativo porque a través de ella se puede verificar el cumplimiento o no de los objetivos propuestos en la planificación para lo cual fue adquirida la hacienda de la U.T.C.

Aspiramos plantear una propuesta de control interno fundamentados en aspectos científicos, técnicos y en los resultados que arrojen las entrevistas y encuestas, para que las autoridades lo pongan en práctica y de esta manera puedan alcanzar gran parte de los logros y avances que el CEYPSA aspira.

Nuestro grupo está empeñado en llevar adelante un trabajo de investigación que permita la aplicación de criterios uniformes en todos los niveles y el desarrollo de las actividades en forma coordinada teórico práctico y comprometido con la realidad para establecer un SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO PARA EL CENTRO EXPERIMENTAL Y DE PRODUCCIÓN SALACHE DE LA U.T.C, con la finalidad de contribuir con la Universidad Técnica de Cotopaxi que persigue convertir al CEYPSA en una unidad académica-experimental y de producción con miras alcanzar sus objetivos planteados.

Consideramos que es importante disponer de una estructura orgánica funcional que incorporará los elementos de control interno necesarios para asegurar el cumplimiento de la misión y objetivos de la entidad y para que cada persona asuma y ejecute eficientemente las funciones asignadas.

Es indispensable establecer políticas, métodos y procedimientos que rigen las actividades del CEYPSA, en lo concerniente al control de su gestión y las acciones que deben llevarse a cabo para precautelar y verificar que sus recursos humanos, materiales y financieros se administren en forma correcta, eficiente, efectiva y económica, y que se logren los fines, metas y objetivos programados con el propósito de salvaguardar y asegurar la adecuada utilización de los recursos públicos.

3.2.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

3.2.3.1 OBJETIVO GENERAL.

- Elaborar un Sistema de Control Interno Administrativo para el CEYPSA de la UTC mediante el desarrollo de métodos, procedimientos y estrategias para la incorporación, creación, ampliación y mejoramiento de la capacidad administrativa.

3.2.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Proteger los recursos de la Universidad buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que los afecten.
- b) Garantizar la eficacia, la eficiencia y economía en todas las operaciones promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades definidas para el logro de la misión del CEYPSA.
- c) Velar porque todas las actividades y recursos de la Universidad estén dirigidos al cumplimiento de sus principios y objetivos.
- d) Garantizar la correcta evaluación y seguimiento de la gestión organizacional.
- e) Asegurar la oportunidad y confiabilidad de la información y de sus registros.
- f) Definir y aplicar medidas para prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presenten en el CEYPSA y que puedan afectar el logro de sus objetivos.
- g) Velar porque el CEYPSA disponga de procesos de planeación, y mecanismos de verificación y evaluación.

3.2.4 BASE LEGAL

La Universidad Técnica de Cotopaxi y por ende el CEYPSA se rigen por las disposiciones contenidas en la Ley de Educación Superior, Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa, Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado; Ley Orgánica de Administración Financiera y Control – LOAFYC;

Normas de Control Interno para las entidades, organismos del sector público y personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos según acuerdo N° 039-CG de la Contraloría General del Estado publicado en sup. R.O. N° 87 del 14-dic-2009; reglamentos y demás disposiciones aplicables.

3.2.5 RESPONSABILIDAD

El Sistema de Control Interno se concibe y organiza de tal manera que su ejercicio es intrínseco al desarrollo de las funciones de todos los cargos que existen en la Universidad y, en particular, a las asignadas a aquellos que tengan responsabilidad de mando en la institución y en el CEYPSA.

La Universidad a través de Consejo Universitario deberá nombrar un Coordinador del Sistema de Control Interno.

El Coordinador del Sistema de Control Interno será un funcionario designado por Resolución de Consejo Universitario.

El Coordinador tiene la misión de verificar y evaluar permanentemente el cumplimiento del Sistema de Control Interno por parte de cada funcionario.

Serán funciones del Coordinador las siguientes:

- a) Planear, dirigir y organizar la verificación y evaluación del Sistema de Control Interno.
- b) Comprobar que el Sistema de Control Interno esté formalmente establecido dentro del CEYPSA y que su ejercicio sea intrínseco al desarrollo de las funciones de todos los cargos y, en particular, de aquellos que tengan responsabilidad de mando.
- c) Verificar que los controles definidos para los procesos y actividades del CEYPSA, se cumplan por los responsables de su ejecución y, en especial, que las áreas o empleados encargados de la aplicación del régimen disciplinario ejerzan adecuadamente esta función.
- d) Verificar que los controles definidos para los procesos y actividades de la organización, estén adecuadamente definidos, sean apropiados y se mejoren permanentemente, de acuerdo con la evolución de la Universidad y el CEYPSA.

- e) Velar por el cumplimiento la Constitución, las leyes, el Estatuto universitario, las normas universitarias, las políticas, los procedimientos, los planes, los programas, los proyectos y metas propuestas.
- f) Servir de apoyo a los directivos en el proceso de toma de decisiones con el fin *de obtener los resultados esperados*.
- g) Verificar los procesos relacionados con el manejo de los recursos y los sistemas de información del CEYPSA y recomendar los correctivos que sean necesarios.
- h) Fomentar en toda la organización la formación de una cultura de control que contribuya al mejoramiento continuo en el cumplimiento de la misión institucional.
- i) *Evaluar y verificar la aplicación de los mecanismos de participación de los estamentos universitarios que, en el desarrollo del Estatuto, diseñe la Universidad.*
- j) Mantener permanentemente informados a los directivos acerca del estado del Control Interno del CEYPSA, dando cuenta de las debilidades detectadas y de las fallas en su cumplimiento.
- k) Verificar que se adopten las medidas respectivas recomendadas.
- l) Las demás que le asigne Consejo Universitario y el Señor Rector de acuerdo con el carácter de sus funciones.
- En ningún caso, puede el Coordinador participar en los procedimientos administrativos de la Institución a través de autorizaciones o refrendaciones.
- Para el cumplimiento de las funciones, el coordinador tiene acceso a todos los documentos y Sistemas de Información. Los directivos y el personal del CEYPSA deben atender sus requerimientos.

El Coordinador del Control Interno deberá realizar su trabajo de acuerdo con las normas siguientes:

- a) Moralidad, diligencia y lealtad
- b) Competencia y objetividad
- c) Cuidado profesional

- d) Capacitación continua de los funcionarios encargados del Control.
- e) Planeación del trabajo.
- f) Desarrollo del trabajo con base en programas y recopilación de evidencias mediante papeles de trabajo.
- g) *Comunicación de resultados.*
- h) Seguimiento de las recomendaciones.

Debe tenerse en cuenta que el Sistema de Control Interno no es una oficina, es una actitud, un compromiso de todas y cada una de las personas de la institución, desde el Rector hasta el nivel organizacional más bajo, solo de esta manera se podrá obtener alertas a tiempo y un reporte sobre el bajo rendimiento de una gestión, y así la administración podrá volverse eficiente.

3.2.6 DESARROLLO

Estructura del Control interno de acuerdo al modelo COSO que identifica cinco componentes:

- 1) Ambiente de Control**
- 2) Evaluación de Riesgos**
- 3) Actividades de Control**
- 4) Información y Comunicación**
- 5) Supervisión y Monitoreo**

1) AMBIENTE DE CONTROL:

- **Integridad y valores éticos**

La máxima autoridad de cada Dependencia debe procurar, difundir, internalizar y vigilar el cumplimiento de valores éticos aceptados, que constituyan un sólido fundamento moral para su conducción y operación, tales valores deben enmarcar en la conducta de funcionarios y empleados orientando a ser personas íntegras y comprometidas con la institución.

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

- **Competencia Profesional**

Los empleados del CEYPSA deberán dominar las técnicas y los conocimientos necesarios para cumplir con sus obligaciones; es decir las autoridades y empleados deben caracterizarse por poseer un nivel de competencia profesional que se ajuste a sus responsabilidades y comprendan suficientemente la importancia, objetivos y procedimientos del Sistema de Control.

- **Métodos y Estilos de Dirección.**

La máxima autoridad del CEYPSA debe transmitir a todos sus niveles, de manera explícita, contundente y permanente, su compromiso y liderazgo respecto de los controles internos y los valores éticos. Junto con los responsables de cada área, deben hacer comprender al personal que las responsabilidades de control interno deben asumirse con seriedad, que cada miembro cumple un rol importante dentro del sistema.

Deberá existir frecuente interacción entre la Administración del CEYPSA y la administración principal (Matriz) ya que se encuentran geográficamente apartadas, con el afán que puedan coordinar de mejor manera los procesos que conciernen al control interno implantado.

La máxima autoridad deberá realizar reuniones con su personal en forma periódica en las que se explique en un inicio el concepto, la importancia y la aplicación del Sistema del Control Interno.

Posteriormente se debe brindar apertura y oportunidad en la entrega de información al Consejo Universitario, comité de miembros de control y evaluación del sistema de CI, y/o auditoría, con el afán de que la evaluación de riesgos sea objetiva y oportuna.

Finalizado el proceso de evaluación y entregado el informe, se realizará reuniones para dar a conocer los resultados de los medidores de desempeño y

rendimiento; analizar los desvíos detectados y elaborar planes y ajustes a implementarse para su regularización y cumplimiento (Conclusiones y Recomendaciones) en coordinación con las autoridades involucradas de la Universidad (Rectorado, administrativo y financiero).

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 institución y los organismos estatales que lo requiera (si aplica).

- **Estructura organizacional**

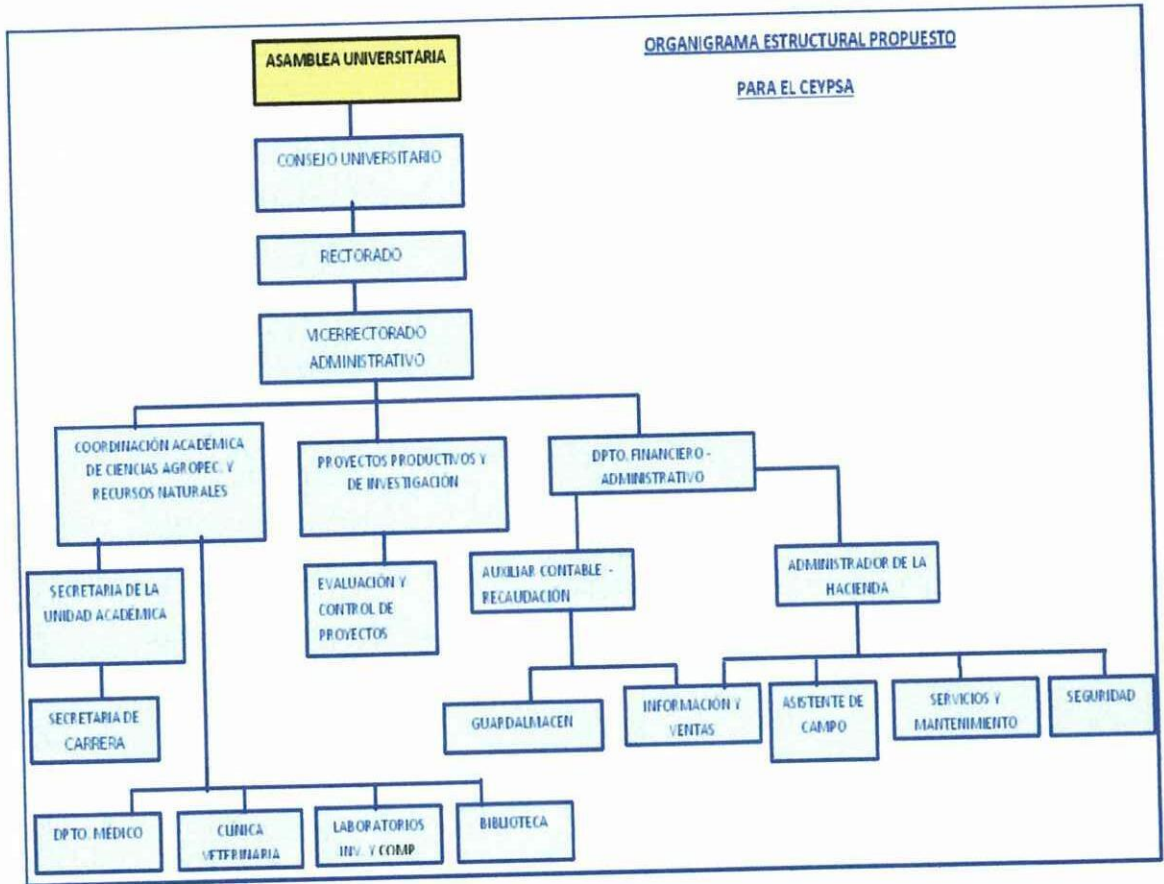
Tanto el CEYPSA como toda entidad u organismo debe definir y aprobar una estructura organizativa que atienda al cumplimiento de su misión y objetivos, la misma que dependerá del tamaño y de la naturaleza de sus actividades que desarrolla.

La estructura organizativa proporciona el marco en que se planifican, ejecutan, controlan y supervisan las actividades para el logro de los objetivos institucionales.

El CEYPSA deberá contar con un manual de organización en donde se defina claramente, la estructura y su nivel jerárquico, los mismos que deben ser difundidos por toda la organización para su mejor conocimiento (autoridades, funcionarios y estudiantes) y flujo de información.

A Continuación se presenta la estructura organizacional que se recomienda para el CEYPSA.

Es necesario mencionar que el presente Organigrama se lo realiza de manera parcial y con base en el Organigrama Estructural de la UTC, ya que no podría estar excluido de la Institución a la cual pertenece.



Realizado por: Grupo de Tesis

- **Asignación de autoridad y responsabilidad**

Los Directivos del CEYPSA para complementar el organigrama deberán preparar un manual de funciones con la descripción de cargos y en donde se defina claramente la autoridad y la responsabilidad en el seno de la organización, estableciendo políticas que describan las prácticas correctas en el desempeño de sus funciones, así como el uso óptimo de recursos.

Es necesario resaltar que la delegación de funciones o tareas debe conllevar no solo 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 eficaz y expedita.

- **Políticas y prácticas de recursos humanos**

Tanto las autoridades del CEYPSA y el área de Recursos Humanos deben considerar que las características del personal influyen en la eficacia del control interno y que las políticas y prácticas de selección, contratación, inducción, capacitación y adiestramiento, calificación promoción y disciplina de los empleados afecta directamente a la idoneidad del ambiente de control.

En tales circunstancias el diseño de las políticas de personal deberán fundamentarse en la aplicación de principios de justicia y equidad, así como en apego a la normativa y marco legal que regulan las relaciones laborales de las instituciones de educación superior; y orientados a:

- Contemplar en su contenido el proceso de búsqueda, selección, incorporación y desarrollo profesional del personal para la institución.
- Asegurar la incorporación y el desarrollo profesional de personas que demuestren capacidad, dedicación, integridad y mantenimiento de valores éticos en el desempeño de las tareas que les encomiendan.

Cabe mencionar que las políticas y procedimientos en mención deberán ser debidamente difundidas para conocimiento de todo el personal de la entidad.

Dentro del contenido de las políticas también se debe incluir:

- El plan de capacitación de los funcionarios y empleados.
- El proceso de la evaluación periódica del rendimiento del personal con pleno conocimiento del mismo.
- Los procedimientos de aplicación de sanciones por incumplimientos de acuerdo a lo que establece la ley y reglamentos respectivos.
- Los criterios a seguir en materia de promociones o ascensos e incrementos de remuneraciones del personal.

2) EVALUACIÓN DE RIESGOS

Todas las entidades, con independencia de su tamaño, estructura o sector al que pertenezcan, se encuentran expuestas a riesgos de diferentes grados. El riesgo es inherente a todas las actividades, el control interno es esencial para limitarlo. A través del análisis y la definición de los riesgos relevantes, se podrá determinar hasta qué punto el control vigente los previene y neutraliza, evaluando así la vulnerabilidad del sistema.

Matriz de identificación de los Riesgos

La identificación de riesgos es una etapa importante, ya que permite a la entidad poner al descubierto situaciones de inseguridad que pueden darse en el corto, mediano y largo plazo, afectando el normal desarrollo de sus actividades y su cumplimiento de los objetivos.

Existen riesgos que se pueden identificar fácilmente, mientras que otros pueden no percibirse o simplemente no ser tomados en cuenta por no tener mucha importancia, esto implica que al no tener identificado un riesgo, no se podrá administrar posteriormente, ocasionando que el riesgo residual sea alto.

Calificación del Riesgo

El riesgo de control se puede calificar como Alto, Moderado y Bajo, de acuerdo a la calificación porcentual que obtengan los controles aplicados comparándolos

con la ponderación porcentual que asigne el coordinador del proceso de Control Interno.

A continuación se presenta la **escala de tres escenarios** de calificación de riesgo.

Riesgo Alto 15% - 50%	Riesgo Moderado 51% - 75%	Riesgo Bajo 76% - 95%
--------------------------	------------------------------	--------------------------

La escala señalada inicia en 15% porque no puede haber institución totalmente sin control que tenga una calificación menor a ese valor; en cambio la escala llega hasta 95% porque no puede haber una institución con un control totalmente eficiente y efectivo, puesto que toda administración es perfeccionable y susceptible de mejoramiento continuo.

La **colorimetría** consiste en el uso de colores para reflejar de mejor manera los resultados de mediciones realizadas fundamentalmente agrupándolos por niveles o rangos.

Determinación del nivel de Riesgo

- **Valoración**

$$NR = \frac{CT \times 100}{PT}$$

PT = Ponderación Total

NR = Nivel de Riesgo

CT = Calificación Total

Para identificar los factores de riesgo que amenazan el cumplimiento de los objetivos, se procedió a evaluar el área administrativa de CEYPSA y con base en sus resultados presentamos a continuación la Matriz de Identificación y Calificación de los Riesgos, adicionalmente se puede determinar los riesgos de Operación (O), Financieros (F) y de Cumplimiento (C).

MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN Y CALIFICACIÓN DE RIESGOS

Nº	DEFICIENCIA	IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS	O F C	ANÁLISIS DE RIESGOS	PON DER ACI ÓN	CAL IFIC ACI ÓN	MANEJO DE LOS RIESGOS
1	El CEYPSA no dispone de un Organigrama estructural específico.	No existe claridad en las definiciones de las responsabilidades y jerarquía del personal.	O	Falta de clarividencia ante la división de autoridad y responsabilidades.	10	0	Analizar la propuesta del Organigrama presentado y adaptarlo, o elaborarlo.
2	No se han definido por escrito las funciones y responsabilidades de los Empleados.	El personal no conoce adecuadamente las funciones y obligaciones a realizar en cada una de las dependencias del CEYPSA.	O	Pérdida de tiempo en cada área de trabajo, lo que afecta al cumplimiento oportuno de sus labores.	10	5	Elaborar e implementar un Manual de Organización y Funciones.
3	No existe un sistema informático para el registro formal de la producción que generan los proyectos productivos.	El administrador no dispone de un registro adecuado de la producción que generan los proyectos productivos.	F	Desconocimiento en el Dpto. Financiero de la producción real que puede generar el CEYPSA lo que ocasionaría posibles pérdidas financieras.	10	2	Elaborar e implementar un sistema informático (Costos) de registro de producción de acuerdo al tipo de productos existentes.
4	No se lleva un Control adecuado de las ventas de productos que genera los proyectos productivos.	No se dispone de reportes ventas confiables y adecuados.	O F	No se puede determinar el monto de ingresos reales en cuanto al total de producción VS. las ventas.	10	4	Elaborar e implementar un sistema informático de Facturación y ventas de acuerdo al giro de la producción (específico para el CEYPSA).

5	No se emiten facturas para todas las ventas realizadas.	No se tiene evidencia documental que respalde los ingresos por ventas.	F C	Puede ocasionar Multas por incumplimiento a la Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios (IVA).	10	4	Deberá emitir factura por cada venta realizada. (comprobante de crédito fiscal ó de consumidor final) y archivarlas en orden Cronológico.
6	No existen controles ni medidas de seguridad sobre la materia prima y materiales en existencia.	Extravío y caducidad de la materia prima y/o materiales por no existir documentación de respaldo autorizada ante las entradas y salidas de MP y/o materiales, inventarios y por no encontrarse almacenados en un lugar adecuado.	O F	Posibles contingentes por falta de seguridad y/o pérdidas financieras al no existir el aprovechamiento óptimo de recursos.	10	5	Implementar un sistema informático de Bodega y los documentos que respalden la entrada y salida de MP y materiales de bodega, realizar inventarios periódicos y mantener las existencias en una adecuada infraestructura, con todas las medidas de seguridad para su resguardo.
7	No existe control sobre el producto terminado en existencia.	Extravío y/o desperdicio de los productos, debido a que existen productos perecederos.	O F	Posibles contingentes por falta de seguridad y/o pérdidas financieras al no existir el control óptimo a través de inventarios y la existencia de un	10	4	Implementar un sistema informático de Bodega y los documentos que respalden la entrada y salida de productos por

				sistema informático para la bodega.			ventas, realizar inventarios periódicos y mantener las existencias en una adecuada infraestructura, con todas las medidas de seguridad para su resguardo.
8	No se tiene un método definido para determinar los costos de producción y el precio de los productos.	Desconocimiento del costo real del de los productos, el precio del producto es establecido según la experiencia	F	Ventas de los productos a un precio menor del costo, incurriendo en pérdidas financieras al no recuperar el costo invertido en la producción.	10	4	Implementar métodos de costeo para poder determinar el precio estableciendo un porcentaje como margen de utilidad con base al precio del mercado.
9	No se dispone de laboratorios de prácticas e investigación de forma independiente, con infraestructura adecuada, con personal idóneo y por Carrera de estudios	La universidad a través del CEYPSA no presta las facilidades para el desarrollo práctico e investigativo del estudiante.	O C	El estudiante de cada carrera no cubre sus expectativas de aprendizaje y la universidad no cumple con todas las exigencias del CONEA respecto a la calidad de educación que brinda.	10	5	Realizar los procedimientos respectivos para dotar de infraestructuras adecuadas e implementar los laboratorios acorde a la necesidad de cada carrera y con profesionales que cumplan estrictamente el perfil requerido.

10	No se da un adecuado mantenimiento a la maquinaria, equipos y herramientas.	Gastos en reparaciones, deterioro de la Producción y carencia de herramientas para los estudiantes en el desarrollo de sus prácticas.	F	Pérdida parcial o total de la producción y malestar en el estudiante al no disponer de las herramientas adecuadas.	10	5	Establecer mantenimiento preventivo implementando hojas de control de mantenimiento para la maquinaria, equipos, y herramientas.
11	No existe control adecuado sobre los activos fijos del CEYPSA	Extravío y Obsolescencia de maquinaria y equipo.	F	Pérdidas financieras para la institución.	10	5	Efectuar inventarios periódicos de activos fijos y determinar responsabilidades y gestionar su reposición.
12	No existe una definición estricta de responsabilidades ante el cuidado y protección de los Bienes y proyectos productivos del CEYPSA.	Pérdida de los bienes y/o productos del CEYPSA sin determinación de responsabilidades.	F	Perjuicios económicos para la institución y notorias falencias en el proceso administrativo que afecta prestigio de la entidad.	10	4	Diseñar políticas para el resguardo y protección de los bienes de la Institución estableciendo responsabilidades, definiendo las sanciones por incumplimientos. Velar por su estricta aplicación
13	No realizan todas las Operaciones de los proyectos productivos con base a un presupuesto.	Desconocimiento de los gastos incurridos en el mes, así como de los ingresos que serán percibidos, los cuales deberán ser	O F	Posibilidad de los Egresos sean mayores a los ingresos- déficit.	10	5	Elaborar un presupuesto mensual de ingresos y egresos respecto a los proyectos

		superiores a los gastos.					productivos.
14	No hay segregación de funciones (se ha permitido que el Administrador de Hacienda coordine la producción, custodie, venda y cobre los productos.	Manipulación de la producción y del dinero por parte de los empleados.	O F	Posibilidad de cometer y ocultar errores o fraudes en el cumplimiento normal de sus tareas.	10	0	Elaborar e implementar un Manual de Funciones y Procedimientos tomando muy en cuenta la división de obligaciones.
15	No existe un proceso predefinido para la selección, contratación, inducción, capacitación y adiestramiento, calificación promoción y disciplina del personal del CEYPSA y la institución.	Contratación de personal que no cumplen el perfil profesional que requiere cada una de las posiciones laborales a cubrirse.	O F	Se genera desconocimiento del proceso en los empleados, mal interpretaciones en toda la entidad y en ciertos casos deficiencias en el desarrollo óptimo de sus funciones.	10	4	Establecer los procedimientos respectivos en el Manual de Organización y Funciones y difundirlo a nivel de toda la organización.
16	No existen las seguridades físicas necesarias en el CEYPSA.	Las instalaciones de las áreas administrativas, laboratorios y salas de cómputo carecen de alarmas de incendio, alarmas de pánico, detector de humo, sensores movimiento, extintor de incendios vigente, ventilación.	O F	Posibles contingentes en la institución que ocasionen pérdidas financieras o de otra índole.	10	2	Dotar de las medidas de seguridad necesarias en forma inmediata.
	TOTAL				160	58	

Determinación del nivel de Riesgo

• Valoración

$$NR = \frac{CT \times 100}{PT}$$

$$NR = \frac{58 \times 100}{160}$$

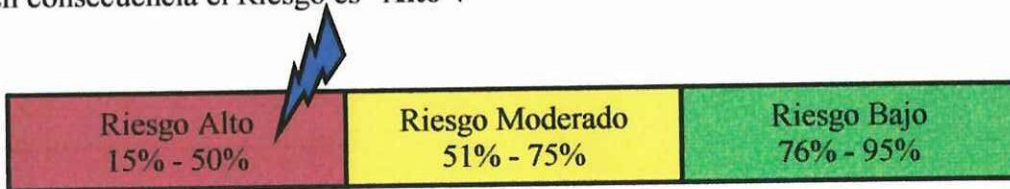
$$NR = 36.25 \%$$

PT = 160

CT = 58

NR = Nivel de Riesgo

En consecuencia el Riesgo es "Alto":



Como se observa en el gráfico anterior el cual refleja el resultado de la evaluación de riesgos, se ha identificado la existencia de un riesgo **Alto** en el CEYPSA; ya que existen deficiencias de control que requieren de una gestión urgente por parte de las autoridades universitarias con el fin de evitar pérdidas financieras o de otra naturaleza.

3) ACTIVIDADES DE CONTROL

Las actividades de control se efectúan por toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones, incluyendo actividades tan diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, reconciliaciones, revisiones de desempeño de operaciones, seguridad de activos y segregación de funciones.

La implantación de cualquier actividad o procedimiento de control debe ser precedido por un análisis de costo/beneficio para determinar su viabilidad, conveniencia y contribución en relación con el logro de los objetivos, es decir, se deberá considerar como premisa básica que el costo de establecer un control no supere el beneficio que pueda obtener.

- **Separación de funciones y rotación de labores**

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.

Las tareas y responsabilidades esenciales, relativas al tratamiento, autorización, registro y revisión de transacciones y hechos, debe ser asignadas a personas diferentes para garantizar un adecuado control por oposición de intereses.

Considerar que 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 entidad u organismo.

- **Coordinación entre áreas**

Cada área o subárea de la entidad debe operar en forma coordinada con las restantes, de tal manera que no se interrumpan las operaciones de ningún proceso y se continúe conservando el mecanismo de control por oposición de intereses.

- **Documentación y archivo**

Se deberá disponer de evidencia documental suficiente, pertinente y legal de todas las operaciones y hechos significativos de la entidad. La documentación sustentatoria 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.

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

- **Niveles definidos de autorización.**

Los actos y transacciones relevantes sólo pueden ser autorizados y ejecutados por funcionarios que actúen dentro del ámbito de sus competencias.

Los funcionarios que reciban las autorizaciones, serán conscientes de la responsabilidad que asumen en su tarea y no efectuarán actividades que no les corresponda.

- **Registro oportuno y adecuado de transacciones y hechos**

Las transacciones y hechos que afecten a la entidad, ya sea cualitativa o cuantitativamente, deben registrarse inmediatamente y ser debidamente clasificados.

- **Acceso restringido a los recursos, activos y registros.**

El acceso a los recursos, activos, registros y comprobantes debe estar protegido por mecanismos de seguridad y exclusivo para personas autorizadas, quienes están obligadas a rendir cuentas de su custodia y utilización.

- **Control de sistemas y tecnología de información**

Los sistemas de información deben ser controlados con el objetivo de garantizar que el proceso de transacciones se realice adecuadamente y que pueda generar datos oportunos y confiables.

La tecnología de la información deben ser controlados con el fin de que garantice el procesamiento de la información de acuerdo al avance tecnológico y a los requerimientos que exige la entidad.

- **Indicadores de desempeño**

Toda unidad Académica o Dependencia debe contar con métodos de medición de la ejecución de su gestión, desempeño y ambiente laboral, que permitan la preparación de indicadores para su supervisión, evaluación y posterior aplicación de medidas correctivas para mejorar el rendimiento laboral.

- **Auditoría Interna**

La institución deberá considerar la posibilidad de contar 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 debe estar 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 entidad, 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.

- **DISEÑO DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO**

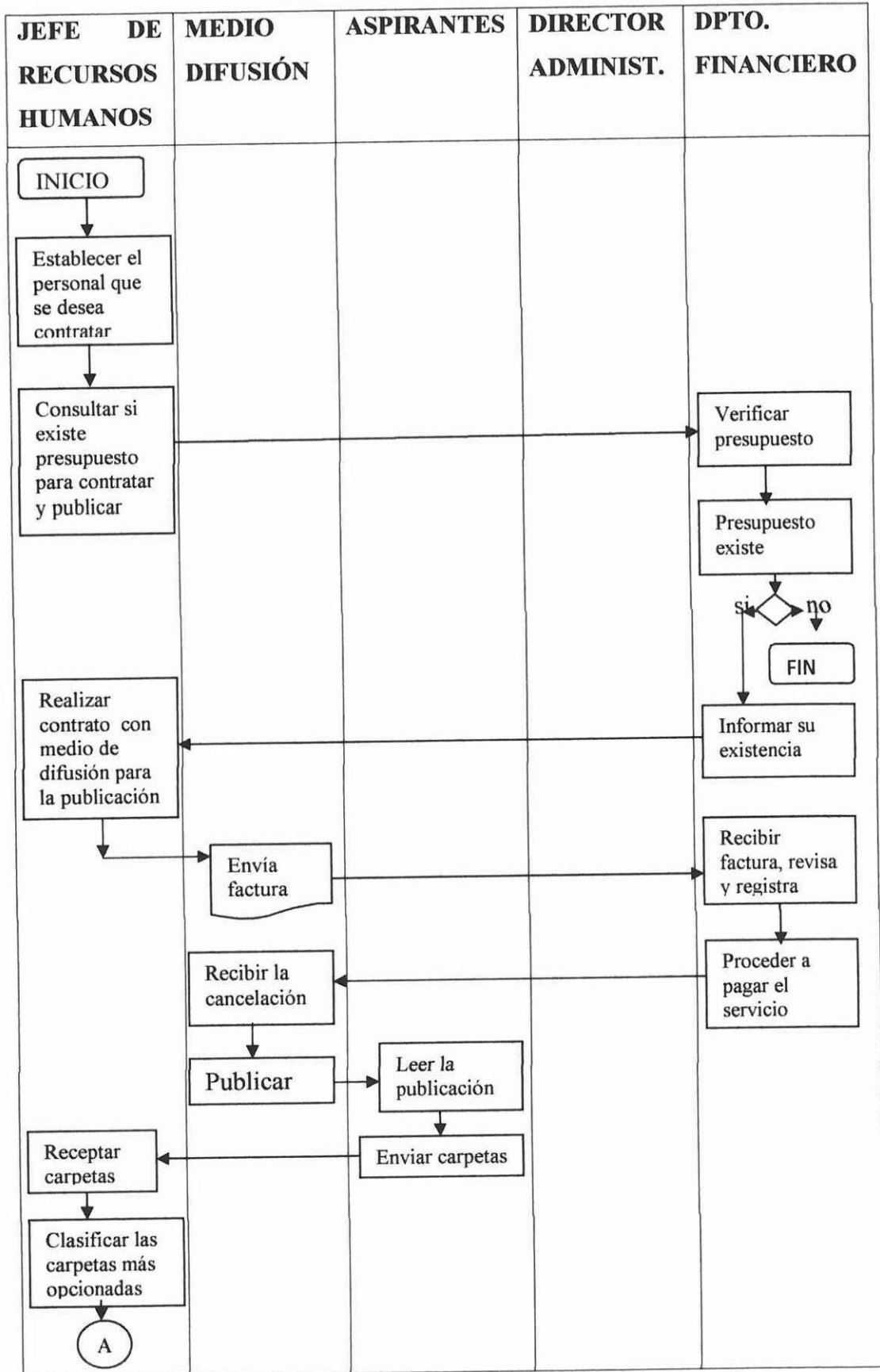
El diseño de procedimientos de control está orientado a establecer controles en el área administrativa del CEYPSA, para lo cual se ha enfocado las actividades que notoriamente deben mejorar sus procesos y en donde mayor posibilidad de errores existe.

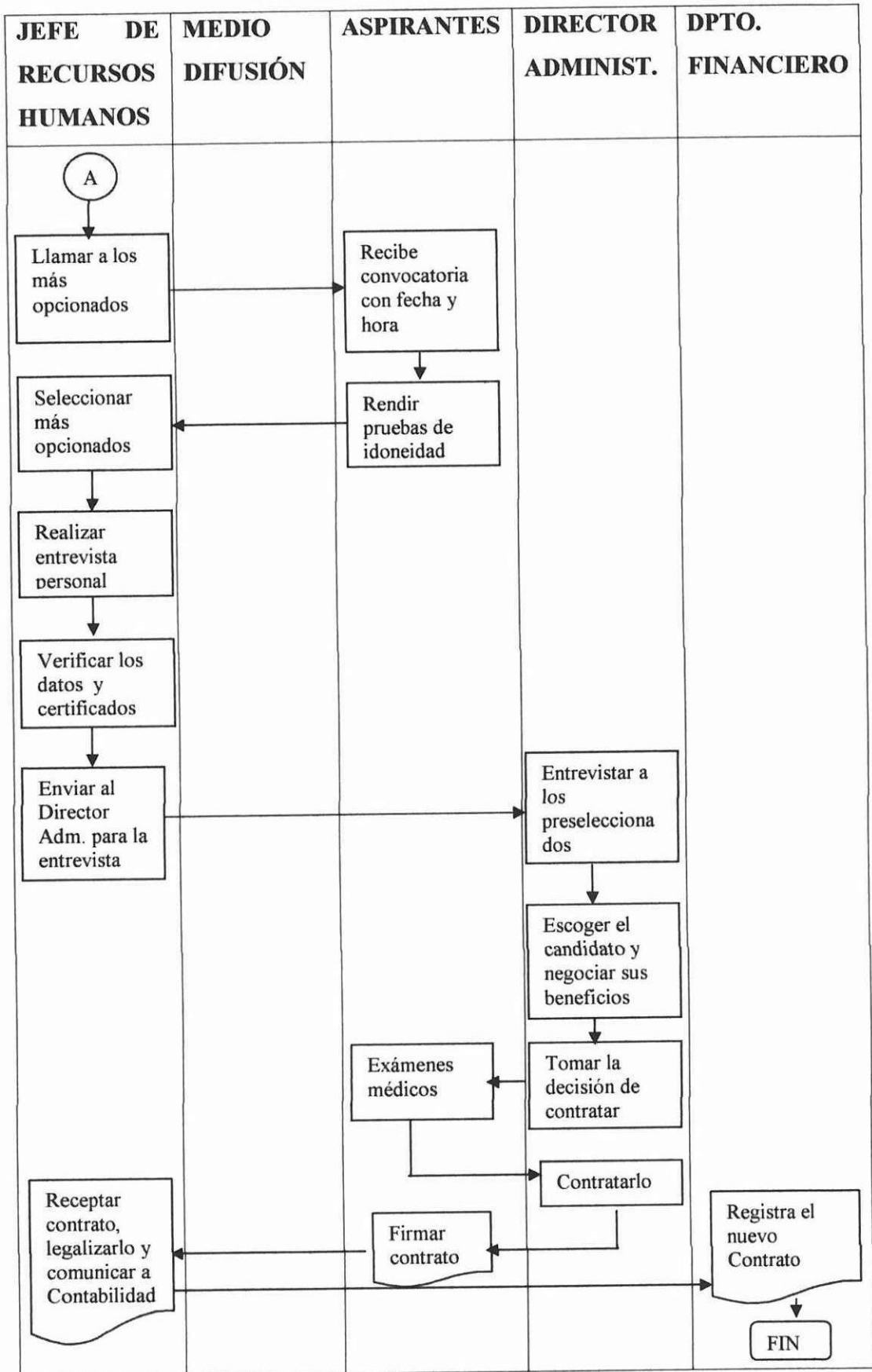
Considerando que el CEYPSA es un área experimental y de producción nos centraremos el manejo administrativo de proyectos productivos y de laboratorios.

PROCEDIMIENTOS PARA SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

- El área de Recursos Humanos debe establecer el personal que desea contratar, los requisitos con los que debe cumplir, y la responsabilidad que va a tener.
- Verificar si existe presupuesto para publicar en la prensa escrita, con el departamento de Contabilidad.
- Informar si existe presupuesto al Departamento de Recursos Humanos, para que proceda a escoger medios de difusión y proceder a publicar.
- Enviar el requerimiento de pago al Departamento de Contabilidad, para el medio de difusión utilizando para publicar el anuncio.
- El jefe de Recursos Humanos realiza la recolección de carpetas de los aspirantes.
- Clasificar las carpetas escogidas, con los más opcionados.
- Llamar a los aspirantes.
- Proceder a llenar la solicitud una solicitud de empleo.
- Realizar pruebas de idoneidad
- Seleccionar a los aspirantes más opcionados.
- Realizar entrevistas personales a los seleccionados
- Verificar los datos obtenidos y las referencias presentadas
- El Director y jefe directo del cargo debe entrevistar a los más opcionados.
- Escoger el candidato óptimo y proceder a la negociación de su remuneración y a la comunicación de las obligaciones, responsabilidades y beneficios que tendrá la persona escogida.
- Realizar exámenes médicos.
- Tomar la decisión de contratar.
- Contratar al nuevo colaborador
- Receptar contrato, legalizarlo y comunicar a Contabilidad.

DIAGRAMA DE FLUJO N° 1





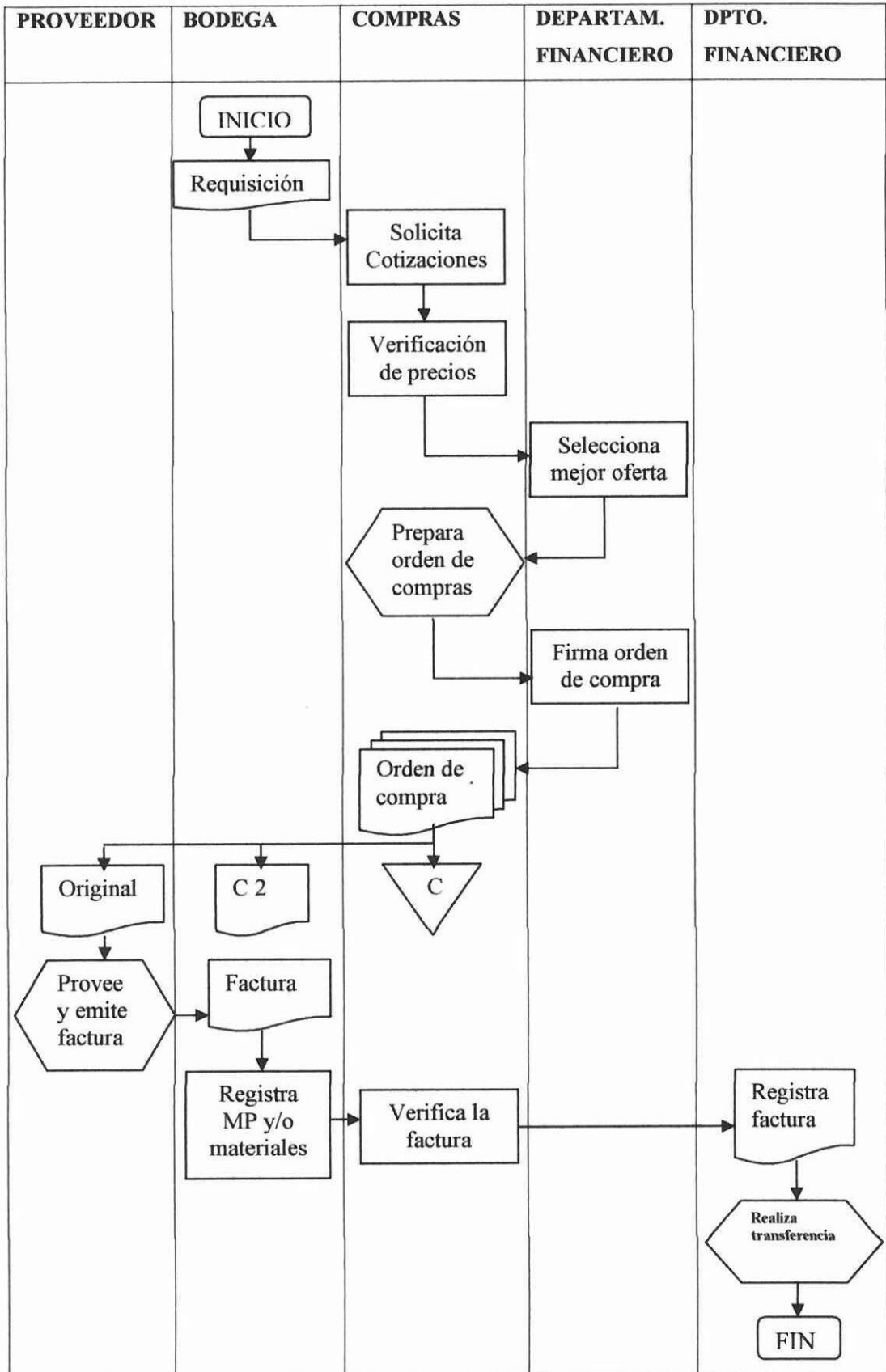
PROCEDIMIENTOS PARA COMPRAS

En los procedimientos de compras se incluirá desde la verificación de stocks de materia prima y materiales hasta su envío a contabilización.

- Bodega revisará semanalmente las existencias de materia prima, materiales en insumos para cubrir su stock mínimo con el afán de que no exista sobre stock y puedan deteriorarse o caducarse los productos.
- Una vez determinados los requerimientos de los productos se solicitará la adquisición de los mismos al departamento de compras.
- El área de compras solicitará cotizaciones y proformas a los proveedores que disponga de los productos requeridos.
- Se procederá a realizar el análisis de las cotizaciones en función de los precios, calidad, crédito, fecha de entrega y garantía.
- El jefe de compras enviará la requisición de los materiales adjuntando las cotizaciones al Departamento Financiero.
- El departamento Financiero seleccionará la mejor oferta según los requerimientos y se enviará al área de compras.
- En el área de compras se elaborará la orden de compra y se la enviará al Departamento Financiero.
- El departamento Financiero aprobará y firmará la orden de compras, la misma que será enviada al área de compras.
- El área de compras recibirá la orden de compras con dos copias, la primera copia es archivada en este departamento, la segunda copia se enviará a bodega y la original se entregará al proveedor quien emitirá la respectiva factura.
- Bodega recibirá el producto según la orden de compra y la respectiva factura.
- Bodega enviará la factura con la respectiva firma de recepción y responsabilidad a Contabilidad.
- Contabilidad procederá a la revisión, registro contable y custodia de las facturas de compras.

- Cumplido el plazo de crédito de las facturas, Contabilidad procederá a procesar el pago y el comprobante de retención para enviarle a tesorería.
- Tesorería realizará los pagos a proveedores en las fechas previamente establecidas.
- *Los comprobantes de egreso retornarán a Contabilidad para su respectivo archivo.*

DIAGRAMA DE FLUJO N° 2

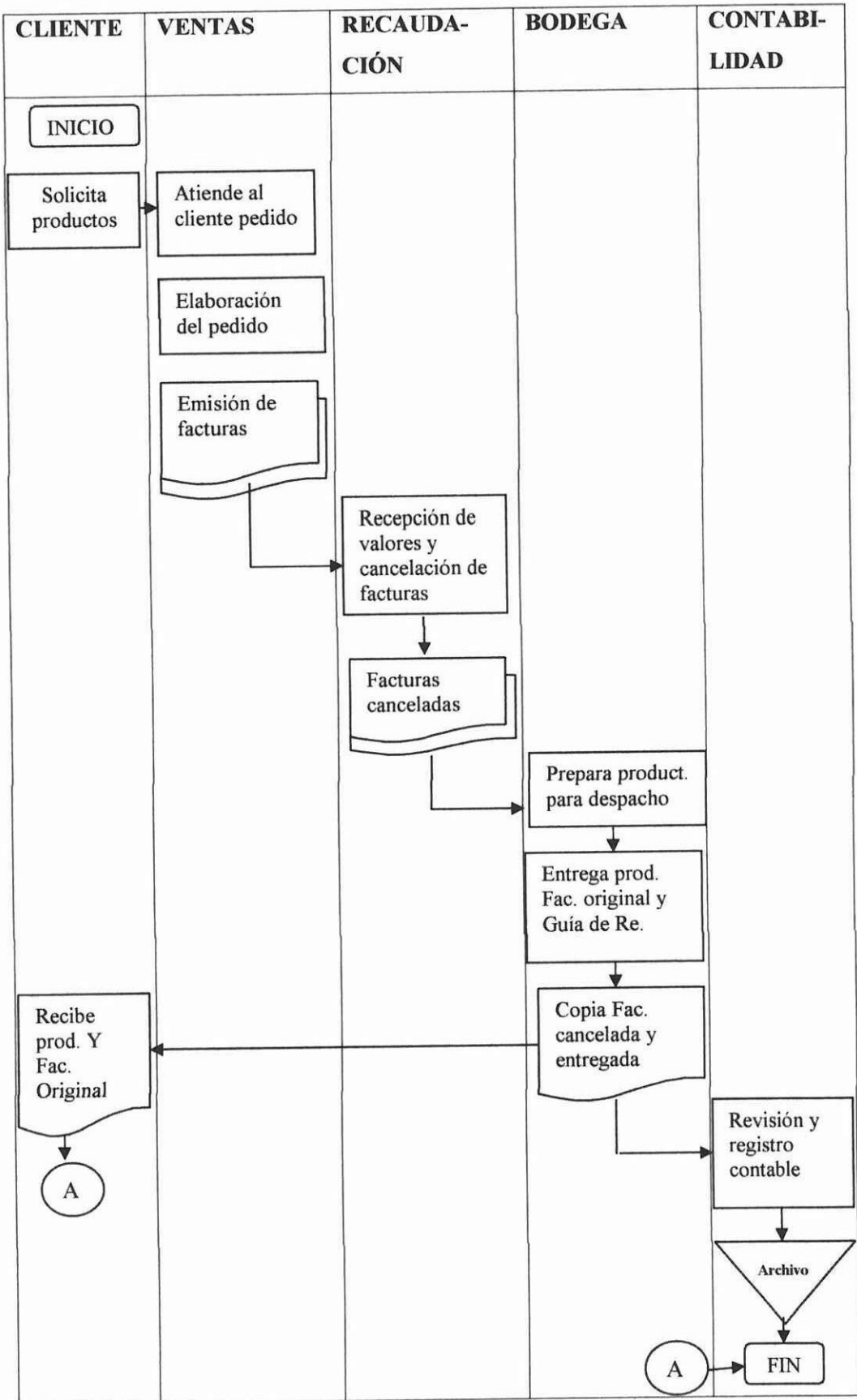


PROCEDIMIENTOS PARA VENTAS

Para el área de ventas, en el caso del CEYPSA se expende la producción de los proyectos productivos y demás productos que se cultivan en la hacienda.

- El área de ventas se comunicará con los clientes para ofrecer los productos e indicará lo referente al producto que solicite, (precio, calidad, presentación, etc.)
- El cliente realizará el pedido.
- El área de ventas elaborará la orden de venta, enviará una copia de la factura a Contabilidad (Auxiliar Contable CEYPSA) y el original a bodega para que preparen el despacho.
- Recaudación recibirá el pago de la venta, el mismo que será en efectivo o cheque que deberá ser verificado.
- La factura previamente cancelada se enviará a bodega para la preparación de los despachos.
- Bodega emitirá la respectiva guía de remisión y entregará al cliente los productos, verificando que estos se encuentren completos y en perfecto estado.
- Bodega enviará la copia de la factura con la firma o sello de recepción del cliente al departamento de contabilidad.
- Contabilidad se encarga de la revisión, registro y archivo de las facturas de venta.

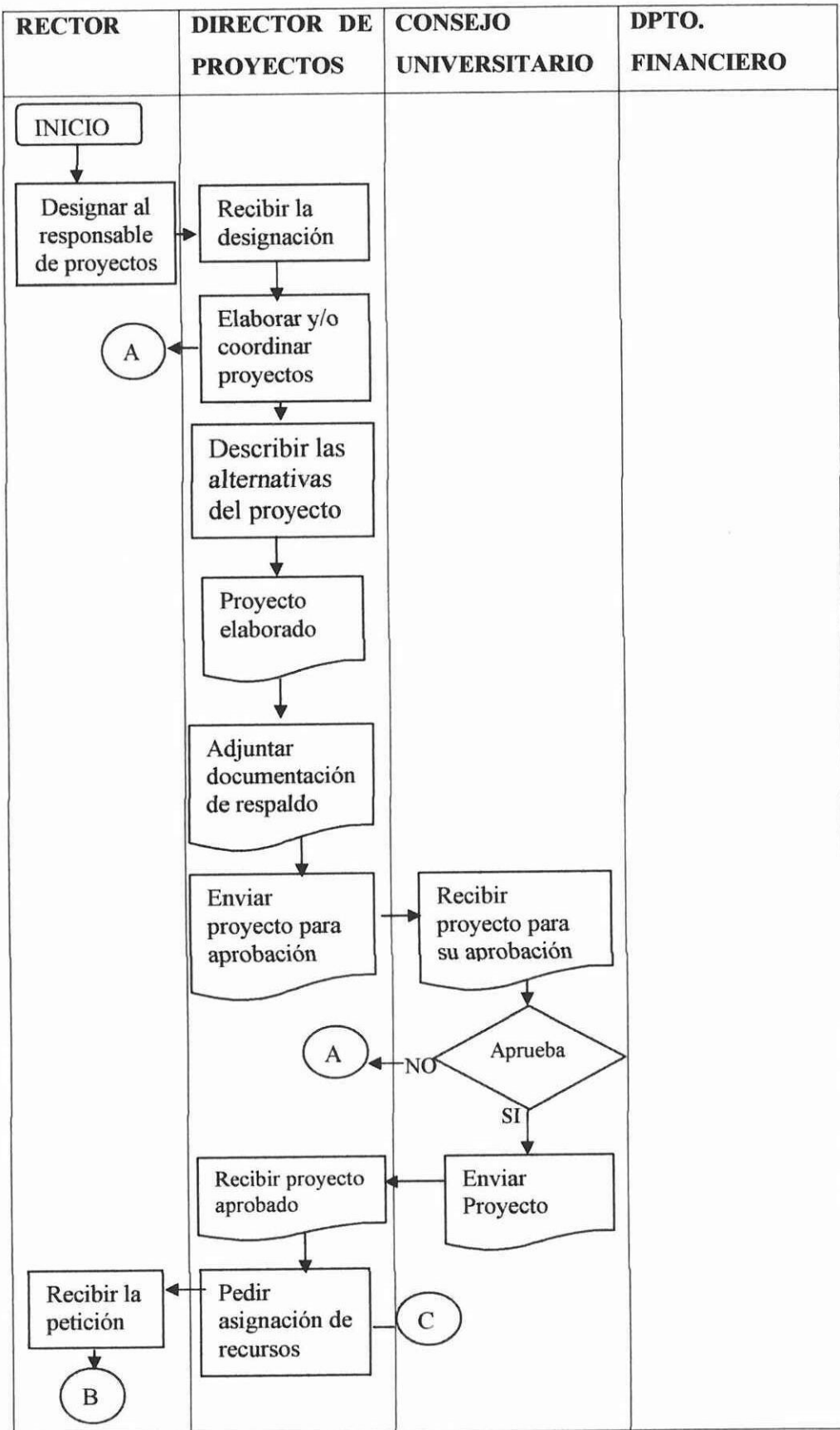
DIAGRAMA DE FLUJO N° 3

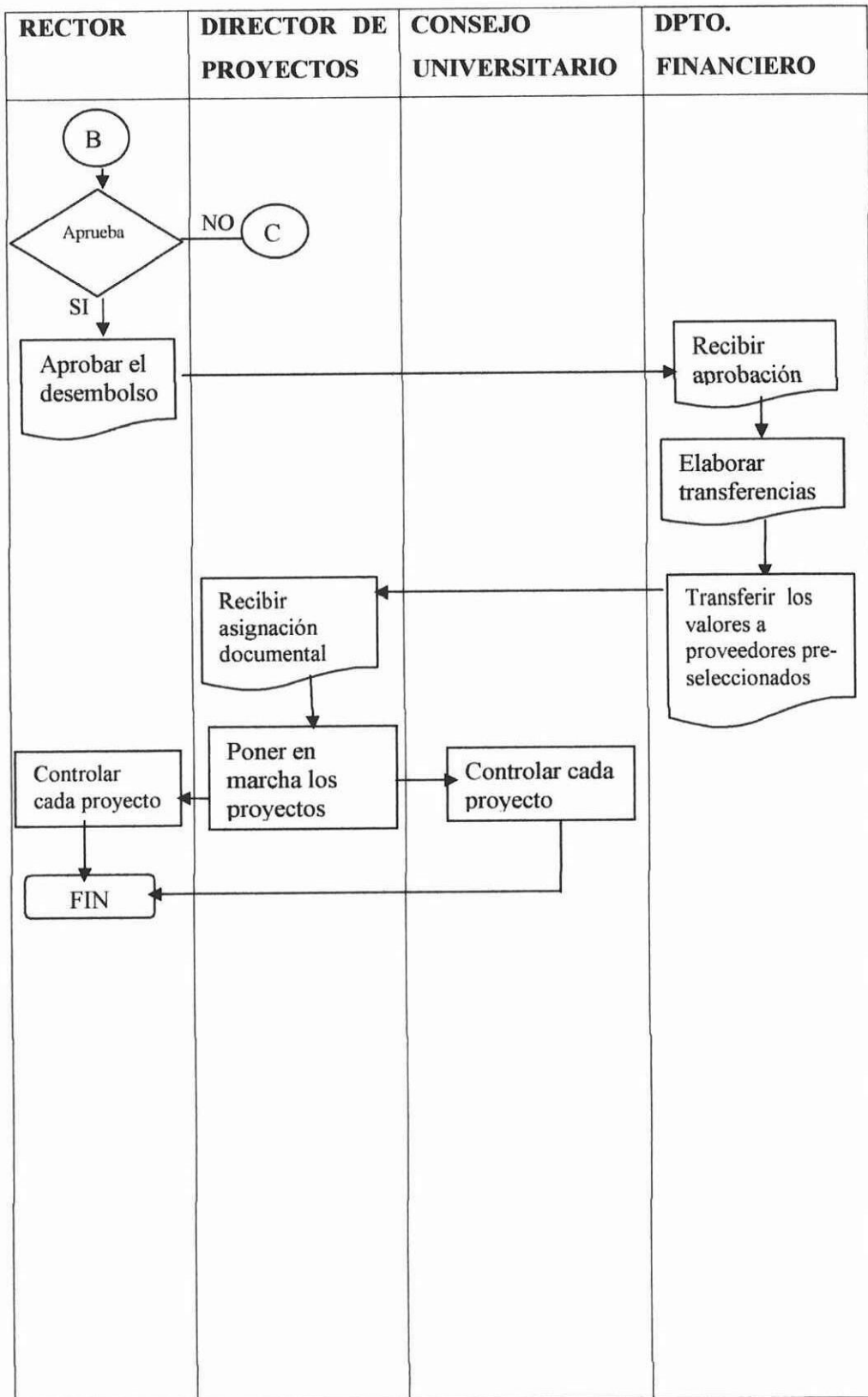


PROCEDIMIENTOS PARA ELABORACIÓN Y CONTROL DE PROYECTOS PRODUCTIVOS DEL CEYPSA

- El Consejo Universitario y/o Rector de la Universidad designará a la persona que se encargará de los proyectos.
- Proceder a presentar la documentación necesaria para la aprobación del proyecto por parte del Consejo Universitario
- Describir claramente los objetivos del proyecto.
- Describir la planificación de los requerimientos incluida la estimación de los costos sucesivos.
- Exponer las alternativas que se tiene con cada uno de los proyectos.
- El Consejo Universitario aprueba y ordena de acuerdo al presupuesto que será entregado para la elaboración y puesta en marcha del proyecto.
- El Departamento Financiero realizará la transferencia bancaria a nombre de la persona que corresponda el pago.
- Controlar y verificar mensualmente el cumplimiento de los objetivos de cada proyecto puesto en marcha por Dpto. de Evaluación y Control de Proyectos y/o una persona de control designada por el Consejo Universitario.

DIAGRAMA DE FLUJO N° 4



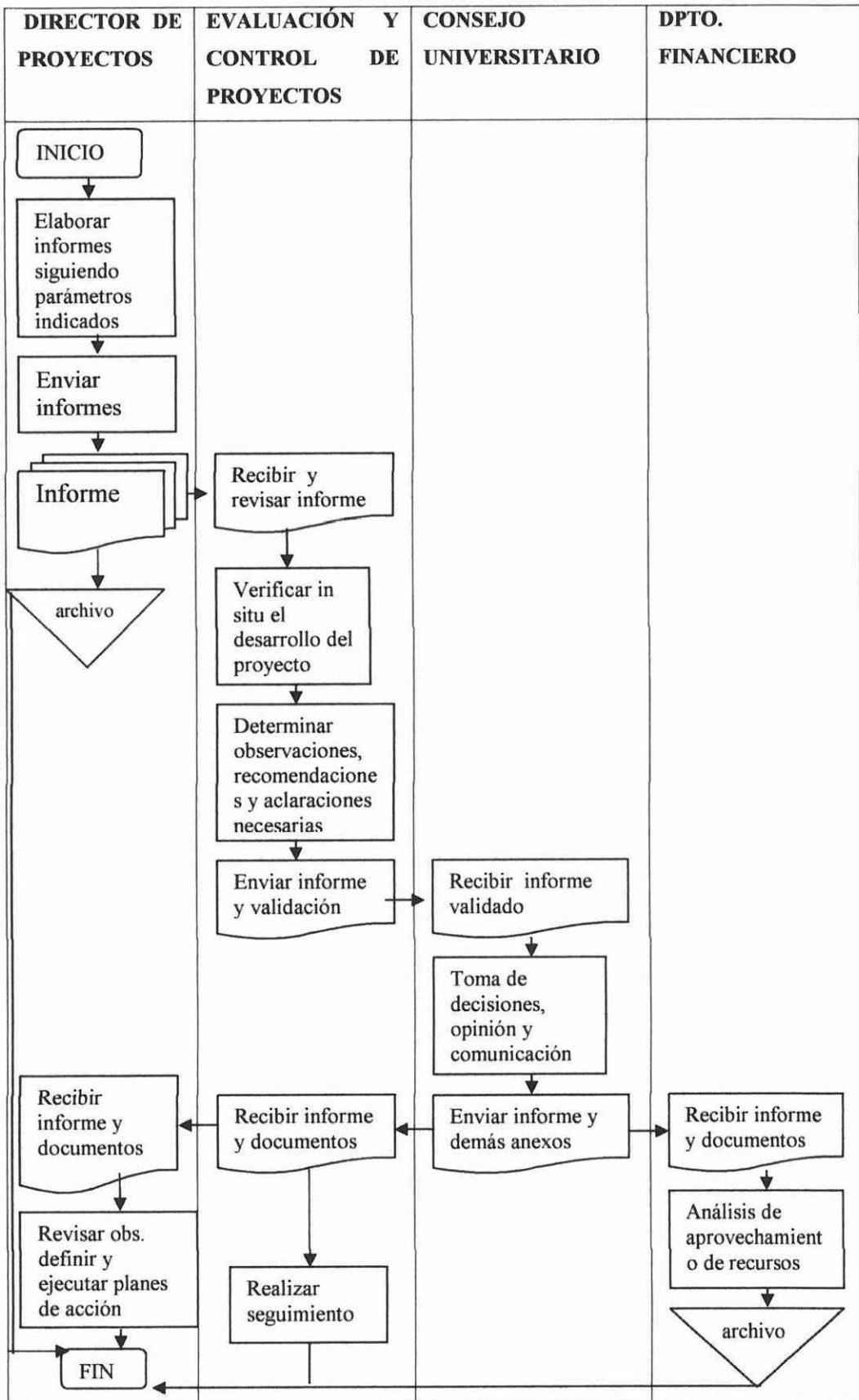


PROCEDIMIENTOS PARA ELABORACIÓN DE INFORMES DE PROYECTOS PRODUCTIVOS DEL CEYPSA

El Director de proyectos debe:

- Elaborar los informes de rendición de cada proyecto
- Establecer los objetivos del proyecto de acuerdo a los objetivos especificados en la solicitud para su aprobación.
- Establecer el grado de cumplimiento para los objetivos
 - Declaraciones generales
 - Presentaciones realizadas/actividades
 - Evaluación en marcha del proyecto (comparación de lo planificado con lo realizado)
 - Explicaciones en el caso de divergencias entre lo planificado con lo realizado.
 - Evolución general de la organización
 - Prestaciones con recursos de autofinanciamiento del proyecto.
 - Bases para la planificación del año siguiente.
- Enviar el Informe al Departamento de Control y Evaluación de proyectos.
- El departamento de Control y Evaluación de proyectos revisará in situ el desarrollo de los proyectos correspondientes.
- El departamento de Control y Evaluación de proyectos determinará observaciones, recomendaciones y aclaraciones necesarias
- El departamento de Control y Evaluación de proyectos validado enviará a Consejo Universitario.
- Consejo Universitario analizará y tomará las decisiones respectivas, emitirá y comunicará su opinión a los departamentos involucrados.
- Consejo Universitario remitirá el informe validado y analizado al Director de proyectos para que diseñe y ejecute su Plan de acción ante las observaciones, al Departamento de Evaluación y Control de proyectos para su seguimiento y al Departamento Financiero para su análisis costo beneficio y archivo.

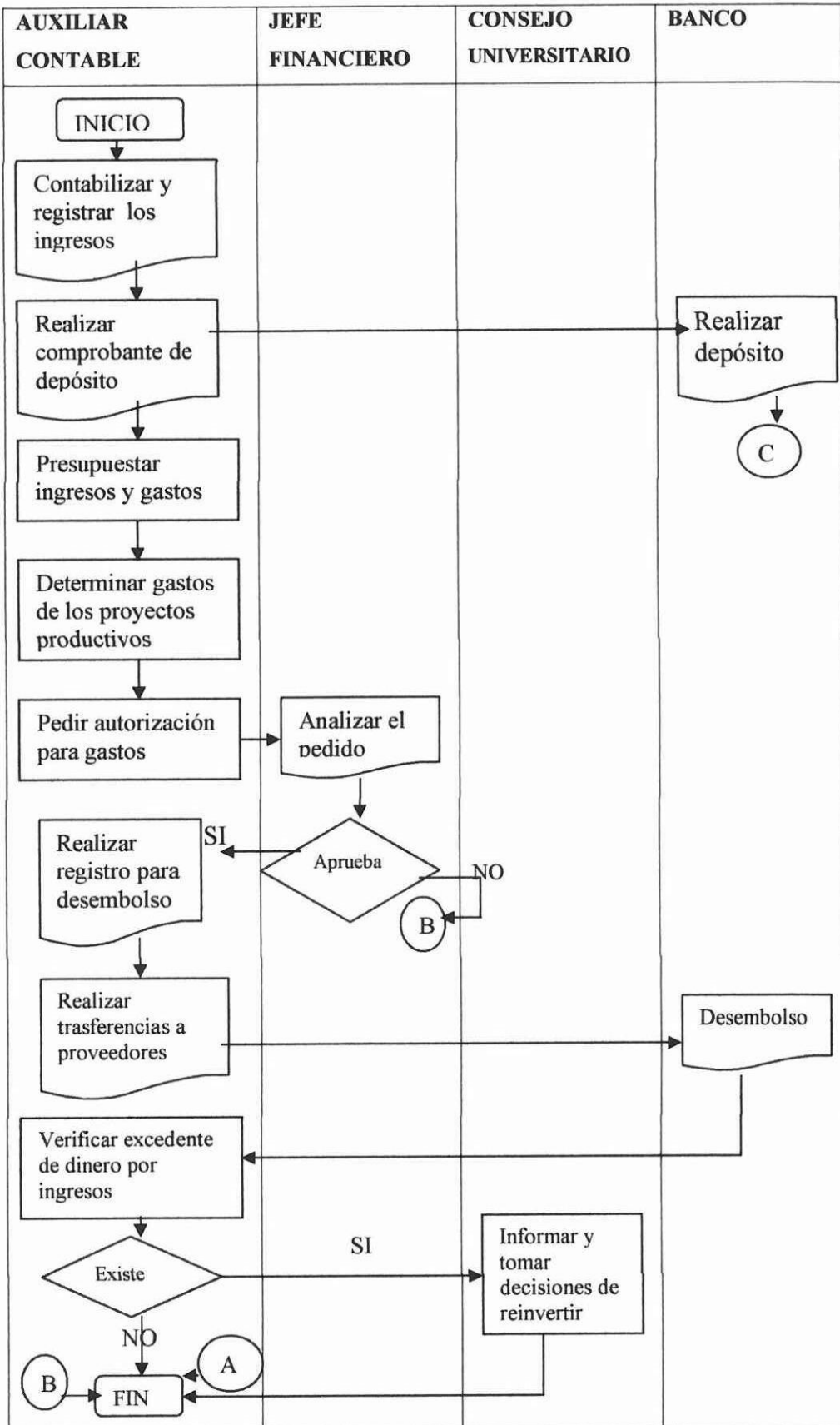
DIAGRAMA DE FLUJO N° 5



PROCEDIMIENTOS PARA INGRESOS PROVENIENTES DE PROYECTOS

- El departamento de Contabilidad a través de su Auxiliar Contable del CEYPSA debe registrar todos los ingresos obtenidos producto de los proyectos productivos desarrollados en el CEYPSA en forma precisa y deberán ser depositados inmediatamente en la cuenta de manejo de proyectos productivos.
- Manejar a niveles adecuados, pero no excesivos, al pronosticar los ingresos y gastos esperados relacionados con las operaciones normales
- Presupuestar los requerimientos que tiene el desarrollo de proyectos productivos, para desembolsar el respectivo dinero previa autorización del jefe financiero.
- Registrar debidamente el desembolso.
- Al finalizar el período se debe registrar si existe superávit de los ingresos que por proyectos productivos se obtuvo y comunicar al departamento de Control y Evaluación de Proyectos y al Consejo Universitario.
- Se deberá tomar decisiones sobre el excedente obtenido en el caso de existir, para poder reinvertirlo en actividades productivas para el CEYPSA.
- Enviar toda la información compactada mensualmente al Departamento Financiero en la Matriz.

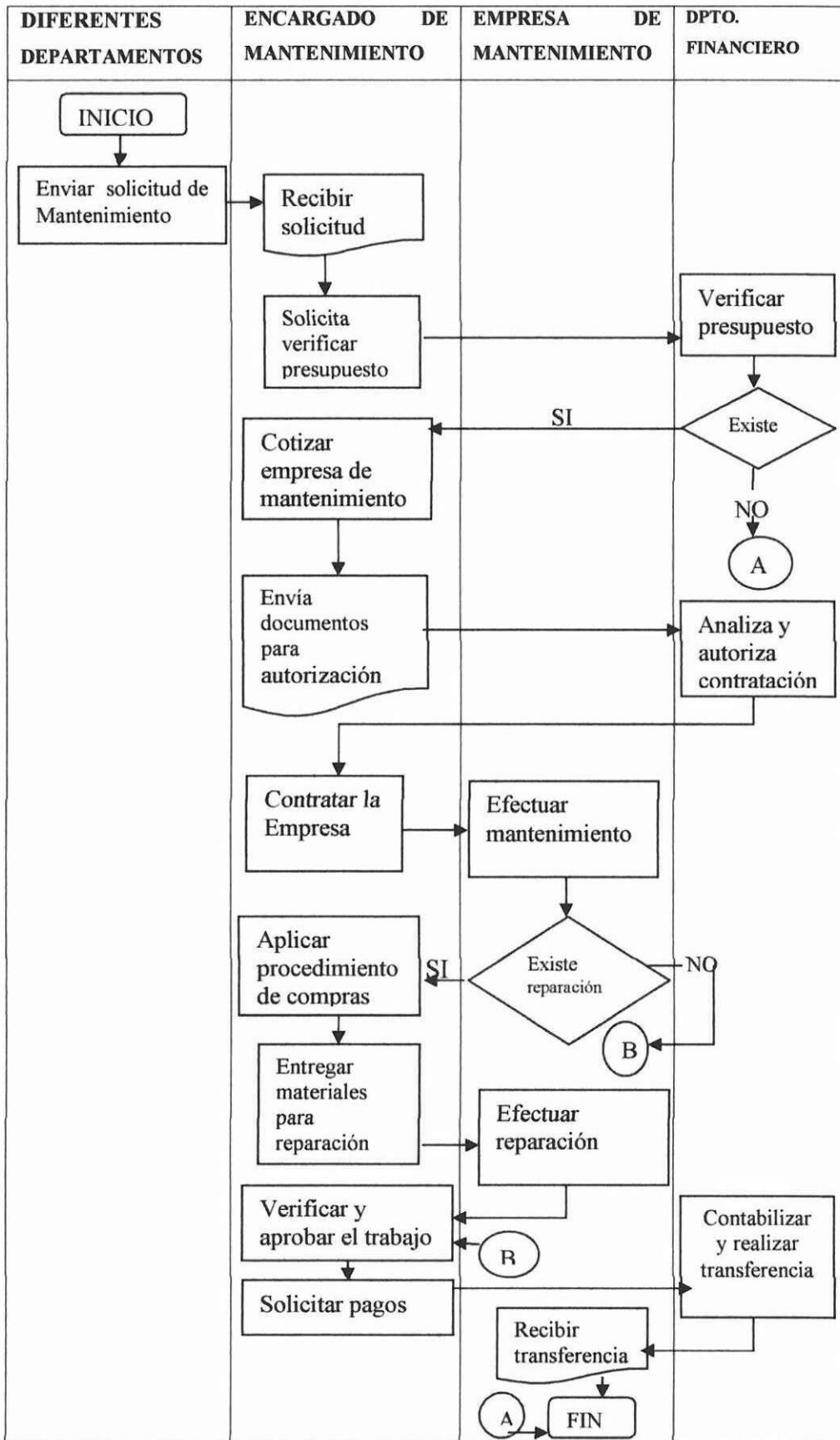
DIAGRAMA DE FLUJO N° 6



PROCEDIMIENTOS PARA MANTENIMIENTO MAQUINARIA HERRAMIENTAS Y EQUIPOS

- Los diferentes responsables y/o custodios de maquinaria, herramientas y equipos solicitarán una orden de mantenimiento para los mismos.
- Verificar la existencia de presupuesto para el mantenimiento y cuidado de maquinaria, herramientas y equipos.
- Designar a un funcionario el control y coordinación del mantenimiento y cuidado de maquinaria, herramientas y equipos, el mismo que debe:
- Registrar los requerimientos de órdenes de mantenimiento para coordinar su atención.
- Cotizar precios de contratos de mantenimiento de maquinaria, herramientas y equipos de diferentes empresas.
- Toma de decisión previo análisis y autorización del Jefe financiero.
- Contratar a la Empresa que realice mantenimientos programados ya sean estos trimestrales o semestrales de todas las maquinaria, herramientas y equipos.
- Coordinar los mantenimientos requeridos con la Empresa contratada.
- Al finalizar el mantenimiento, la persona encargada debe recibir su maquinaria, herramientas y/o equipos, revisar, comprobar, si se encuentran en perfecto estado y funcionando, luego de ello aceptar o negar el trabajo realizado.
- Enviar los respectivos documentos al Departamento Financiero para cancelar a la empresa de mantenimiento.
- El departamento de contabilidad deberá contabilizar y emitir el respectivo pago.

DIAGRAMA DE FLUJO N° 7



PROCEDIMIENTOS PARA CONTROLAR LOS ACTIVOS FIJOS

- Controlar los activos mediante registros auxiliares para el control individual de Activos.
- Los empleados que tienen a su cargo algún bien deben conservarlo, en caso de daño por mal manejo, el cual deberá ser certificado por los técnicos, el custodio será quien cubra el costo de los daños.
- Se efectuarán constataciones físicas de las existencias y bienes de larga duración por lo menos una vez al año con el fin de constatar la existencia, localización estado y registro. El personal que interviene en la toma física, será independiente de aquel que tiene a su cargo el registro y manejo de los conceptos señalados, salvo para efectos de identificación.
- El personal encargado de inventarios notificará a sus superiores las observaciones frente a los registros contables, y los Activos que se encuentran obsoletos o fuera de uso, a efectos de que se tomen acciones señaladas en las disposiciones legales y reglamentarias
- Cuando el activo deba ser dado de baja, debe darse un dictamen técnico por el personal calificado.
- Toda pérdida, robo, accidente o destrucción del bien, deberá ser notificado a Jefe Financiero, para la elaboración del pliego preventivo de responsabilidades.
- La determinación del destino final de los activos fijos, será responsabilidad del Jefe Financiero.

PROCEDIMIENTOS PARA SEGURIDAD Y GUARDIANÍA

- El administrador de Hacienda deberá revisar las instalaciones del CEYPSA y verificar que se encuentren dotadas de todas las seguridades necesarias: esto significa: Alarma contra incendios, extintor de incendios que no se encuentre caducado, sensor de movimientos, detector de humo, ventilación necesaria en el caso de laboratorios de cómputo.
- De no existir o no funcionar alguna de las seguridades mencionadas, el Administrador de Hacienda deberá solicitar inmediatamente su dotación o

mantenimiento al Departamento Financiero para evitar posibles contingentes y/o pérdidas financieras para la institución.

- Para el ingreso a áreas restringidas de la administración del CEYPSA el personal de seguridad deberá:
- Solicitar documento de identificación al visitante y preguntar con quien va a entrevistarse.
- Pedir autorización a la persona con quien dice entrevistarse.
- Registrar sus nombres y la hora de ingreso.
- Entregar tarjeta de visitante.
- Registrar la hora de salida y devolver los documentos.
- Para mayor seguridad se debe realizar rotación de guardias.

4) INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Es imprescindible que todos los colaboradores cuenten con la información periódica y oportuna que deben manejar para orientar sus acciones en coordinación con los demás, hacia el mejor logro de los objetivos.

El sistema de información y comunicación, está constituido por los métodos establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones técnicas, administrativas y financieras de una entidad. La calidad de la información que brinda el sistema facilita a la máxima autoridad adoptar decisiones adecuadas que permitan controlar las actividades de la entidad y preparar información confiable.

El sistema de información permite a la máxima autoridad evaluar los resultados de su gestión en la entidad versus los objetivos predefinidos, es decir, busca obtener información sobre su nivel de desempeño.

La comunicación es la transmisión de información facilitando que los funcionarios y funcionarias puedan cumplir sus responsabilidades de operación, información financiera y de cumplimiento.

Los sistemas de información y comunicación que se diseñen e implanten deberán concordar con los planes estratégicos y operativos, debiendo ajustarse a sus

características y necesidades y al ordenamiento jurídico vigente. La obtención de información interna y externa, facilita a la alta dirección preparar los informes necesarios en relación con los objetivos establecidos.

El suministro de información a los usuarios, con detalle suficiente y en el momento preciso, permitirá cumplir con sus responsabilidades de manera eficiente y eficaz.

- **Características de la información.**

El sistema de control interno, deberá resultar suficiente para asegurar los siguientes atributos, en la generación y en el registro de la información:

- Integridad.- La información deberá resultar toda la que corresponda y sea propia de los hechos a informar.
- Oportunidad.- Encontrarse disponible en todo momento y sobre todo cuando deben adoptarse decisiones.
- Actualización.- La información debe referirse al presente y en lo posible contener proyección a futuro. La histórica se incluirá cuando constituya un antecedente reciente y esté asociada en un tema presente.
- Exactitud.- Debe presentar con la mayor aproximación posible la realidad que trata de reflejar.
- Accesibilidad.- Deberá estar disponible para todos los interesados, con las limitaciones que la confidencialidad u otras restricciones impongan.
- Certidumbre.- Debe brindar conocimiento seguro, claro y evidente de las actividades.
- Racionalidad.- Debe ser razonable frente al hecho de informar
- Objetividad: Debe excluir todo juicio de valor.

- **Información y responsabilidad**

La información debe permitir a los funcionarios y empleados cumplir sus obligaciones y responsabilidades. Los datos pertinentes deben ser identificados, captados, registrados, estructurados y comunicados en tiempo y forma adecuados.

- **Contenido y flujo de la información**

La información debe ser clara y con un grado de detalle ajustado al nivel de decisión. Se debe referirse tanto a situaciones externas como internas, cuestiones financieras como operacionales. En el caso de los niveles directivos, los informes

deben relacionar el desempeño del organismo, proyecto o actividad con los objetivos y metas previstos. El flujo de la información debe circular en todos los sentidos: ascendente, descendente, horizontal y transversal.

- **Calidad de la Información**

La información disponible en el CEYPSA y por ende en la institución debe cumplir con los atributos de: integridad, confiabilidad, contenido apropiado, oportunidad, actualización, exactitud y accesibilidad.

- **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 entidad, 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 entidad 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 entidad. 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 entidad 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.

5) SUPERVISIÓN Y MONITOREO

• Evaluación del sistema de Control Interno

El control interno tiene que ser supervisado y evaluado de forma sistemática para determinar si el mismo se desarrolla en la forma esperada.

La máxima autoridad de cada Dependencia y cualquier funcionario que tenga a cargo un segmento institucional, programa, proyecto o actividad, periódicamente debe evaluar la eficacia de su Control Interno, y comunicar los resultados a aquel ante quien es responsable.

También las supervisiones y comprobaciones pueden ser realizadas por los auditores internos -los que integran el dispositivo de auditoría interna de la entidad -o por los auditores externos -son los que auditan a la entidad pero son ajenos a la misma.

La manera actualizada de implementar el control interno exige la modificación de la forma en que el mismo se evaluaba, al tener que incorporar los componentes que lo integran haciendo más integral su análisis; a diferencia de las evaluaciones que se practicaban que hacían mayor énfasis en la revisión de los aspectos puramente contables de la institución sin incluir otros elementos que inciden en la gestión de la entidad.

Es competencia de las autoridades de cada Dependencia la existencia de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica para mantenerla en un nivel adecuado.

Procede la evaluación periódica de las actividades de control de los sistemas, pues toda organización tiene áreas donde los mismos están en desarrollo, necesitan ser reforzados o se impone directamente su reemplazo debido a que perdieron su eficacia o resultaron inaplicables.

Las causas pueden encontrarse en los cambios internos y externos a la gestión que, al variar las circunstancias, generan nuevos riesgos a afrontar.

El objetivo es asegurar que el control interno funciona adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales. Las deficiencias o debilidades del sistema de control interno detectadas a través de los diferentes procedimientos de supervisión deben ser comunicadas a efectos de que se adopten las medidas de ajuste correspondientes.

- **El proceso de supervisión.**

Es responsabilidad de todo funcionario a cargo de una unidad de organización llevar a cabo tareas de supervisión de las actividades, programas, proyectos o procesos que ejecuten en la misma, a tales efectos, e independientemente de la tarea que ejecute la Auditoría Interna, deberá:

- a) Tener pleno conocimiento de las funciones y tareas que le han sido asignadas acorde a lo establecido en el manual de organización.
- b) Tener pleno conocimiento de las diversas áreas o dependencias de la institución que se relacionan o vinculan con las actividades y tareas que le han sido asignadas.
- c) Construir un mapa de riesgos de todas las operaciones a su cargo, a fin de identificar aquellas operaciones, tareas o procedimientos que impliquen mayor riesgo para el logro de los objetivos asignados.
- d) Definir los medidores de rendimiento necesarios que le permitan efectuar seguimiento de la gestión de la dependencia su cargo, como así también prever los resultados de la misma con la debida anticipación a fin de efectuar las correcciones necesarias.
- e) Individualizar dentro del conjunto de medidores de rendimiento, aquellos indicadores de alerta temprana que le permitan adoptar correcciones o modificaciones anticipándose a los cambios originados por factores internos o externos de la institución.
- f) Informar a su superior las variaciones o desvíos producidos cuya corrección se encuentre fuera de su alcance debido a factores internos o externos, proponiendo alternativas pertinentes.
- g) Informar a su superior de los desvíos producidos y las medidas correctivas adoptadas.

- h) Coordinar junto con otras dependencias de la institución la mejor provisión de bienes y servicios en tiempo y forma a fin de evitar demoras en la gestión y en el logro de objetivos y metas previstos.
- i) Atender reclamos de los estudiantes, clientes o usuarios e introducir las mejoras que permitan satisfacerlos y, en caso de axceder a su dependencia, proceder a comunicar a su superior, proponiendo los mecanismos de coordinación o las medidas correctivas si fuera el caso.
- j) Efectuar el control del personal a su cargo, evaluar su rendimiento y atender las necesidades de su capacitación.
- k) Evaluar la necesidad de incorporar nuevos procedimientos o introducir cambios tecnológicos que permitan incrementar la eficiencia, economía y eficacia de la dependencia a su cargo.

- **Características de quienes ejercen la supervisión interna:**

Todo funcionario responsable de la unidad organizativa en la que se desarrollen las actividades, programas, proyectos o procesos necesarios para el cumplimiento de los objetivos, metas y políticas de la institución, deberá:

- Tener pleno conocimiento de:
 - a) La visión, misión y funciones de la institución.
 - b) Los objetivos, Metas y políticas de la institución.
 - c) El planeamiento estratégico y los planes de corto, mediano y largo plazo.
 - d) Los deberes y obligaciones propias del cargo que desempeñan.
 - e) El manual de organización y de su dependencia de la estructura orgánico funcional.
 - f) El sistema de control interno vigente en la organización.
 - g) Su obligación de rendir cuentas de la gestión de la dependencia a su cargo
 - h) El Código de conducta de la institución.

- Su labor debe demostrar:
 - a) Compromiso con los fines, objetivos, metas y políticas de la organización.

- b) Competencia profesional en el desempeño de sus funciones, expresada en juicios de valor debidamente fundados.
- c) Capacitación permanente, para un mejor desempeño de sus funciones.
- d) Responsabilidad y Autoridad.

CUESTIONARIOS DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

La forma más generalizada para evaluar el control interno es por medio del empleo de los cuestionarios, que conforman interrogantes referidas al aspecto por evaluar.

Dichos cuestionarios se estructuran de forma que la respuesta a las preguntas formuladas sea respondida por un SÍ, NO o No Aplica (N/A).

Constituye un instrumento fundamental para llegar a concluir si el control interno en la entidad muestra solidez o no, detectar con mayor rapidez las irregularidades que afectan el control en una transacción, área, departamento y se añade como elemento importante que al contar con cuestionarios preestablecidos ellos pueden ser utilizados por auditores internos o externos, así como por el personal de la institución para autoevaluar la calidad de la labor que realiza.

Este cuestionario ha sido dividido en cinco secciones correspondientes a cada uno de los componentes del Sistema de Control Interno, según el enfoque COSO. En este sentido es de señalar que hay preguntas que se repiten en distintos componentes, pero se han mantenido intencionalmente a efectos de una mejor exposición de los aspectos que han de considerarse para formar la opinión del funcionario que efectúa la evaluación.

1) AMBIENTE DE CONTROL

N°	Concepto	SI	NO	N/A	Observaciones
	Integridad y Valores Éticos				
1	¿Existe y se implementa el Código de Ética de todos los estamentos de la Universidad así como el Reglamento de la Ley de Educación Superior y Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa dirigidos a los estándares esperados de comportamiento ético moral?				
2	¿Incluyen estos documentos reglas claras sobre pagos inapropiados, uso adecuado de recursos disponibles, conflicto de intereses?				
3	¿Conoce el personal de la institución el Código de Ética de los funcionarios públicos?				
4	¿Se proponen acciones ante violaciones del Código de Ética y del reglamento de la Ley de Educación Superior; y las medidas son adecuadas?				
5	¿Las relaciones con los funcionarios, estudiantes, clientes, proveedores, gobierno, banco, y otros organismos se basan en la honestidad y equidad?				
6	¿Los reconocimientos y promociones son exclusivamente por logros y desempeño?				
	Competencia Profesional				
7	¿Se han definido los puestos necesarios para llevar adelante los objetivos esperados?				
8	¿Esta definición incluye todas las tareas que debe realizar el funcionario y los requerimientos de supervisión necesarios?				
9	¿Se han definido las competencias, capacidades necesarias y perfiles requeridos?				
10	¿Existe evidencia de que dichos requerimientos se respetan?				
11	¿Se da cumplimiento de los procedimientos previstos para el reclutamiento del personal: en cuanto al proceso de selección y comprobación de las habilidades/capacidades?				

1) AMBIENTE DE CONTROL

Nº	Concepto	SI	NO	N/A	Observaciones
12	¿Existe en la institución un Plan de Carrera donde se contemple cada uno de los cargos previstos en la institución?				
13	¿Existe un Plan de Capacitación de la Institución que favorezca el mantenimiento y mejora de la competencia para cada uno de los puestos de trabajo?				
14	¿Se realiza una evaluación periódica del desempeño que identifique las necesidades organizacionales y personales de mayor capacitación?				
15	¿Se comunica a los interesados?				
	Atmósfera de confianza mutua				
16	¿Se fomenta en la entidad una actitud de confianza entre los empleados y entre ellos y los niveles directivos?				
17	¿Se contrarrestan las actitudes divisionistas y conflictos entre las distintas áreas?				
	Filosofía y estilo de la dirección				
18	¿Se manifiesta interés de la dirección de la institución y del CEYPSA con el sistema de Control Interno a través de reuniones, conferencias internas, cursos y otros medios que permita percibir a toda la institución el compromiso de la alta dirección con el Sistema de Control Interno?				
19	¿Se observa en la dirección de la institución y del CEYPSA una actitud adecuada frente a los riesgos a asumir?				
20	¿Existe una alta rotación de personal en funciones claves?				
21	¿Se observa una actitud positiva hacia las funciones de rendición de cuentas, auditoría interna y externa y otros controles? (en función de los tiempos de respuesta)				
22	¿Se utiliza presupuesto como herramienta de control?				
23	¿Se observa una actitud responsable ante la generación de información, tanto contable/financiera como de gestión?				

1) AMBIENTE DE CONTROL					
Nº	Concepto	SI	NO	N/A	Observaciones
24	¿Existe actitud positiva para adoptar las recomendaciones del funcionario encargado del Control Interno y/o de Auditoría interna como externa?				
	Misión y objetivos y Políticas				
25	¿Tiene el CEYPSA una Plan estratégico?				
26	¿Incluye ese plan Visión, Misión, valores, objetivos, FODA y definición de procesos o actividades críticas?				
27	¿Es consistente con la Misión y función definida en el instrumento de creación del CEYPSA?				
28	¿El plan estratégico está adecuadamente difundido a través de toda la institución?				
	Organigrama				
29	¿Cuenta el CEYPSA con una estructura organizacional que manifieste claramente las relaciones jerárquico-funcionales y que exponga las dependencias ejecutoras de cada actividad y/o proyecto?				
30	¿Está difundido a toda la organización?				
31	¿Es suficiente el número de funcionarios en las actividades de administración y control?				
	Asignación de autoridad y responsabilidad				
32	¿Hay una clara definición de responsabilidades y las mismas son adecuadamente conocidas por los responsables de cargos críticos?				
33	¿La asignación de responsabilidad está en relación directa con el nivel de decisiones y de remuneraciones de cada uno de los empleados de la institución?				
34	¿Aquellos que mantienen una responsabilidad deben rendir cuentas apropiadamente por tal asignación, sea a través de su superior o de otras instancias?				
35	¿Están adecuadamente delimitadas las áreas de competencia dentro del CEYPSA?				

1) AMBIENTE DE CONTROL

N°	Concepto	SI	NO	N/A	Observaciones
36	¿Las asignaciones, competencias y responsabilidades por rendir cuentas son comunicadas a cada funcionario del CEYPSA?				
37	¿Existe evidencia que demuestre su conocimiento?				
38	¿Son los cargos más altos del CEYPSA cubiertos por el personal con la competencia, capacidad, integridad y experiencia profesional?				
	Políticas y prácticas de personal				
39	¿Existen procedimientos claros para la selección, promoción, capacitación, evaluación, compensación y sanción de personal?				
40	¿Son los mismos adecuadamente conocidos por todo el personal?				
41	¿Los procesos de selección y promoción de personal están basados exclusivamente en capacidad y desempeño?				
42	¿Se realizan los procesos en mención con apego a la integridad, comportamiento y los valores éticos?				
43	¿Se realiza periódicamente evaluaciones de desempeño a cada uno de los funcionarios?				
44	¿Son difundidos a todos los funcionarios de la institución los criterios de promoción, ascensos, o incremento de de las remuneraciones?				
45	¿Se observa mucho personal realizando trabajos fuera del horario de trabajo?				
46	¿Existen planes de capacitación que contemplen la orientación de nuevos empleados, como la actualización y mejoramiento profesional de los demás?				

2) EVALUACIÓN DE RIESGOS

N°	Concepto	SI	NO	N/A	Observaciones
1	¿Los objetivos generales del CEYPSA, expresan declaraciones y orientaciones suficientes sobre lo que la entidad desea alcanzar?				
2	¿Es efectiva la comunicación de los objetivos generales del CEYPSA, al Consejo Universitario y a los funcionarios?				
3	¿Hay relación y consistencia de las estrategias, con los objetivos generales del CEYPSA?				
4	¿Están las principales actividades orientadas al logro y consecución de los objetivos del CEYPSA y comprendidas en el plan estratégico diseñado?				
	Identificación de riesgos				
5	Tiene el CEYPSA y la Institución un análisis de riesgo considerando los objetivos de la organización y las fuentes de probables riesgos(internos y externos)				
6	¿Se definieron los mecanismos para la identificación de los riesgos internos y funcionan adecuadamente?				
7	¿Se hace revisión periódicamente de los mismos para participar el accionar ante los acontecimientos que puedan influir en la obtención de resultados?				
8	<p>¿Los mecanismos utilizados para identificar riesgos incluyen los siguientes factores?:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Futuros recortes de presupuesto ▪ Cambios en los procedim. Utilizados ▪ Problemas con el sistema de información ▪ La excesiva centralización o descentralización de operaciones. ▪ Falta de competencia del personal y sus requerimientos de capacitación. ▪ Cambios en las responsabilidades de las autoridades. ▪ Falta de financiamiento 				
9	¿Se considera la experiencia de lo acontecido en ejercicios pasados?				

2) EVALUACIÓN DE RIESGOS

N°	Concepto	SI	NO	N/A	Observaciones
10	¿En particular se analiza la falla en los controles que puede haber provocado en el pasado la pérdida de recursos, errores en la información, o incumplimientos legales o normativos?				
11	¿La identificación de los riesgos toma en consideración los hallazgos de auditorías tanto internas como externas?				
12	<p>¿Existen mecanismos adecuados para identificar riesgos externos tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Avances tecnológicos ▪ Necesidades o requerimientos de Organismos externos. ▪ Modificaciones en la legislación o normativa. ▪ Cambios institucionales 				
	Detección del cambio				
13	¿Están todas la áreas instruidas para transmitir a la alta dirección cualquier variación que se produzca en los institucional, operativo, tecnológico, normativo, presupuestario, regulatorio, que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos del CEYPSA, área y por ende la institución?				
14	¿Se analizan y se adoptan recomendaciones realizadas por las auditorías ya sea interna o externa y los respectivos planes de acción?				

3) ACTIVIDADES DE CONTROL

N°	Concepto	SI	NO	N/A	Observaciones
1	¿Se han definido procedimientos de control para cada uno de los riesgos significativos identificados?				
2	¿Los mismos son aplicados apropiadamente?				
3	¿Se evalúa periódicamente para asegurarse que aún está operando adecuadamente para el fin que fueron diseñados?				
4	¿Se realiza un control de la ejecución/desempeño contra los presupuestado y con lo acontecido en años anteriores?				
5	¿Se prepara los informes necesarios para tal control?				
	Separación de tareas y responsabilidades				
6	¿Algún funcionario tiene el control absoluto sobres todos los aspectos claves de una operación o transacción?				
7	¿La autorización, aprobación, procesamiento y registro, pagos o recepción de fondos, revisión, custodia y manipuleo de fondos, valores o bienes de las operaciones/transacciones están asignadas a diferentes personas?				
8	¿La asignación de tareas se ha realizado de manera que se asegure sistemáticamente el chequeo/verificación?				
9	¿En aquellos lugares donde es posible, se impide que el manejo de dinero, valores negociables u otros activos de alta realización sean manejados por una sola persona?				
10	¿Las conciliaciones bancarias las realiza personal ajeno al manejo de dinero y cuentas bancarias?				
	Coordinación de tareas				
11	¿Existe un flujo de información adecuado entre las distintas áreas de la institución?				
12	¿Se promueve la integración entre las áreas de forma que se desempeñen armónica y coordinadamente?				

3) ACTIVIDADES DE CONTROL

N°	Concepto	SI	NO	N/A	Observaciones
	Documentación				
13	¿Existe documentación escrita de la estructura del sistema de control y de todas las operaciones/transacciones significativas del CEYPSA?				
14	¿Dicha documentación está disponible y adecuadamente archivada para su examen?				
15	¿La documentación de la estructura de control interno incluye la identificación de las principales funciones de la entidad y los objetivos relacionados a ellas y las actividades de control vinculadas? ¿Están las mismas consideradas en todos los manuales de procedimientos?				
16	¿La documentación de las operaciones/transacciones es completa, oportuna y adecuada y facilita la revisión del proceso desarrollado desde su autorización e inicio hasta su finalización?				
	Niveles definidos de autorización				
17	¿Los controles aseguran que sólo son operaciones/transacciones válidas aquellas iniciadas y autorizadas por niveles de competencia para ello?				
18	¿Dichos controles aseguran que todas esas operaciones son ejecutadas/realizadas por el personal que tiene la tarea asignada?				
19	¿Las facultades de autorizar han sido adecuadamente notificadas a los responsables y tal comunicación incluyó las condiciones y términos bajo los cuales se asigna la misma?				
20	¿Las operaciones/transacciones son apropiadamente clasificados y oportunamente registradas?				
	Acceso restringido a los recursos, activos y registros				
21	¿Existen restricciones para el acceso a los recursos y registros sólo al personal especialmente autorizado?				
22	¿La responsabilidad de rendir cuentas sobre los recursos asignados y la custodia de los registros está asignada a ciertas personas específicamente?				

3) ACTIVIDADES DE CONTROL

N°	Concepto	SI	NO	N/A	Observaciones
23	¿Se revisan periódicamente los accesos asignados?				
24	¿Con qué periodicidad se comparan los recursos existentes contra los registros?				
25	¿Se han establecido políticas y procedimientos para la custodia física de recursos, implementado y comunicado adecuadamente a todo el personal?				
26	¿Se ha identificado los activos claves para el CEYPSA y se han determinado para ellos medidas de seguridad especiales?				
27	¿Aquellos activos de alta vulnerabilidad al robo, utilización no autorizada (dinero, valores, equipos y otros de alto valor) tienen medidas de resguardo y acceso apropiados?				
28	¿Los formularios como recibos, órdenes de compra, facturas, y otros están preenumerados, guardados adecuadamente los vacíos y entregados con cargo?				
29	¿Se requieren autorizaciones para la habilitación y uso de dichos formularios?				
30	¿Los sellos de identificación y de firmas autorizados con adecuadamente protegidos?				
31	¿Inventarios e insumos están adecuadamente guardados y con la protección necesaria?				
32	¿Existen alarmas de incendio, extintores de incendio vigentes, detector de humo, sensor de movimientos, y alarmas de pánico?				
	Rotación de personal en tareas claves				
33	¿Se han identificado en el CEYPSA las tareas de alto riesgo, que sean susceptibles de fraude o actos de corrupción?				
34	¿Se rota al personal a cargo de dichas tareas periódicamente?				
	Control del sistema de información				
35	¿Está apropiadamente controlado el acceso a los sistemas de información, esto es la carga de datos, modificación de archivos, alteraciones en los programas (software) utilizados?				

3) ACTIVIDADES DE CONTROL

Nº	Concepto	SI	NO	N/A	Observaciones
36	¿Se han establecido controles físicos y lógicos que permitan detectar accesos no autorizados?				
	Indicadores de desempeño				
37	¿Se han establecido indicadores y criterios para la medición de la gestión?				
38	¿Se analizan periódicamente los resultados alcanzados contra lo planificado y se analizan los desvíos?				
39	¿En esos casos se toman medidas correctivas oportunas?				
40	¿Se ha desarrollado un tablero de control o equivalente para el seguimiento a través del monitoreo de la información e indicadores claves?				
41	¿Se realizan las evaluaciones con periodicidad adecuada?				
	Unidad del Control de Gestión o Auditoría Interna				
42	¿Existe? ¿Depende del máximo nivel de la institución?				
43	¿Cuenta un plan de evaluación y cronograma aprobados?				
44	¿Se practican regularmente evaluaciones y auditorías en el CEYPSA?				
45	¿Se han tomado en cuenta las recomendaciones y hallazgos de las mismas?				
46	¿Se define planes de acción ante las observaciones y recomendaciones efectuadas durante el proceso de evaluación?				

4) INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

N°	Concepto	SI	NO	N/A	Observaciones
1	¿La información interna y externa generada por el CEYPSA es remitida previamente a los niveles de supervisión correspondientes para su revisión y aprobación dependiendo el caso?				
2	¿Están definidos los informes periódicos que deben remitirse a los distintos niveles internos para la toma de decisiones?				
	Calidad de la información				
3	¿El contenido de la información es el apropiado?				
4	¿Es confiable? Confirmar con documentación soporte				
5	¿Es dicha información oportuna?				
	El sistema de Información				
6	¿Es adecuado a las necesidades de información del CEYPSA?				
	Flexibilidad de cambio				
7	¿Se realiza un seguimiento de los avances tecnológicos a efectos de determinar si resulta conveniente su incorporación?				
8	¿El sistema implementado admite actualizaciones?				
	Comunicación				
9	¿Existe un mensaje claro de parte de encargados departamentales del CEYPSA sobre la importancia del Sistema de Control Interno y las responsabilidades de todos los funcionarios?				
10	¿Están instituidos los mecanismos para garantizar la comunicación e todos los sentidos?				
11	¿Se comunica inmediatamente a los niveles superiores los desacatos a la ley y el reglamento o irregularidades en el caso de descubrirse los mismos?				
12	¿Se mantienen canales de comunicación adecuados a nivel interno y externo?				
13	¿Existe y se difunde el código de Ética a todos los funcionarios?				

5) SUPERVISIÓN Y MONITOREO

N°	Concepto	SI	NO	N/A	Observaciones
1	¿Dentro de la gestión existe el seguimiento y evaluación del desempeño del control interno para determinar las mejoras y ajustes requeridos?				
2	¿Existe responsabilidad con las funciones de supervisión por el funcionamiento del Sistema de Control Interno?				
3	Se realizan comunicaciones a terceros para corroborar la información interna (proveedores)				
4	¿Se realizan habitualmente controles de las existencias de inventarios físicos contra registros?				
5	¿Están definidas herramientas de autoevaluación?				
6	¿Las deficiencias detectadas durante el proceso de autoevaluación son comunicadas a los niveles correspondientes?				
7	¿Se realizan controles para detectar ineficiencias, abusos, despilfarros?				
8	¿Se realiza un seguimiento del cumplimiento de las recomendaciones y planes de acción?				

CONCLUSIONES Y RECOMEDACIONES

CONCLUSIONES

La presente investigación pretende ilustrar la aplicación del Sistema de Control Interno Administrativo en el CEYPSA de la Universidad Técnica de Cotopaxi y al culminar su aplicación se ha podido determinar las siguientes conclusiones:

- El CEYPSA no cuenta con un Sistema de Control Interno Administrativo que permita establecer responsabilidades para prevenir riesgos y en general proporcionar una seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos de la institución.
- Al realizar el diagnóstico y evaluación del CEYPSA se observa importantes debilidades de control interno en el proceso administrativo, ya que en primera instancia no existe segregación y definición clara de las funciones y responsabilidades de los empleados lo cual genera la posibilidad de cometer y ocultar errores o fraudes en el cumplimiento normal de sus tareas.
- Los funcionarios del CEYPSA y por ende de la institución no están sujetos a procesos de evaluación periódicos que permita tomar las medidas correctivas a tiempo y contribuir a su desarrollo profesional razón por la cual no todos los empleados se esfuerzan para mejorar su desempeño laboral el mismo que cumple un papel fundamental en la consecución de los objetivos de la institución.
- El CEYPSA no cuenta con procedimientos de control interno para la elaboración y control de Proyectos, lo que ha motivado una pérdida de recursos económicos, humanos y materiales, por lo que es necesario planificar y proponer el diseño de procedimientos para tener un mayor control en la elaboración y ejecución de dichos proyectos.
- El diseño de un modelo de control interno, sobre la base del Informe COSO facilitará la eficiencia, eficacia y economía de los recursos y además

proporcionará un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos operacionales, financieros y normativos.

- Las entidades del sector público no le han otorgado la importancia que merece el implementar y/o reformar normas de control interno que permitan controlar el comportamiento del personal y luchar contra la corrupción.
- La Universidad Técnica de Cotopaxi no cuenta con el apoyo de un departamento o área de Auditoría Interna, lo cual se considera una debilidad al no existir una evaluación permanente de los controles implantados y poder detectar oportunamente desviaciones, errores y/o fraudes
- El control interno adecuadamente diseñado y aplicado es el mejor antídoto contra las irregularidades, el fraude y la corrupción en sus diferentes manifestaciones, porque establece la responsabilidad de asumir una conducta ética en todos los niveles de una institución, como base para su funcionamiento; la responsabilidad se entiende como la obligación de los funcionarios públicos de responder, reportar, explicar o justificar.

RECOMENDACIONES

- Considerar y aplicar el presente Sistema de Control Interno Administrativo, como una herramienta importante para el logro de los objetivos, la utilización eficiente de los recursos y para mejorar la productividad, además de prevenir fraudes, errores violación a principios y normas contables, fiscales y tributarias.
- Establecer procedimientos de control Interno en el Área Administrativa que permitan definir claramente los niveles jerárquicos de los funcionarios y especificar las funciones y responsabilidades respectivas.
- Se recomienda evaluar el desempeño del personal en forma semestral como procedimiento para medir la eficiencia y eficacia de los empleados en el desarrollo de sus funciones para poder establecer los correctivos oportunamente o estimular su buen desempeño.
- Implantar los procedimientos diseñados para supervisar la elaboración de proyectos, la utilidad que tiene cada uno de ellos, lo cual permitirá mantener un control adecuado de la productividad de dichos proyectos puestos en marcha y contribuir así a alcanzar a su autofinanciamiento.
- Las autoridades y funcionarios del CEYPSA deben considerar que las Normas de Control Interno para el Sector Público son guías generales dictadas por la Contraloría General del Estado, con el objeto de promover una sana administración de los recursos públicos en el marco de una adecuada estructura del control interno, por lo cual no se debe fomentar y difundir a nivel de toda la Institución.
- Las autoridades universitarias deberán difundir y enfatizar a los funcionarios sobre la responsabilidad que implica implantar un sistema de control interno administrativo, proyectado en primer lugar, a crear un ambiente adecuado de

trabajo que promueva eficiencia en todas las áreas que integran la institución, para evitar primero el fraude, después el error; modelo que aborda el Informe COSO.

- *Las Autoridades de la Universidad deberán analizar la posibilidad de creación de un Departamento de Auditoría Interna que desarrolle una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, que sea concebida para agregar valor, y aporte con su evaluación a mejorar los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno de la Institución.*

- *Considerar permanentemente que ninguna organización es inmune a los fraudes, y la gran mayoría de ellos son cometidos por empleados internos de las instituciones, sacando ventaja de un sistema de control débil, del cual conocen sus vulnerabilidades.*

BIBLIOGRAFÍA

CITADA:

- REYES PONCE, Agustín; Administración Moderna, 2006. Editorial Limusa, S.S. de C.V. Grupo Noriega Editores Decimocuarta Reimpresión Hecho en México
- MIER Y TERÁN, Norverto Agramonte; Etapas o Elementos del Proceso Administrativo- Curso de Teoría de la Administración Ediciones Contables y Administrativas S.S México Tercera Edición 1973
- GOETZ, L; Cálculo de Costos de Producción .
- TERRY, George R; Principios de Administración
- GUZMÁN VALDIVIA, Isaac; Reflexiones sobre la Administración
- CASO, Angel; Principios de Organización .
- KOONTZ, Harold- O' DONNELL, Cyrill;Curso de Administración Moderna.
- CALLEJAS GONZÁLEZ, Aquilino; Los Alcances del Control de Gestión 2002
- ROYERO, Jaim; Modelo de Control de Gestión para sistemas de investigación universitarios 2002 Instituto Universitario de Tecnología José Antonio Anzoátegui. - Venezuela

DE CONSULTA:

- GUTIERREZ, Abraham; Elaboración de tesis, Quito, editorial Don Bosco.
- TAMAYO Y TAMAYO, Mario; El Proceso de la Investigación Científica, Tercera Edición, editorial Limusa.
- ULLOA, Francisco; (2000), Investigación 2000, Latacunga- Ecuador.
- LEIVA, Francisco; (1984), Nociones de Metodología de la Investigación Científica; Tercera Edición; Editorial Ortiz, Quito — Ecuador.
- JURADO, Waldemar (1997); Manual para realizar trabajos de investigación documental; Ambato-Ecuador.
- TAYLOR, Frederick; Teoría de la Administración Científica.
- STONER, James A.F.; Administración; Editorial Hispanoamericana S.A. Sexta Edición.

BÁSICA:

- ESTUPIÑAN, Rodrigo; Control Interno y Fraudes; ECOE ediciones; 2006.
- ARENS, Alvin y LOEBBECKE, James; Auditoría un Enfoque Integral.
- ESTUPIÑAN, Rodrigo; Administración o Gestión de Riesgos ERM y la Auditoría Interna ECOE ediciones; 2006.
- LACHOTZKI, Fred y NOTEBOMM, Robert; Más allá del Control; Deusto S.A. ediciones; 2007
- MANTILLA, Samuel Alberto; Control Interno Informe COSO; ECOE ediciones 2005
- SANTILLANA GONZÁLEZ, Juan Ramón; Auditoría Interna Integral
- WHITTINGTON, Ray y PANY, Kart; Principios de Auditoría; 14 ava. Edición; McGrawHill.
- SANTILLANA GONZÁLEZ, Juan Ramón; Establecimiento de Sistemas de Control Interno, Mexico.
- TAYLOR, Frederick; Teoría de la Administración Científica.
-
- FONSECA Hugo. "Auditoría de Gestión e Integral" -Folleto Seminario de Licenciatura Universidad Técnica de Ambato - Ecuador, 2001.
- DRUKER, Peter; Administración
- ENCICLOPEDIA DE AUDITORÍA, Control Interno Áreas específicas de implementación procedimiento y control. Cultural de Ediciones S.A. Madrid, España, 1997.
- DÁVALOS ARCENTALES, Nelson Enciclopedia Básica de la administración, Contabilidad y Auditoría.
- GILBERT JR., Daniel; Administración; Editorial Hispanoamericana S.A. Sexta Edición.
- SANTILLANA GONZÁLEZ, Juan Ramón; Establecimiento de Sistemas de Control.

- HAPEMAN, Richard J. Administración de la Producción y operaciones. Quito - Ecuador
- REYES PONCE, Agustín; Administración de Personal, Editorial Limusa - México.
- MORENO; Ana Elvira Moreno; El Control en el Proceso Administrativo, Quito- Ecuador.
- BADILLO AYALA, Jorge CPA,CIA,CISA,MBA, Guía de Estudio, Control Interno.
- GÓMEZ, María Esthela; Contabilidad, Presupuestos y Control Interno. México.L. HILL, Charles W.; Administración Estratégica, Tercera Edición, Santafé de Bogotá.
- FONSECA BORJA, René.; Auditoría Interna, Segunda Edición, Año 2004.
- WILLIAN B, Werther, Jr. PHD, Administración de Personal y Recursos Humanos; Mexico; Mac Gran-Hill Interamericana.

Normatividad

- CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO; Normas de Control Interno para las entidades, organismos del sector público y personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos según acuerdo N° 039-CG de la contraloría general del estado publicado en sup. R.O. N° 87 del 14-dic-2009.
- CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO; Manual de Auditoría Gubernamental
- CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO; Normas Ecuatorianas de Auditoría Gubernamental; Acuerdo N° 20-CG. R.O. Suplemento N° 6, del 10 de Octubre del 2002.
- CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Reglamento de Unidades de Auditoría Interna; Acuerdo N° 8- CG. R.O. N° 70, del 28 de Abril del 2003.
- NAGA. Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas
- NIA Normas internacionales de Auditoría

- NEA Normas Ecuatorianas de Auditoría RO. Edición Especial N° 5, del 30 de septiembre del 2002.
- Adicionalmente a los libros antes mencionados, se considera una buena fuente de Información complementaria (FIC) acerca del tema de investigación, la disponible en las siguientes direcciones de Internet:

Organización/ Información	Dirección de Internet
IIA Institute of Internal Auditors	www.theiia.org
FLAI Federación Latinoamericana de Auditores Internos	www.theiia.org/chapters/flai
IIA Ecuador Instituto de Auditores Internos del Ecuador	www.iaiecuador.org
INTOSAI Internacional Organization of supreme audit. Institutions (Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras)	www.intosai.org
OLACEFS Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras superiores	www.olacefs.org.pa
Contraloría General del Estado	www.contraloria.gov.ec
GESTIOPOLIS.COM	giogosarrobagestiopolis.com
MONOGRAFIAS.COM	WWW.monografias.com

ANEXO # 1
UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

**CARRERA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS HUMANÍSTICAS Y
DEL HOMBRE**

**“ ENCUESTA SOBRE EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO
ADMINISTRATIVO DEL CENTRO EXPERIMENTAL Y DE
PRODUCCIÓN SALACHE”**

**CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS SEÑORES ESTUDIANTES DEL
CEYPSA**

1.- DATOS INFORMATIVOS

CICLO: _____ **ESPECIALIDAD:** _____
SEXO: HOMBRE () MUJER ()

2. OBJETIVO: Obtener información del proceso administrativo del CEYPSA y su relación con los servicios que presta.

3. INSTRUCCIONES:

- Comedidamente solicitamos, tenga la gentileza de contestar el siguiente cuestionario con objetividad y fundamentado en la verdad.
- Las respuestas que obtengamos serán de mucha importancia y utilidad en la investigación que estamos realizando; su aporte nos permitirá plantear una propuesta seria y objetiva que permita realizar un control eficiente y de esta manera mejorar la administración y prestación de servicios del CEYPSA.
- Su colaboración será un factor clave para determinar la eficacia del control.
- Todas sus opiniones serán receptadas y tendrán el carácter de reservadas.

4. CUESTIONARIO:

1.- ¿ Qué piensa Ud, de la Administración del CEYPSA, es?:

Excelente	(<input type="checkbox"/>)
Muy Buena	(<input type="checkbox"/>)
Buena	(<input type="checkbox"/>)
Regular	(<input type="checkbox"/>)
Insuficiente	(<input type="checkbox"/>)

¿ Porqué?.....

2.- ¿ **Considera Ud, que los recursos de la Universidad son administrados de manera?:**

Excelente	()
Muy Buena	()
Buena	()
Regular	()
Insuficiente	()

¿ Porqué?.....

3.- ¿ **Cual es la relación del ambiente organizacional en el CEYPSA entre Autoridades, Docentes y Personal Administrativo?:**

Excelente	()
Muy Buena	()
Buena	()
Regular	()
Insuficiente	()

¿ Porqué?.....

4.- ¿ **La atención a los señores estudiantes por parte de las diferentes dependencias del CEYPSA es? :**

Excelente	()
Muy Buena	()
Buena	()
Regular	()
Insuficiente	()

¿ Porqué?.....

5.- ¿ **Cree Ud, que los bienes del CEYPSA le han servido para las respectivas prácticas en las diferentes especialidades de manera?:**

Excelente	()
Muy Buena	()
Buena	()
Regular	()
Insuficiente	()

¿ Porqué?

6.- ¿ Considera, que el control interno es la clave para el éxito del proceso administrativo?:

SI ()
NO ()

¿ Porqué?

7.- ¿ Será necesario conformar en el CEYSA, la comisión de control interno para realizar la evaluación y seguimiento de la gestión universitaria?:

SI ()
NO ()

¿ Porqué?

8.- ¿ Existe liderazgo por parte de los funcionarios de cada una de las dependencias?:

SI ()
NO ()

¿ Porqué?

9.- ¿ Cree que se aplica un seguimiento en el desarrollo de cada uno de los proyectos: agrícolas, veterinarios, ambientales, etc. Para el cumplimiento de las metas?:

SI ()
NO ()

¿ Porqué?

10.- ¿ El horario de atención a los señores estudiantes considera que es el adecuado?:

SI ()
NO ()

¿ Porqué?

11.- ¿ Existe demora en los trámites de solicitudes y otros por parte de los funcionarios del CEYPSA?:

SI ()
NO ()

¿ Porqué?

12.- ¿ Hay una buena atención de los funcionarios del CEYPSA ante los requerimientos de los señores estudiantes?:

SI ()
NO ()

¿ Porqué?

13.- ¿ Considera que es necesario crear el departamento de Orientación Estudiantil?:

SI ()
NO ()

¿ Porqué?

14.- ¿ Considera que es pertinente ampliar y difundir los programas productivos y de investigación que se realizan en el CEYSA?

SI ()
NO ()

¿ Porqué?

15.- ¿ La administración del CEYPSA presta facilidades para que todos los estudiantes participen en las prácticas productivas de acuerdo a su nivel de formación? :

SI ()
NO ()

¿ Porqué?

16.- ¿ En términos financieros considera que la producción generada en lo diferentes proyectos debería facilitar el autofinanciamiento de los mismos?:

SI ()
NO ()

¿ Porqué?

ANEXO # 2

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

CARRERA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS HUMANÍSTICAS Y DEL HOMBRE

“ENCUESTA SOBRE EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO DEL CENTRO EXPERIMENTAL Y DE PRODUCCIÓN SALACHE”

CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS SEÑORES DOCENTES DEL CEYPSA

1.- DATOS INFORMATIVOS

TÍTULO: _____ ESPECIALIZACIÓN: _____
ESPECIALIDAD EN LA QUE TRABAJA: _____ CICLO: _____

2. **OBJETIVO:** Obtener información del proceso administrativo del CEYPSA y su relación con los servicios que presta.

3. INSTRUCCIONES:

- Comedidamente solicitamos, tenga la gentileza de contestar el siguiente cuestionario con objetividad y fundamentado en la verdad.
- Las respuestas que obtengamos serán de mucha importancia y utilidad en la investigación que estamos realizando; su aporte nos permitirá plantear una propuesta seria y objetiva que permita realizar un control eficiente y de esta manera mejorar la administración y prestación de servicios del CEYPSA.
- Su colaboración será un factor clave para determinar la eficacia del control.
- Todas sus opiniones serán receptadas y tendrán el carácter de reservadas.

4. CUESTIONARIO:

1.- ¿ Qué piensa Ud, de la Administración del CEYPSA, es?:

Excelente	()
Muy Buena	()
Buena	()
Regular	()
Insuficiente	()

¿ Porqué?.....

2.- ¿ Considera Ud, que los recursos de la Universidad son administrados de manera?:

Excelente	()
Muy Buena	()
Buena	()
Regular	()
Insuficiente	()

¿ Porqué?.....

3.- ¿ Cual es la relación del ambiente organizacional en el CEYPSA entre Autoridades, Docentes y Personal Administrativo?:

Excelente	()
Muy Buena	()
Buena	()
Regular	()
Insuficiente	()

¿ Porqué?.....

4.- ¿ La atención a los señores estudiantes por parte de las diferentes dependencias del CEYPSA es? :

Excelente	()
Muy Buena	()
Buena	()
Regular	()
Insuficiente	()

¿ Porqué?.....

5.- ¿ Cree Ud, que los bienes del CEYPSA le han servido para las respectivas prácticas en las diferentes especialidades de manera?:

Excelente	()
Muy Buena	()
Buena	()
Regular	()
Insuficiente	()

¿ Porqué?

6.- ¿ Considera, que el control interno es la clave para el éxito del proceso administrativo?:

SI ()
NO ()

¿ Porqué?

7.- ¿ Será necesario conformar en el CEYPSA, la comisión de control interno para realizar la evaluación y seguimiento de la gestión universitaria?:

SI ()
NO ()

¿ Porqué?

8.- ¿ Existe liderazgo por parte de los funcionarios de cada una de las dependencias?:

SI ()
NO ()

¿ Porqué?

9.- ¿ Cree que se aplica un seguimiento en el desarrollo de cada uno de los proyectos: agrícolas, veterinarios, ambientales, etc. para el cumplimiento de las metas?:

SI ()
NO ()

¿ Porqué?

10.- ¿ El horario de atención a los señores estudiantes considera que es el adecuado?:

SI ()
NO ()

¿ Porqué?

11.- ¿ Existe demora en los trámites de solicitudes y otros por parte de los funcionarios del CEYPSA?:

SI ()
NO ()

¿ Porqué?

12.- ¿ Hay una buena atención de los funcionarios del CEYPSA ante los requerimientos de los señores estudiantes?:

SI ()

NO ()

¿ Porqué?

13.- ¿ Considera que es necesario crear el departamento de Orientación Estudiantil?:

SI ()

NO ()

¿ Porqué?

14.- ¿ Considera que es pertinente ampliar y difundir los programas productivos y de investigación que se realizan en el CEYPSA?

SI ()

NO ()

¿ Porqué?

15.- ¿ La administración del CEYPSA presta facilidades para que todos los estudiantes participen en las prácticas productivas de acuerdo a su nivel de formación? :

SI ()

NO ()

¿ Porqué?

16.- ¿ En términos financieros considera que la producción generada en lo diferentes proyectos debería facilitar el autofinanciamiento de los mismos?:

SI ()

NO ()

¿ Porqué?

ANEXO # 3
UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

CARRERA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS HUMANÍSTICAS Y DEL HOMBRE

“ENCUESTA SOBRE EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO DEL CENTRO EXPERIMENTAL Y DE PRODUCCIÓN SALACHE”

CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL CEYPSA

1.- DATOS INFORMATIVOS

TÍTULO: _____ **ESPECIALIZACIÓN:** _____
ESPECIALIDAD EN LA QUE TRABAJA: _____ **CICLO:** _____

2. OBJETIVO: Obtener información del proceso administrativo del CEYPSA y su relación con los servicios que presta.

3. INSTRUCCIONES:

- Comedidamente solicitamos, tenga la gentileza de contestar el siguiente cuestionario con objetividad y fundamentado en la verdad.
- Las respuestas que obtengamos serán de mucha importancia y utilidad en la investigación que estamos realizando; su aporte nos permitirá plantear una propuesta seria y objetiva que permita realizar un control eficiente y de esta manera mejorar la administración y prestación de servicios del CEYPSA.
- Su colaboración será un factor clave para determinar la eficacia del control.
- Todas sus opiniones serán receptadas y tendrán el carácter de reservadas.

4. CUESTIONARIO:

1.- ¿ Qué piensa Ud, de la Administración del CEYPSA, es?:

Excelente	()
Muy Buena	()
Buena	()
Regular	()
Insuficiente	()

¿ Porqué?.....

2.- ¿ Considera Ud, que los recursos de la Universidad son administrados de manera?:

Excelente	()
Muy Buena	()
Buena	()
Regular	()
Insuficiente	()

¿ Porqué?.....

3.- ¿ Cual es la relación del ambiente organizacional en el CEYPSA entre Autoridades, Docentes y Personal Administrativo?:

Excelente	()
Muy Buena	()
Buena	()
Regular	()
Insuficiente	()

¿ Porqué?.....

4.- ¿ La atención a los señores estudiantes por parte de las diferentes dependencias del CEYPSA es? :

Excelente	()
Muy Buena	()
Buena	()
Regular	()
Insuficiente	()

¿ Porqué?.....

5.- ¿ Cree Ud, que los bienes del CEYPSA le han servido para las respectivas prácticas en las diferentes especialidades de manera?:

Excelente	()
Muy Buena	()
Buena	()
Regular	()
Insuficiente	()

¿ Porqué?.....

6.- ¿ Considera, que el control interno es la clave para el éxito del proceso administrativo?:

SI ()
NO ()

¿ Porqué?

7.- ¿ Será necesario conformar en el CEYPSA, la comisión de control interno para realizar la evaluación y seguimiento de la gestión universitaria?:

SI ()
NO ()

¿ Porqué?

8.- ¿ Existe liderazgo por parte de los funcionarios de cada una de las dependencias?:

SI ()
NO ()

¿ Porqué?

9.- ¿ Cree que se aplica un seguimiento en el desarrollo de cada uno de los proyectos: agrícolas, veterinarios, ambientales, etc. para el cumplimiento de las metas?:

SI ()
NO ()

¿ Porqué?

10.- ¿ El horario de atención a los señores estudiantes considera que es el adecuado?:

SI ()
NO ()

¿ Porqué?

11.- ¿ Existe demora en los trámites de solicitudes y otros por parte de los funcionarios del CEYPSA?:

SI ()
NO ()

¿ Porqué?

12.- ¿ Hay una buena atención de los funcionarios del CEYPSA ante los requerimientos de los señores estudiantes?:

SI ()
NO ()

¿ Porqué?

13.- ¿ Considera que es necesario crear el departamento de Orientación Estudiantil?:

SI ()
NO ()

¿ Porqué?

14.- ¿ Considera que es pertinente ampliar y difundir los programas productivos y de investigación que se realizan en el CEYPSA?

SI ()
NO ()

¿ Porqué?

15.- ¿ La administración del CEYPSA presta facilidades para que todos los estudiantes participen en las prácticas productivas de acuerdo a su nivel de formación? :

SI ()
NO ()

¿ Porqué?

16.- ¿ En términos financieros considera que la producción generada en lo diferentes proyectos debería facilitar el autofinanciamiento de los mismos?:

SI ()
NO ()

¿ Porqué?

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

CARRERA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS HUMANÍSTICAS Y DEL HOMBRE

“ ENCUESTA SOBRE EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO DEL CENTRO EXPERIMENTAL Y DE PRODUCCIÓN SALACHE”

CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL CEYPSA

1.- DATOS INFORMATIVOS

TÍTULO: _____ **ESPECIALIZACIÓN:** _____
DEPARTAMENTO U OFICINA EN LA QUE TRABAJA: _____

2. OBJETIVO: Obtener información del proceso administrativo del CEYPSA y su relación con los servicios que presta.

3. INSTRUCCIONES:

- Comendidamente solicitamos, tenga la gentileza de contestar el siguiente cuestionario con objetividad y fundamentado en la verdad.
- Las respuestas que obtengamos serán de mucha importancia y utilidad en la investigación que estamos realizando; su aporte nos permitirá plantear una propuesta seria y objetiva que permita realizar un control eficiente y de esta manera mejorar la administración y prestación de servicios del CEYPSA.
- Su colaboración será un factor clave para determinar la eficacia del control.
- Todas sus opiniones serán receptadas y tendrán el carácter de reservadas.

4. CUESTIONARIO:

1.- ¿ Considera que la Administración del CEYPSA, es?:

Excelente	()
Muy Buena	()
Buena	()
Regular	()
Insuficiente	()

¿ Porqué?

..

2.- ¿ Cree Ud, que los recursos de la Universidad son administrados de manera?:

Excelente	()
Muy Buena	()
Buena	()
Regular	()
Insuficiente	()

¿ Porqué?

3.- ¿Cuál es la relación del ambiente organizacional en el CEYPSA entre Autoridades, Docentes y Personal Administrativo?:

Excelente	()
Muy Buena	()
Buena	()
Regular	()
Insuficiente	()

¿ Porqué?

4.- ¿ Considera usted, que es importante disponer de un plan de capacitación permanente en el área en que se desempeña? :

SI () NO ()

¿ Porqué?

5.- ¿ Cree Ud, que los bienes del CEYPSA le han servido para las respectivas prácticas de los estudiantes en las diferentes especialidades de manera?:

Excelente	()
Muy Buena	()
Buena	()
Regular	()
Insuficiente	()

¿ Porqué?

6.- ¿ Será importante aplicar un control permanente del uso de los bienes institucionales ?:

SI ()
NO ()

¿ Porqué?

7.- ¿ Considera que es necesario diseñar un organigrama estructural exclusivo para el CEYPSA?:

SI ()
NO ()

¿ Porqué?

8.- ¿ Se aplica, el seguimiento en el desarrollo de cada uno de los proyectos: agrícolas, veterinarios, ambientales, etc. para el cumplimiento de las metas?:

SI ()
NO ()

¿ Porqué?

9.- ¿ El horario de atención a los señores estudiantes considera que es el adecuado?:

SI ()
NO ()

¿ Porqué?

10.- ¿Considera importante crear un Departamento de Personal o Recursos Humanos en el CEYPSA?:

SI ()
NO ()

¿ Porqué?

11.- ¿ Será importante disponer de un Reglamento Orgánico Funcional que defina las funciones de cada uno de los empleados y los niveles de autoridad y responsabilidad. ?:

SI ()
NO ()

¿ Porqué?

12.- ¿ Considera que es necesario crear el departamento de Orientación Estudiantil?:

SI ()
NO ()

¿ Porqué?

13.- ¿ Cree que es pertinente ampliar y difundir los programas productivos y de investigación que se realizan en el CEYPSA?

SI ()
NO ()

¿ Porqué?

14.- ¿ La administración del CEYPSA presta facilidades para que todos los estudiantes participen en las prácticas productivas de acuerdo a su nivel de formación? :

SI ()
NO ()

¿ Porqué?

15.- ¿ En términos financieros considera que la producción generada por los diferentes proyectos debería facilitar el autofinanciamiento de los mismos?:

SI ()
NO ()

¿ Porqué?

16.- ¿Debe aplicarse un sistema de control y evaluación en la Institución ?

SI () NO ()

¿ Porqué?