



**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO**  
**UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA**  
**MODALIDAD SEMIPRESENCIAL**  
**CARRERA CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TITULO DE LA TESIS**

**Control interno administrativo del Colegio Fiscal Técnico  
Agropecuario “Balzar”, periodo 2011.**

**AUTORA**

**Sayra Melissa Meza Zambrano**

**DIRECTORA**

**CPA. Patricia Álvarez Perdomo, MSc.**

**QUEVEDO-LOS RÍOS-ECUADOR**

**2013**

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS**

Yo, Sayra Melissa Meza Zambrano, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Universidad Técnica Estatal de Quevedo, puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente

---

**Sayra Melissa Meza Zambrano**

## CERTIFICACIÓN

La suscrita, **CPA. Patricia Álvarez Perdomo, MSc.**, Docente de Universidad Técnica Estatal de Quevedo, certifica que la egresada: **Sayra Melissa Meza Zambrano**, realizo la tesis de grado previo a la obtención del título de Contador Público Autorizado, titulada: **CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO DEL COLEGIO FISCAL TÉCNICO AGROPECUARIO “BALZAR”, PERIODO 2011.**, bajo mi dirección, habiendo cumplido con la disposición reglamentaria establecida para el efecto.

---

**CPA. Patricia Álvarez Perdomo, MSc**  
**DIRECTORA DE TESIS**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO**  
**UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA**  
**MODALIDAD SEMIPRESENCIAL**  
**CARRERA CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

Presentado al Consejo Directivo como requisito previo para la obtención del  
título de:

**CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

**Aprobado:**

---

Ing. Dominga Rodríguez Angulo MSc  
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

---

Ing. Elsa Álvarez Morales, MSc  
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

---

CPA. Irma Ortega Tapia, MBA  
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

QUEVEDO – LOS RÍOS – ECUADOR

2013

## **AGRADECIMIENTO**

Dejo en constancia mi más sincero agradecimiento.

A Dios por darme la vida y lograr una más de mis metas, a mis padres, a mi esposo también reitero mis agradecimientos muy sinceros.

A la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, meritoria institución de enseñanza e investigación.

A las Autoridades de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo

Ing. Roque Luis Vivas Moreira, MSc. Rector de la UTEQ, por su misión en beneficio de la Colectividad Universitaria.

Ing. Guadalupe Del Pilar Murillo Campuzano, MSc. Vicerrectora Administrativa de la UTEQ, por su trabajo diario y constante que ha obtenido sus resultados en favor de la educación.

Econ. Roger Tomás Yela Burgos, MSc. Director de la Unidad de Estudios a Distancia, por su trabajo arduo y responsabilidad a favor de la población estudiantil.

A la CPA Patricia Álvarez Perdomo, MSc. Quién con sus conocimientos ha sabido guiarme en el desarrollo y culminación de mi tesis.

## DEDICATORIA

Dedico la presente tesis:

A Dios por mostrarme día a día que con humildad, paciencia y sabiduría que todo es posible.

A mi esposo, por ser parte importante en el logro de mis metas profesionales.

Gracias por haber sido mi fuente de inspiración en mi deseo de proseguir con mis estudios.

A mi madre, por compartir momentos significativos conmigo y por siempre estar dispuesta a escucharme y ayudarme en cualquier momento.

Sayra Melissa Meza Zambrano

# ÍNDICE

Contenido	Página
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS .....	ii
CERTIFICACIÓN .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	v
DEDICATORIA .....	vi
ÍNDICE .....	vii
ÍNDICE DE CUADRO .....	xii
ÍNDICE DE FIGURAS .....	xiii
RESUMEN .....	xiv
ABSTRAC .....	xv
CAPÍTULO I. MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN .....	1
1.1. Introducción .....	2
1.1.1. Problematización .....	3
1.1.2. Justificación .....	3
1.2. Objetivos .....	5
1.2.1. General .....	5
1.2.2. Específicos .....	5
1.3. Hipótesis .....	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....	6
2.1. Fundamentación teórica .....	7
2.1.1. Gestión Pública .....	7
2.1.1.2. Gestión escolar .....	8
2.1.1.3. Gestión directiva .....	9
2.1.1.4. Gestión académica .....	10

2.1.2. El Control Interno .....	11
2.1.2.1. Componentes del control interno.....	15
2.1.2.1.1. Ambiente de control.....	15
2.1.2.1.2. Evaluación de riesgos.....	15
2.1.2.1.3. Actividades de control.....	16
2.1.2.1.4. Información y comunicación .....	16
2.1.2.1.5. Supervisión y monitoreo .....	16
2.1.2.2. Métodos de evaluación del control interno .....	18
2.1.2.2.1. Cuestionarios.....	19
2.1.2.2.2. Descripciones narrativas.....	21
2.1.2.2.3. Diagramas de flujo.....	22
2.1.2.2.4. Simbología en los flujogramas.....	23
2.1.2.6. Matrices.....	25
2.1.2.7. Combinación de métodos.....	25
2.1.3. Control interno administrativo .....	25
2.1.3.1. Alcances.....	26
2.1.3.2. Elementos del control interno y sus pautas.....	27
2.1.3.2.1. Organización estructural.....	28
2.1.4. Manual de control interno .....	30
2.1.4.1. Objetivo general del manual de control interno .....	30
2.1.4.2. Objetivos específicos del manual de control interno .....	30
2.1.4.3. Campo de aplicación.....	31
2.1.4.4. Sistemas de evaluación permanente de los manuales de control interno .....	31
2.1.4.5. El muestreo estadístico y la evaluación del control interno .....	31
2.1.4.6. Métodos para evaluar el manual de control interno.....	35
2.1.4.6. Técnicas de evaluación del manual de control interno.....	37

2.1.5. Manual de funciones.....	42
2.1.5.1. Metodología de este manual .....	43
2.1.5.2. Utilidad y beneficios que le ofrece.....	43
2.1.6. Riesgo y confianza.....	44
CAPITULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	45
3.1. Materiales y métodos .....	46
3.1.1. Localización y duración de la Investigación .....	46
3.1.2. Materiales y equipos .....	46
3.1.3. Tipos de investigación .....	47
3.1.3.1. De campo.....	47
3.1.3.2. Documental .....	47
3.1.3.3. Descriptivo.....	47
3.1.4. Métodos de investigación .....	48
3.1.4.1. Inductivo.....	48
3.1.4.2. Deductivo .....	48
3.1.4.3. Descriptivo.....	48
3.1.4.4. Analítico.....	48
3.1.4.5. Sintético.....	48
3.1.5. Fuentes de investigación .....	49
3.1.5.1. Primarias .....	49
3.1.5.1.1. Observación directa.....	49
3.1.5.1.2. Entrevista.....	49
3.1.5.2. Secundarias .....	49
3.1.6. Técnicas de recolección de información .....	49
3.1.6.1. Observación .....	49
3.1.6.2. Encuestas.....	50

3.1.7. Población y muestra .....	50
3.1.7.1. Población.....	50
3.1.7.2. Muestra .....	50
3.1.8. Procedimiento metodológico.....	50
3.1.8.1. Flujo de información .....	51
3.1.8.2. Identificación de los departamentos involucrados y la respectiva segregación de funciones .....	51
3.1.8.3. Diagnóstico situacional del control interno .....	51
3.1.8.4. Medir el control interno y su efecto.....	52
3.1.8.5. Propuesta de control interno .....	52
CAPITULO IV.....	53
RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	53
4.1. Resultados .....	54
4.1.1. Diagnóstico de funciones por áreas a través del flujo de procesos del Colegio Fiscal Técnico Agropecuario “BALZAR” .....	54
4.1.1.1. Orgánico funcional .....	54
4.1.1.2. Funciones.....	54
4.1.1.3. Flujo de procesos para realizar adquisiciones.....	60
4.1.1.4. Flujo de procesos para realizar egresos .....	65
4.1.1.5. Flujo de procesos para realizar matriculaciones .....	68
4.1.1.6. Flujo de procesos para servicio al Cliente.....	70
4.1.1.7. Flujo de procesos para selección y contratación de personal ..	72
4.1.2. Aplicación de cuestionario de Control interno .....	74
4.1.2.1. Determinación del nivel de riesgo en el área de Rectorado .....	74
4.1.2.2. Determinación del nivel de riesgo en el área de Secretaría .....	78
4.1.2.3. Determinación del nivel de riesgo en el área de Colecturía .....	81
4.1.2.4. Determinación del nivel de riesgo en el área de Inspección.....	85

4.1.3. Informe, comentarios, conclusiones y recomendaciones del control interno.....	88
4.1.3.1. Resultados del examen del área de Rectorado.....	88
4.1.3.2. Resultados del examen del área de Secretaría.....	89
4.1.3.3. Resultados del examen del área de Colecturía.....	89
4.1.3.4. Resultados del examen del área de inspección .....	90
4.1.4. Propuesta de manual de control interno .....	91
4.1.4.1. Antecedentes .....	91
4.1.4.2. Importancia .....	91
4.1.4.3. Responsable .....	91
4.1.4.4. Beneficiarios.....	91
4.1.4.3.1. Marco de referencia del manual.....	93
4.1.4.3.2. Aspectos legales .....	93
4.1.4.3.3. Descripción de funciones.....	93
4.2. Discusión.....	100
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	102
5.1. Conclusiones.....	103
5.2. Recomendaciones.....	103
CAPÍTULO VI. BIBLIOGRAFÍA.....	104
6.1. Revisión literaria.....	105
CAPÍTULO VII. ANEXOS.....	107

## ÍNDICE DE CUADRO

Cuadro	Página
1. Materiales y equipos a utilizar.....	46
2. Procedimiento para adquisiciones menores a tres salarios básicos unificados.....	60
3. Procedimiento adquisiciones montos que superan los 3 salarios básicos unificados.....	62
4. Procedimiento para realizar egresos .....	65

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura	Página
1. Organigrama estructural del área administrativa del Colegio Fiscal Técnico Agropecuario “BALZAR” .....	54
2. Diagrama de flujo del procedimiento adquisiciones menores a tres salarios básicos unificados .....	62
3. Diagrama de flujo del procedimiento montos que superan los 3 salarios básicos unificados .....	63
4. Diagrama de flujo del procedimiento para realizar egresos .....	66
5. Diagrama de Flujo de proceso Matriculación.....	69
6. Diagrama de Flujo del Proceso Servicio al Cliente .....	71
7. Diagrama de Flujo del Proceso de selección y contratación de personal.....	73

## RESUMEN

La presente investigación se realizó en la provincia de Guayas, Cantón Balzar, Colegio Fiscal Técnico Agropecuario “Balzar”, atiende a 218 alumnos, ubicado en el kilómetro 1,5 de la vía Balzar – Palenque, cuya situación geográfica es de 1°30'00'' de latitud sur y 80°0'00'' de longitud oeste a una altura de 42 msnm. La fase investigativa tuvo una duración de 65 días.

Tuvo como objetivos: Establecer un diagnóstico de funciones por áreas a través del flujo de procesos. Determinar el nivel de confianza y el riesgo de control. Evaluar el control interno administrativo. Emitir el informe con sus respectivos comentarios, conclusiones y recomendaciones y Elaborar una propuesta de manual de control interno

Se aplicó el cuestionario de control interno al personal que está relacionado en el proceso administrativo del departamento administrativo de la institución con el fin de obtener información veraz y confiable en torno al tema a desarrollar.

Existen deficiencias en el flujo de procesos del colegio, ya que no se cumplen con ciertos lineamientos para obtener mejores resultados

En la institución la mayor parte de sus áreas se encuentran en un nivel de confianza bajo y por lo tanto el riesgo de control es alto, no había realizado ninguna evaluación para determinar el nivel de riesgo administrativo en la institución. De destaca la no existe un manual administrativo.

## ABSTRAC

The present study was conducted in the province of Guayas, Balzar Canton, College Attorney technical agricultural "Balzar", located at 1.5 km of the via Balzar - Palenque, whose geographical situation is 30'00'' 1 ° of South latitude and 80 ° 0'00'' West longitude at an altitude of 42 m. The investigative phase lasted for 30 days.

He had as objectives: establish a diagnosis of functions by areas through the flow of the "BALZAR" College agricultural technical Fiscal processes. Determine the level of trust and control in the "BALZAR" College agricultural technical Fiscal risk. Assess internal administrative control in the "BALZAR" College agricultural technical tax. Issue the report with their respective opinions, conclusions and recommendations and elaborate a proposal for manual control interno.

Se applied the questionnaire of internal control staff who is related in the administrative process of the Administrative Department of the "Balzar" College agricultural technical tax in order to obtain accurate and reliable information on the topic to develop. There are deficiencies in the school tax technical agricultural "Balzar" process flow, since they do not comply with certain guidelines for best resultados

En school tax technical agricultural "Balzar" most of their areas are at a low level of confidence and therefore the risk of control is high.

College tax technical agricultural "Balzar" had not made any assessment to determine the level of administrative risk in the institution. In the "Balzar" College agricultural technical tax does not exist an administrative manual.

## **CAPÍTULO I. MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN**

## 1.1. Introducción

La importancia de tener un buen sistema de control interno en las entidades educativas, se ha desarrollado en los últimos años, esto debido a lo práctico que resulta al comprobar la eficiencia y la productividad al momento de establecerlos. Es bueno resaltar, que la entidad que aplique controles internos en sus operaciones, conducirá a tener un sistema más ágil, es por eso, la importancia de tener una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión administrativa y académica.

El sistema de control interno por medio de los manuales de procedimientos afianza las fortalezas de la entidad de derecho público frente a la gestión. En razón de esta importancia que adquiere el sistema de control interno para cualquier entidad pública, se hace necesario hacer el levantamiento de procedimientos actuales, los cuales son el punto de partida y el principal soporte para llevar a cabo los cambios que con tanta urgencia se requieren para alcanzar y ratificar la eficiencia, efectividad, eficacia y economía en todos los procesos.

En base al funcionamiento actual de las instituciones de educación media en la provincia del Guayas, se desprende la necesidad de que se incorpore dentro de estas, la filosofía de calidad en su manera de administrar eficientemente. En una institución educativa, la gestión y su área administrativa, debe administrarse técnicamente, en armonía con las normativas creadas con ese fin. Y específicamente hablando de las instituciones de educación media, se nota que se han introducido modificaciones para el registro y procesamiento de la gestión mediante el control interno administrativo.

El Colegio Fiscal Técnico Agropecuario “BALZAR” en todo el proceso de diseñar e implementar el sistema de control interno, tiene que preparar los procedimientos integrales de procedimientos, los cuales son los que forman el pilar para poder desarrollar adecuadamente sus actividades, estableciendo responsabilidades a los encargados de las todas las áreas, generando

información útil y necesaria, estableciendo medidas de seguridad, control y autocontrol y objetivos que participen en el cumplimiento con la función de la entidad.

### **1.1.1. Problematización**

La gestión escolar en el Colegio Fiscal Técnico Agropecuario “BALZAR” se ha desarrollado ampliamente, pero lamentablemente este desarrollo se quedó en el marco teórico. Se debe al poco apoyo que ha recibido la institución educativa en lo referente a mobiliario, infraestructura y herramientas de trabajo, dado porque no existe partida presupuestaria para un rector en la institución, por lo cual se está dando desde hace mucho tiempo rectores encargados que poco o nada han gestionado por mejoras del colegio.

Este ínfimo desarrollo en la gestión escolar aplicada en el colegio, se observa que en secretaría no existe sistema de internet, ni equipamiento tecnológico necesario para llevar un control adecuado de calificaciones, comunicaciones y por ende los procesos son lentos en esta área.

En el área de colecturía no se ha establecido procedimientos para la revisión de remuneraciones unificadas, fechas y formas de pago, también no se realiza constatación física de los bienes del establecimiento, no se realiza adecuadamente los procedimientos legales para la adquisición de bienes y servicios, además no se emite con frecuencia informes de las actividades realizadas

### **1.1.2. Justificación**

La Constitución de la República, en su artículo 26, determina que la educación es un derecho fundamental de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado, que constituye un área prioritaria de la política pública y de la inversión estatal, garantía de la igualdad e inclusión social y condición indispensable para el Buen Vivir.

La ejecución del control interno será de gran beneficio para el proceso de gestión escolar, de tal manera que este control contribuya al mejoramiento de la calidad de la educación.

Los decretos reglamentarios, lineamientos y directrices del Ministerio de Educación y las políticas de cobertura, eficiencia y calidad hacen necesario que las instituciones educativas públicas asuman un rol protagónico en el direccionamiento estratégico con un Proyecto Educativo Institucional (PEI) acorde con las condiciones socioculturales del contexto, las necesidades de la sociedad y las necesidades y expectativas del estudiante y padre de familia.

El control interno aplicado a una institución educativa fomenta que las áreas administrativas emprendan procesos de gestión y encaminen a mejorar sus actividades internas mediante aplicaciones prácticas de modelos de gestión.

En el área administrativa de una institución educativa se debe evaluar constantemente la gestión, utilizando para este caso un control interno que permita medir la gestión mediante eficacia y eficiencia educativa.

Específicamente en lo que concierne a la implementación del control interno, este se ha convertido para en el Colegio Fiscal Técnico Agropecuario "BALZAR" en una exigencia más de las tantas que a diario llegan, esta es la percepción que se tiene hasta el momento en muchos de los servidores públicos. La mayoría de las normas, directrices y otros requerimientos se convierten en un continuo diligenciamiento de formatos que según percepción de la mayoría de los servidores públicos de las Instituciones Educativas no contribuyen a la calidad de la educación.

El propósito de esta investigación es mostrar control interno como una herramienta que facilita el proceso de gestión escolar en el Colegio Fiscal Técnico Agropecuario "BALZAR", de tal manera que los conceptos incluidos en el control interno no se vean como una carga adicional a la extenuante carga que tienen las instituciones educativas, sino que este control contribuya al mejoramiento de la calidad de la educación.

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. General**

Establecer un control interno administrativo en el Colegio Fiscal Técnico Agropecuario “BALZAR”, periodo 2011.

### **1.2.2. Específicos**

- Realizar un diagnóstico de funciones por áreas a través del flujo de procesos del Colegio Fiscal Técnico Agropecuario “BALZAR”
- Determinar el nivel de confianza y el riesgo de control en el Colegio Fiscal Técnico Agropecuario “BALZAR”
- Evaluar el control interno administrativo en el Colegio Fiscal Técnico Agropecuario “BALZAR”
- Emitir el informe con sus respectivos comentarios, conclusiones y recomendaciones
- Elaborar una propuesta de manual de control interno

## **1.3. Hipótesis**

La aplicación del control interno administrativo determina la eficacia y eficiencia de la gestión administrativa en el Colegio Fiscal Técnico Agropecuario “BALZAR”

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

## 2.1. Fundamentación teórica

### 2.1.1. Gestión Pública

El Estado es una organización económica a la que se pertenece sin demasiada elección y que tiene derechos coactivos y responsabilidad para comportarse según la confianza que se le otorga en función de una legitimidad que no se deriva de la propiedad sino del proceso electoral **(Stiglitz 2009)**.

Como consecuencia de esta responsabilidad fiduciaria que rige la administración pública existen importantes restricciones en la discrecionalidad con la que se pueden administrar los recursos. Estas limitaciones a la gestión inherentes a la naturaleza económica del sector público afectan tanto a los recursos humanos como a los restantes aspectos de la gestión.

Respecto a los recursos humanos la profilaxis de rentas políticas (clientelismos y cesantías decimonónicas) ha llevado a unas relaciones de empleo estables; nadie puede ser despedido por razones políticas y difícilmente lo será por vagancia o incompetencia manifiesta. La estructura de incentivos es, por otra parte, poco discriminante del rendimiento o mérito.

En relación a los otros aspectos de la gestión, la división de funciones y la centralización basada en el "principio de la desconfianza" van mucho más allá de lo que los principios de control interno, generalmente aceptados y aplicados por las empresas, exigen. Al fin y al cabo también en las empresas se presentan los problemas de la relación de agencia suscitados por una eventual diferencia de intereses entre propietarios (ciudadanos en el sector público) y gerentes (políticos y funcionarios en el sector público).

En el sector público administrativo la gestión se complica respecto al sector público empresarial por la mayor dificultad para medir rendimientos, el control jurisdiccional constante, una visibilidad y transparencia de la actuación pública más elevada que la de la actividad privada, la multiplicidad de objetivos y la mayor ambigüedad de la tecnología.

Algunas de estas limitaciones y complicaciones (control jurisdiccional, visibilidad y transparencia, multiplicidad de objetivos) constituyen restricciones a las que hay que dar la bienvenida ya que la eficiencia sirve simplemente como instrumento de objetivos sociales superiores, como pueda ser la democracia, que ofrezcan una perspectiva de mejora social. La "política" no es un inconveniente a orillar sino una actividad. **(Nieto, 2007)**

#### **2.1.1.2. Gestión escolar**

Las organizaciones actuales, especialmente las instituciones educativas se deben basar en el ser humano, por lo tanto es perentoria la participación activa de la comunidad educativa y de los grupos de interés. El aprendizaje organizacional se da con la participación y compromiso de toda la comunidad, esto permite el crecimiento de la institución, fortaleciendo así la cultura organizacional y mejorando el clima organizacional a través de una modificación cultural y estructural, cambiando actitudes, valores, comportamientos, entre otros, para lograr una mejor adaptación de la institución educativa al permanente cambio que exige el mundo globalizado de hoy, de tal manera que permita estar a la vanguardia en calidad administrativa y por supuesto esto se traduce en calidad de la educación.

Establecer cuál es la teoría que más se ajusta a una institución educativa es complejo, pero si se puede afirmar que la gestión escolar se ve influenciada por cada una de ellas de alguna u otra forma. Por lo tanto, la gestión escolar se puede definir como el gobierno o la dirección participativa de la educación, ya que por las características específicas de los procesos educativos, la toma de decisiones en el nivel correspondiente es una tarea colectiva que implica a muchas personas, las cuales deben tener una meta común y debe de existir una excelente comunicación entre ellas, que tiene la función de socializar al niño formalmente, de educarlo, de incorporar a las nuevas generaciones los valores, costumbres y conocimientos de nuestra sociedad. **(Carrillo, 2008)**

Finalmente se puede afirmar que la gestión escolar es una forma de pensamiento estratégico, el cual tiene como propósito que una organización se desarrolle integralmente; en las cuatro gestiones establecidas por el Ministerio de Educación Nacional de Colombia, logrando así el mayor beneficio y satisfacción para la comunidad educativa. La gestión escolar tiene que ver además, con la historia e identidad que la institución ha creado y el grado de compromiso que tengan con ella quienes la conforman, en este caso; cada una de las personas que conforman la comunidad educativa y en general todos los grupos de interés. **(Nieto, 2007)**

### **2.1.1.3. Gestión directiva**

Se refiere a la manera como el establecimiento educativo es orientado. Esta área se centra en el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima y el gobierno además de las relaciones con el entorno. De esta forma es posible que el rector o director y su equipo de gestión organicen, desarrollen y evalúen el funcionamiento general de la institución. **(Ministerio de Educación, 2010).**

La Gestión Directiva con su misión orientadora y promotora del mejoramiento, tiene como ámbito de acción la Institución Educativa en su conjunto y sus referentes concretos son: La gestión académica, la gestión de comunidad, y la gestión administrativa y financiera. La acción de esta gestión se concreta en la organización, diseño, desarrollo y evaluación de una cultura escolar propia, en el marco de la política educativa vigente. Con el liderazgo de su equipo de gestión, la institución se orienta estratégicamente hacia el cumplimiento de su misión y visión.

Tiene como foco central ejercer el liderazgo y cuidar que todas las demás áreas de la institución se orienten a cumplir con la misión y el logro de la visión institucional. Esta gestión involucra los procesos orientados a facilitar la coordinación e integración de los procesos institucionales y la inclusión de la

Institución Educativa en los contextos locales, regionales, nacionales e internacionales. **(Ministerio de Educación, 2010).**

#### **2.1.1.4. Gestión académica**

Es la esencia del trabajo de un establecimiento educativo, pues señala cómo se enfocan sus acciones para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional. Esta área de la gestión se encarga de los procesos de diseño curricular, prácticas pedagógicas institucionales, gestión de clases y seguimiento académico.

La gestión académica tiene que ver con la organización del proceso de enseñanza-aprendizaje, con los criterios comunes definidos y compartidos institucionalmente en aspectos como la identificación de estándares de aprendizaje (objetivos compartidos), orientaciones teóricas que guían la acción educativa hacia la consecución de las metas propuestas (concepciones pedagógicas), explicitación de metodologías, acuerdos alrededor de la naturaleza del trabajo complementario y de profundización, conocimiento acerca de qué recursos usar, por qué y para qué (uso de recursos) y por último, claridad y acuerdos sobre la evaluación (prácticas sobre evaluación, promoción y recuperación). **(Ministerio de Educación, 2010).**

### **CAPÍTULO III. DE LAS AUTORIDADES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

**Art. 42.- De los tipos de autoridades.** Son autoridades en los establecimientos educativos según el servicio que ofertan:

1. En los centros de Educación Inicial:
  - i. El Director que es la máxima autoridad.
2. En las escuelas de Educación Básica:
  - i. El Director que es la máxima autoridad.
  - ii. El Subdirector.

- iii. El Inspector general.
- iv. El Subinspector general.

3. En los colegios de Bachillerato:

- i. El Rector que es la máxima autoridad.
- ii. El Vicerrector.
- iii. El Inspector general.
- iv. El Subinspector general.

4. En las unidades educativas:

- i. El Rector que es la máxima autoridad.
- ii. El Vicerrector.
- iii. El Inspector general.
- iv. El Subinspector general.

En todos los establecimientos educativos públicos, particulares y fiscomisionales, la máxima autoridad debe ser la responsable de cumplir y hacer cumplir las disposiciones prescritas en la Constitución de la República, la Ley Orgánica de Educación Intercultural, el presente reglamento y demás normativa específica que expida la Autoridad Educativa Nacional en todos sus niveles.

Los directivos de todos los establecimientos educativos deben cumplir entre cuatro (4) y ocho (8) períodos de clase a la semana. **(LOEI, 2010).**

### **2.1.2. El Control Interno**

El administrador tiene la responsabilidad de diseñar planes sólidos, así como establecer acciones necesarias, para alcanzar objetivos y metas trazadas, pero al mismo tiempo debe seguir con detalle el curso de dichas acciones evitando que se den pasos equivocados que traumatizan e impidan el alcance de los objetivos. Por lo tanto para poder cumplir los planes propuestos, el administrador debe desarrollar métodos de medición y control que le permitan

identificar errores o fallas que ocasionen desviaciones entre lo que se ha planeado y lo que está ejecutando e implementar las medidas correctivas que sean necesarias. **(Charry, 2006).**

El concepto de control abarca más que una verificación interna. Es un conjunto de mecanismos y procedimientos por las entidades para asegurar la regularidad, la eficiencia y eficacia de las operaciones y actividades de la administración pública. El control interno se relaciona con la gestión de la institución ya que se enfoca a apoyar el logro de las metas y objetivos, se encamina al cumplimiento de las políticas fijadas y a promover la eficiencia de la actividad administrativa. **(Charry, 2006).**

Es de tener en cuenta que el control interno ha existido siempre en todas las actividades de las personas como una ayuda excepcional para realizarlas, siguiendo normas legales, personales o morales proyectadas a la familia, la sociedad, la empresa o a la persona misma. **(Charry, 2006).**

El mecanismo de control interno como parámetro de la medición de la rentabilidad de la empresa pública a través de indicadores de eficacia, eficiencia y efectividad, ha revolucionado los conceptos tradicionales que se tenían sobre el control policivo y de evaluación sanción, por el desconocimiento e identificación de metas y objetivos a cumplir, a través de unas actividades y procedimientos previamente establecidos. **(Charry, 2006).**

El control interno no es un fin en sí mismo, sino una herramienta de gestión, un evaluador de la eficacia. Es una garantía para obtener un mejoramiento global de la gestión. **(Charry, 2006)**

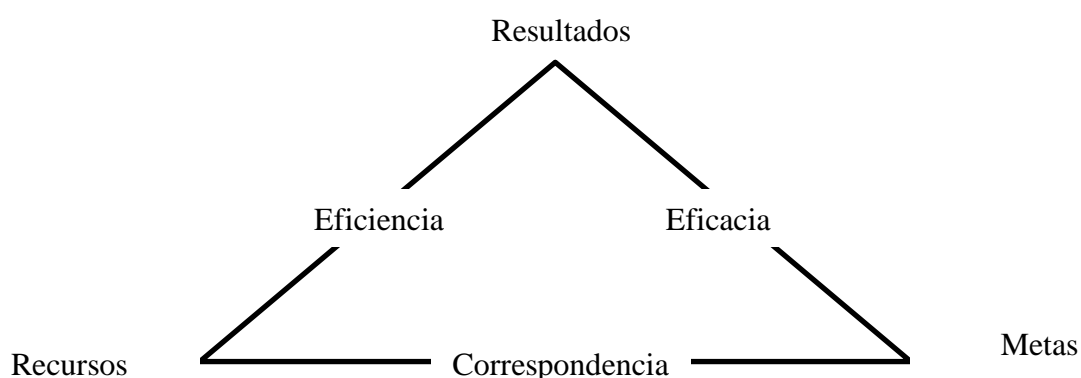
El control interno, debe ser entendido como un sistema integral de manejo organizacional en el que los empleados se encuentran encaminados hacia un esfuerzo planeado y continuo de todos los sistemas y procesos tendientes a la satisfacción de las necesidades del cliente. **(Charry, 2006).**

Continuamente se agregan criterios favorables a considerar el control interno como una importante zona de apalancamiento para potenciar la gestión integral de una organización, fortaleciendo su capacidad para ejecutar el trazado estratégico y cumplir sus objetivos. Simultáneamente crece la necesidad de difundir el significado contemporáneo del control interno.

En el epígrafe anterior se expuso el consenso existente de que el proceso de control interno de una entidad, en un sentido amplio, ha de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto al logro de cuatro macro objetivos:

5. Eficiencia y eficacia de las operaciones
6. Control de los recursos, de todo tipo, a disposición de la entidad.
7. Confiabilidad de la información.
8. Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas, establecidas.

La admisión de *seguridad razonable*, no absoluta, es el reconocimiento de que si bien el control interno puede ayudar a evitar peligros y pérdidas, a neutralizar riesgos y también a reforzar las posibilidades de alcanzar los objetivos de la entidad, debe tenerse presente que en esto tiene sus limitaciones, aun cuando el sistema esté bien diseñado. Las causas pueden ser varias pero, en general, son atribuibles a errores humanos o técnicos, de interpretación u operación, inesperados comportamientos en el entorno, colusión entre implicados, y consideraciones sobre el costo excesivo de un control supuestamente exhaustivo. **(Charry, 2006).**



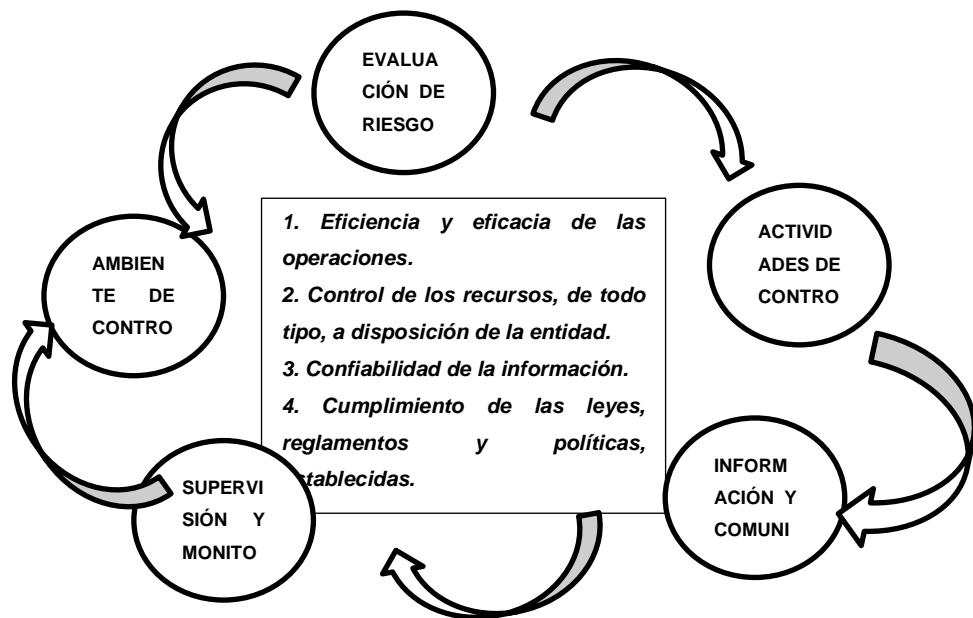
**Figura 1. Sistema integral de control interno**

Fuente: Charry, (2006).

Teniendo en cuenta estas premisas, el diseño y aplicación de un sistema de control interno, según la concepción prevaleciente en la actualidad, ha de constar de los siguientes cinco componentes intervencidos, como se ilustra en la figura 2, formando un sistema.

- a) Ambiente de Control.
- b) Evaluación de Riesgos.
- c) Actividades de Control.
- d) Información y Comunicación.
- e) Supervisión o Monitoreo.

El control interno es un sistema, cuyos actores principales son todas las subdivisiones estructurales, los gestores de procesos y los trabajadores de la organización, y cuyos cinco componentes claves, arriba enunciados, están enrutados hacia el cumplimiento de los cuatro macro objetivos de la organización, como se refleja en la figura 2, de ahí la relevancia de comprender profundamente el contenido y rol de cada uno de los cinco componentes y el impacto positivo de su funcionamiento entrelazado, sistémico. **(Charry, 2006).**



**Figura 2. Carácter sistémico del control interno**

Fuente: Charry, (2006).

Es conveniente reiterar que el sistema de control interno está entrelazado con las actividades operacionales de la entidad, no agregado a ellas, él es un instrumento para alcanzar un fin, no un fin en sí mismo, él es un medio para lograr propósitos de eficiencia y eficacia. El control interno es parte de los procesos que concretan la misión de la entidad y, como un sistema, se extiende por todas las actividades de la organización. Sus cinco componentes están integrados al proceso de gestión y representan lo que se requiere para cumplir cabalmente los objetivos de la entidad.

El control interno no es una secuencia estricta de componentes, en que cada uno influye únicamente en el que le sigue, sino que es dinámico, flexible e iterativo, de tal manera que todo componente puede impactar sobre otro, provocando acciones determinadas que corrijan una desviación o refuercen una medida. Cada componente contiene un conjunto de factores y normas que le son básicos para cumplir su papel en el sistema de control interno. **(Charry, 2006).**

### **2.1.2.1. Componentes del control interno**

#### **2.1.2.1.1. Ambiente de control**

Es el contexto, la atmósfera, el clima, el entorno interno del control. Conciernen a la cultura y comportamiento organizacional y está constituido por actitudes, paradigmas, hábitos, costumbres, estructuras, métodos, estilos y valores compartidos. Es la plataforma de todos los demás componentes. **(Charry, 2006).**

#### **2.1.2.1.2. Evaluación de riesgos**

Es el proceso de identificación, evaluación, jerarquización y gestión, respecto a los objetivos de la entidad, con enfoque funcional y de procesos, de los

eslabones débiles, los puntos vulnerables, los riesgos relevantes, de origen interno o externo. **(Charry, 2006).**

#### **2.1.2.1.3. Actividades de control**

Son, en general, normas, procedimientos, acciones, que procuran asegurar que se cumplan las políticas y disposiciones de la dirección, y también constituyen las medidas necesarias afrontar los riesgos asociados al logro de los objetivos de la entidad. Ellas se llevan a cabo en todos los niveles, funciones y procesos, por lo que conciernen a la gestión integral de la organización. **(Blázquez, 2006).**

#### **2.1.2.1.4. Información y comunicación**

Son los procesos, canales, medios y acciones que, con enfoque sistémico y regularidad, aseguran que fluya la información en todas las direcciones, internamente y desde/hacia fuera de la entidad, con calidad y oportunamente, permitiendo cumplir las responsabilidades individuales y grupales. **(Blázquez, 2006).**

#### **2.1.2.1.5. Supervisión y monitoreo**

Son los procesos, procedimientos y acciones, continuas, periódicas y/o puntuales, encaminadas a verificar y evaluar la calidad del sistema de control interno en el tiempo, y suministrar información útil para su perfeccionamiento iterativo

Cada organización debe diseñar el sistema de control interno que mejor se ajusta a sus características y condiciones. Este es un aspecto esencial para que ese sistema sea efectivo. La efectividad de un sistema de control interno tiene un conjunto de manifestaciones y entre ellas se destacan:

Facilita disponer de una información cabal sobre la entidad “real”, que refleje con alta fidelidad lo que ha pasado, está sucediendo y muy posiblemente ocurra si continúa como va.

Contribuye decididamente a que se alcance una apropiada y actualizada gestión estratégica y operacional, con un satisfactorio cumplimiento del sistema de objetivos,

Ayuda significativamente en la consolidación de un clima laboral favorable, de alta implicación,

Viabiliza que se cumplan las regulaciones vigentes que conciernen a la entidad.

Una condición clave para esa efectividad es el apropiado funcionamiento e interacción de los cinco componentes, apoyándose y compensándose mutuamente.

Esta apreciación del rol de los componentes debe ocurrir en todos los niveles, actividades, subdivisiones estructurales y procesos de la organización, en todas las fases del ciclo de dirección. Es por eso que en el proceso de diseño de un sistema de control interno ha de ocupar un lugar decisivo el hecho de que todos los análisis y definiciones se hagan desde la óptica de los cinco componentes del control interno.

Para el diseño e implantación de un sistema de control interno se tiene que, luego de constituir el Comité de Control Interno (COCI) de la entidad, es útil actualizar la estrategia-CMI, el sistema de objetivos y otros documentos rectores, para entonces comenzar por un ciclo de divulgación y estudio de los nuevos enfoques y proyecciones, fomentándose un clima de involucración y compromiso con el cambio organizacional que significa la implantación de esta nueva visión del control interno. Esto debe fortalecer el componente Ambiente de Control. **(Blázquez, 2006).**

Seguidamente pasa a ocupar la posición central el análisis y consideraciones sobre los componentes Evaluación de Riesgos y Actividades de Control, continuándose con los componentes Información y Comunicación, y Supervisión y Monitoreo, cuidando siempre de tener en cuenta las mutuas influencias y dinámica interactiva de los cinco componentes. Obrando así se ejecutarán las iteraciones que sean necesarias hasta alcanzar una satisfactoria identificación de los riesgos relevantes, una apropiada selección del conjunto de normas de control y una adecuada definición de los tableros de control (TCI) a vincular al cuadro de mando integral (CMI), completándose el diseño con precisiones sobre la información, comunicación y la función auditora interna.

La etapa de implantación se apoya con un programa de capacitación y todo el tiempo se mantiene un monitoreo y retroalimentación que perfecciona el sistema.

Puede observarse que el esquema metodológico explicado resalta la importancia de que todo cuanto se haga debe pivotar sobre los cinco componentes del control interno, vistos por separado y desde sus enlaces mutuos. Se sobre entiende que cada entidad ajustará este diagrama a sus particularidades. **(Contraloría general del estado, 2007).**

#### **2.1.2.2. Métodos de evaluación del control interno**

La evaluación del control interno, así como el relevamiento de la información para la planificación de la auditoría, se podrán hacer a través de diagramas de flujo, descripciones narrativas y cuestionarios especiales, según las circunstancias, o se aplicará una combinación de los mismos, como una forma de documentar y evidenciar la evaluación.

En ciertas oportunidades la realización de un diagrama puede llegar a ser más útil que la descripción narrativa de determina operación, en otras y según sea el componente, la existencia de cuestionarios especiales puede ayudar de

manera más efectiva que el análisis a través de alguna otra fuente de documentación.

Al analizar la documentación de sistemas, se debe verificar si existen manuales en la organización que puedan llegar a suplir la descripción de los sistemas realizados por el auditor. Dependerá de cada una de las situaciones que se presenten el elegir uno u otro método de documentación y especialmente identificar aquellas oportunidades en donde, utilizando el material que facilite el ente, se pueda llegar a obtener la documentación necesaria para evidenciar la evaluación del sistema de información, contabilidad y control **(Contraloría general del estado, 2007)**.

#### **2.1.2.2.1. Cuestionarios**

El objetivo de formular estos programas guías de procedimientos básicos de auditoría financiera, gestión, etc., deben ser realizados de acuerdo a condiciones particulares de cada empresa y según las circunstancias, es el de indicar los pasos de las pruebas de cumplimiento, cuya extensión y alcance depende de la confianza en el sistema de Control Interno.

Estos cuestionarios permiten realizar el trabajo de acuerdo con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, para evaluar el Control Interno y para:

Establecer un plan a seguir con el mínimo de dificultades.

Facilitar a los asistentes su labor y promover su eficiencia y desarrollo profesional.

Determinar la extensión de los procedimientos aplicables en las circunstancias.

Indicar a los supervisores y encargados, las pruebas realizadas y las no aplicables o pendientes de efectuar.

Servir de guía para la planeación de futuras auditorías.

Ayudar a controlar el trabajo efectuado por los asistentes.

En conclusión un cuestionario consiste en una serie de instrucciones que debe seguir o responder el auditor. Cuando se finaliza una instrucción, deben escribirse las iniciales en el espacio al lado de la misma. Si se trata de una pregunta, la respuesta (que suele ser normalmente “sí” o “no” o “no aplicable”) se anota al lado de la pregunta.

El cuestionario hace preguntas específicas y normalmente una respuesta negativa señalar la existencia de una deficiencia en el sistema. Este mismo cuestionario puede utilizarse durante varios años codificando las respuestas de forma que se pueda identificar el año al que corresponden; esto permitirá al auditor detectar cualquier cambio en el sistema de control interno de la empresa (**Estupiñan, 2006**).

- **Ventajas**

Disminución de costos.

Facilita administración del trabajo sistematizando los exámenes.

Pronta detección de deficiencias.

Entrenamiento de persona inexperto.

Siempre busca una respuesta.

Permite preelaborar y estandarizar su utilización

- **Desventajas**

No prevé naturaleza de las operaciones.

Limita inclusión de otras preguntas.

No permite una visión de conjunto.

Las preguntas no siempre abordan todas las deficiencias

Que lo tome como fin y no como medio

Iniciativa puede limitarse

Podría su aplicación originar malestar en la entidad.

#### **2.1.2.2.2. Descripciones narrativas**

Es la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema de control interno para las distintas áreas clasificadas por actividades, departamentos, funcionarios y empleados, mencionando los registros y formularios que intervienen en el sistema.

Normalmente, este método es utilizado conjuntamente con el de gráficos, con el propósito de entender este último en mejor forma, ya que los solos gráficos muchas veces no se entienden, haciendo indispensable su interpretación de manera descriptiva.

En la primera auditoría que realiza el auditor, dentro de los papeles de trabajo “permanentes” o de carácter histórico para resumir y entender el control interno existente utiliza primariamente estos dos métodos y ya cuando requiere evaluar de manera más extensa utiliza el método de cuestionarios. **(Amador, 2008)**.

- **Ventajas**

Aplicación en pequeñas entidades

Facilidad en su uso

Deja abierta la iniciativa del auditor

Descripción en función de observación directa.

- **Desventajas**

No todas las personas expresan sus ideas por escrito en forma clara, concisa y sintética.

Auditor con experiencia evalúa.

Limitado a empresas grandes.

No permite visión en conjunto

Difícil detectar áreas críticas por comparación.

Eventual uso de palabras incorrectas origina resultados inadecuados.

### **2.1.2.2.3. Diagramas de flujo**

Los diagramas de flujo son la representación gráfica de la secuencia de las operaciones de un determinado sistema. Esa secuencia gráfica en el orden cronológico que se produce en cada operación.

En la elaboración de diagramas de flujos, es importante establecer los códigos de las distintas figuras que formarán parte de la narración gráfica de las operaciones. **(Arenas, 2008)**.

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




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 consiguientes ventajas para el usuario.
- Visualizar la ausencia o duplicación de controles, autorizaciones, registros, archivos.
- Facilitar la supervisión a base de las características de claridad, simplicidad, ordenamiento lógico de la secuencia.
- Comprobar el funcionamiento del sistema en aquellos pasos que no estén debidamente aclarados, con el objeto de que el diagrama esté de acuerdo con el funcionamiento real.
- Verificar el flujograma levantado con la normatividad pertinente para determinar el grado de concordancia con las disposiciones legales y reglamentarias.
- Demostrar a las autoridades las razones que fundamentan nuestras observaciones y sugerencias, para mejorar los sistemas o procedimientos. **(Badillo, 2009).**

#### 2.1.2.2.4. Simbología en los flujogramas

Para utilizar uniformemente esta técnica, es necesario conocer la siguiente simbología:

<b>SÍMBOLO</b>	<b>DENOMINACIÓN</b>
	<b>Operación:</b> representa toda acción de elaboración, modificación o incorporación de información.
	<b>Control:</b> representa la acción de verificación.
	<b>Inicio:</b> en el círculo se indica el número que identifica cada subprograma. En el interior del símbolo se indicará el nombre del sistema o subsistema. Se lo

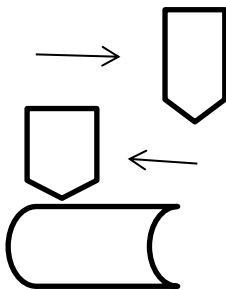
graficará solo al inicio de la flujogramación de un sistema o subsistema.



**Registro:** contiene entrada y salida de operaciones, Son libros auxiliares o principales.

**Conector Interno:** relaciona dos partes del flujograma entre subsistemas. Sirve para referenciar Información que ingresa y sale del flujograma.

Cuando ingresa se grafica al margen izquierdo y cuando sale se debe mencionar el lugar donde continua el gráfico en el mismo flujograma.



**Frecuencia de Tiempo:** representa una condición de tiempo para la ejecución de las operaciones en días, meses, años. Se grafica al lado izquierdo de la operación. Dentro del símbolo debe precisarse el tiempo.

**Línea de Referencia:** representa la circulación de la información hacia otro nivel. Se utiliza para relacionar documentos con el registro.



**Conector Externo:** representa la relación de una Información de un proceso entre subsistemas o sistemas. En la parte superior se indica el sistema.

#### • Ventajas

Evalúa siguiendo una secuencia lógica y ordenada

Observación del circuito en conjunto.

Identifica existencia o ausencia de controles

Localiza desviaciones de procedimientos o rutinas de trabajo.

Permite detectar hechos, controles y debilidades

Facilita formulación de recomendaciones a la gerencia.

#### • Desventajas

Necesita de conocimientos sólidos de control interno

Requiere entrenamiento en la utilización y simbología de los diagramas de flujo.

Limitado el uso a personal inexperto.

Por su diseño específico, resulta un método más costoso. **(Benjamín, 2007).**

#### **2.1.2.6. Matrices**

El uso de matrices conlleva el beneficio de permitir una mejor localización de debilidades de control interno. Para su elaboración, debe llevarse a cabo de los siguientes procedimientos previos. Completar un cuestionario segregado por áreas básicas, indicando el nombre de los funcionarios y empleados y el tipo de funciones que desempeñan. **(Blázquez, 2006).**

#### **2.1.2.7. Combinación de métodos**

Ninguno de los métodos por si solos, permiten la evaluación eficiente de la estructura de control interno, pues se requiere la aplicación combinada de métodos. Ejemplo: el descriptivo con cuestionarios, los flujogramas con cuestionarios, etc.

### **2.1.3. Control interno administrativo**

Son los procedimientos existentes en la empresa para asegurar la eficiencia operativa y el cumplimiento de las directrices definidas por la Dirección.

Los controles administrativos u operativos se refieren a operaciones que no tienen una incidencia concreta en los estados financieros por corresponder a otro marco de la actividad del negocio, si bien pueden tener una repercusión en el área financiera-contable (por ejemplo, contrataciones, planificación ordenación de la producción, relaciones con el personal, etc.).

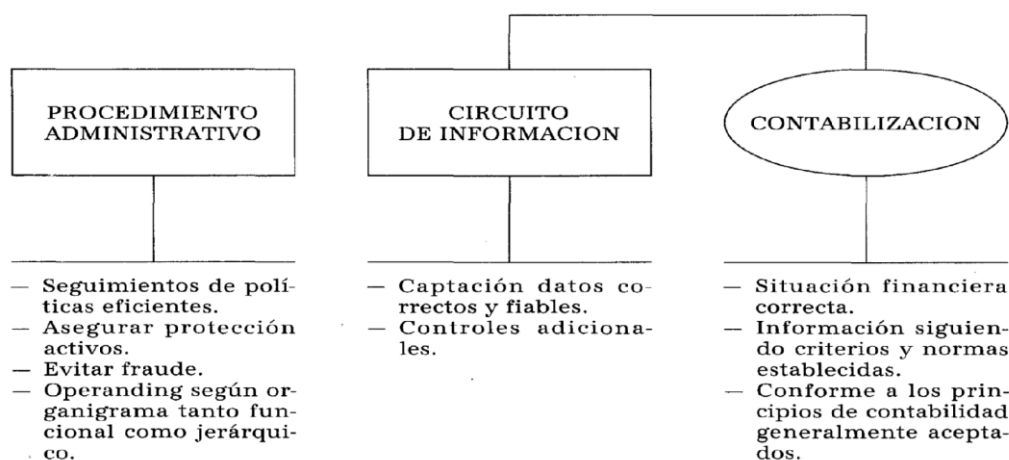
Estos dos controles se entremezclan muchas veces debido a que ambos son factores comunes en la gestión empresarial. En el sistema de control interno el

control contable tiene una gran importancia por la veracidad que da lugar a toda la organización contable, pero no hay que olvidar que en la empresa también existe un sistema administrativo que no sólo se apoya en la contabilidad, sino que contempla un total de funciones que contribuyen a la marcha de los distintos sistemas operativos de la misma. **(Benjamín, 2007).**

### 2.1.3.1. Alcances

En todo sistema de control interno se deben de definir unos alcances los cuales variarán dependiendo de las distintas características que integren la estructura del negocio. La responsabilidad en la decisión de estos alcances para un adecuado control recae siempre en la Dirección en función de sus necesidades y objetivos. Las variables a considerar dependerán siempre de las distintas actividades del negocio o clases de organización y departamentos que la componen, tamaño, volumen de transacciones y tipo de operaciones, así como la distribución geográfica de la organización, entre otras.

En empresas de gran tamaño ocurre que los distintos procedimientos, controles y sistemas de registro que utilizan no son operativos ni prácticos en organizaciones de menor dimensión. En pequeñas empresas la necesidad de un control formal, con el objeto de obtener fiabilidad en la información y registros, es menor al asumir la Dirección un papel más directo y personal en el negocio. **(Blázquez, 2006).**



**Figura 3. Esquema de aplicación del control interno**

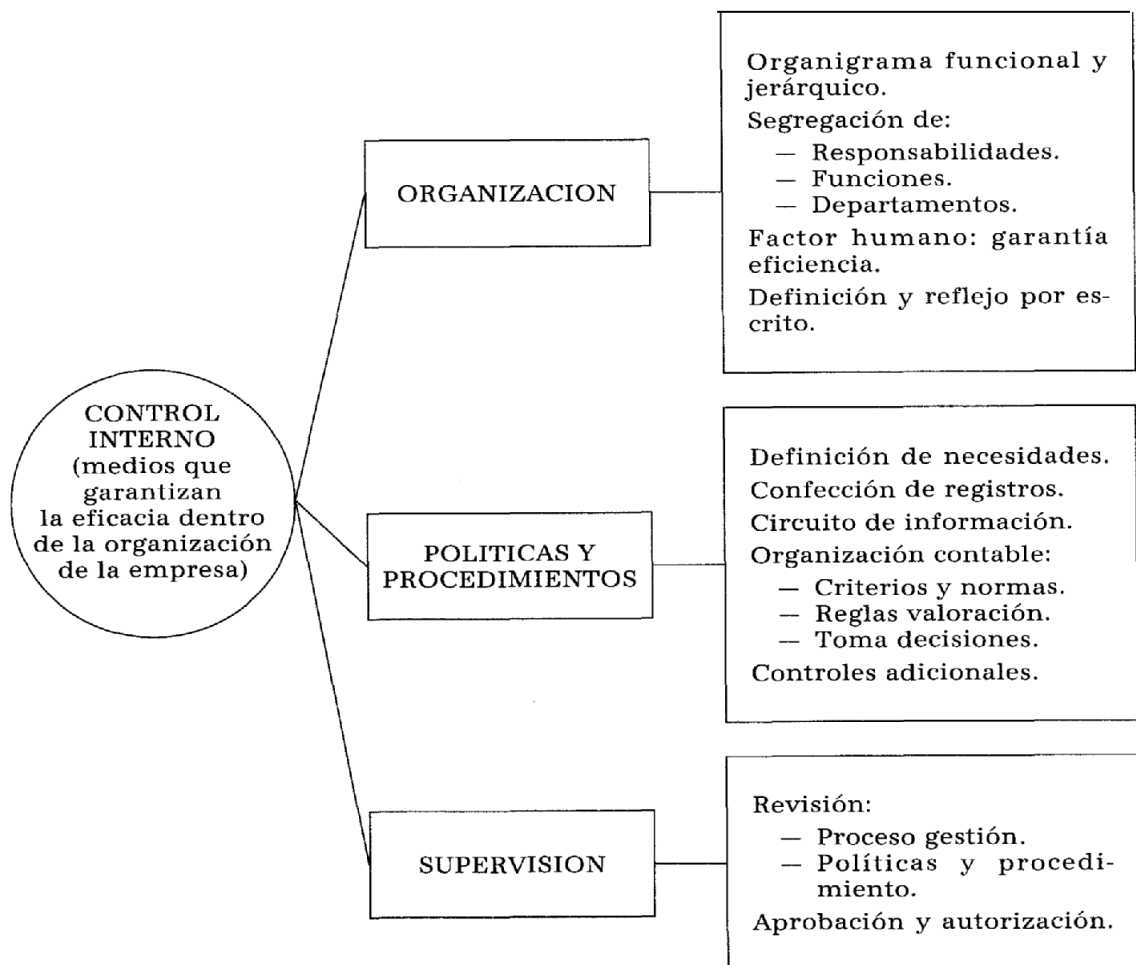
Fuente: Blázquez, (2006).

**2.1.3.2. Elementos del control interno y sus pautas**

Los elementos sobre los que se tiene que basar un sistema de control interno deben de ser lo suficientemente amplios como para cubrir toda la esfera de la empresa. (Blázquez, 2006).

Existen tres aspectos a considerar:

- a) Organización estructural.
- b) Políticas y procedimientos.
- c) Supervisión.



**Figura 4. Esfera esquemática del control interno y sus elementos**

Fuente: Blázquez, (2006).

### **2.1.3.2.1. Organización estructural**

La organización de una empresa debe de venir reflejada en el organigrama funcional de la misma, definiéndose en cada línea las responsabilidades de cada cual, autoridad, canales de comunicación y los diferentes niveles de jerarquía. Las pautas que se deben de considerar en la organización son las siguientes:

#### **a) División de departamentos y sus responsabilidades**

La organización se estructura en departamentos. En cada uno de ellos se debe de definir, de una manera clara y precisa, las funciones y tareas a realizar por el personal así como sus correspondientes responsabilidades.

En todos los negocios existen departamentos de compras, ventas, almacén, contabilidad, etc., en donde la dirección y coordinación de los mismos es imprescindible para aportar una coherencia a la gestión del negocio.

Por ejemplo, es necesario que existan personas autorizadas para realizar pedidos, firmar cheques, adoptar decisiones en cuanto a cancelación o regularizaciones de incobrables, aceptación de presupuestos, registro de ciertas transacciones, etc.

#### **b) División de funciones**

La división de funciones y responsabilidades es de gran importancia para los distintos departamentos, secciones y personal de la empresa. Con ello se evita que una misma persona efectúe el ciclo de una transacción, es decir, autorización, ejecución, registro y custodia y protección de activos.

El objetivo de esta segregación es reducir el riesgo de errores y asegurar que no se produzcan situaciones de fraude. Así pues, existirá una adecuada separación de competencias para cada transacción en cuanto a su:

- Autorización y ejecución.
- Custodia de los activos involucrados en la transacción.
- Evidencia documental y registro contable.

Es recomendable que todas estas responsabilidades, junto con el límite de autoridad de las mismas, estén definidas y reflejadas por escrito.

### **e) El factor humano**

Entre las garantías básicas para que el control interno sea efectivo y cumpla su finalidad está la presencia de un personal responsable, eficiente, motivado y capacitado, ya que es en él donde se apoya toda la estructura funcional y organizativa de la empresa.

El factor humano puede suponer tanto una de las mayores confianzas en el sistema de la organización como uno de los mayores riesgos en el incumplimiento de los fines del control. Los aspectos que contribuyen a que el personal constituya un medio adecuado en la estructura organizativa son:

- Selección adecuada del personal siguiendo para ello unas bases definidas según el puesto de trabajo.
- Training del personal de una manera continuada, adaptado siempre según las necesidades de la empresa y desarrollando al máximo sus capacidades.
- Seguimiento en el rendimiento.
- Remuneraciones objetivas acordes con la capacidad de la persona y su responsabilidad en el puesto, así como incentivos sujetos al alcance de objetivos.
- Posibilidades de promoción en la organización en cuanto a puesto y responsabilidades.

- Entorno de trabajo apropiado, seguridad en el mismo, horarios racionalmente definidos, etc. **(Benjamín, 2007)**.

#### **2.1.4. Manual de control interno**

Es un documento que contiene en forma ordenada y sistematizada las instrucciones e información sobre políticas, funciones, sistemas, procedimientos y actividades de la Unidad de Control Interno. **(Benjamín, 2007)**.

##### **2.1.4.1. Objetivo general del manual de control interno**

Dotar a la administración de un instrumento que describa y unifique los procedimientos y criterios mínimos que faciliten la evaluación del sistema de control interno por parte de las Unidades de Control Interno, con el fin de:

- Conceptuar sobre su calidad y eficiencia.
- Fomentar su fortalecimiento, proporcionando información retro alimentadora para la toma de decisiones en el proceso de gestión de la empresa, contribuyendo así, a mejorar la eficiencia y efectividad, lo que redundara en beneficios de los intereses del Municipio de Aguadas y del Departamento.
- Aportar conclusiones y recomendaciones que ayuden a fomentar las buenas prácticas administrativas y financieras, e incentivar la conformación de sistemas de información gerencial. **(Benjamín, 2007)**.

##### **2.1.4.2. Objetivos específicos del manual de control interno**

- Que los compromisos de gastos y los costos se ajusten a la Ley.
- Que todos los activos estén salvaguardados contra el desperdicio, la pérdida, el uso no autorizado y el fraude.

- Que los ingresos y gastos aplicables a las operaciones del Municipio, sean registradas e informadas adecuadamente, con el propósito de preparar estados e informes financieros, estadísticas confiables y mantener un control contable sobre los activos.

Establecer prácticas adecuadas y efectivas para obtener bienes y servicios a costos económicos de acuerdo con una buena calidad y eficiencia, mediante un procedimiento organizado y adecuadamente planeado. **(Benjamín, 2007).**

#### **2.1.4.3. Campo de aplicación**

Los programas, técnicas y procedimientos aquí descritos, serán aplicables a las diferentes áreas, funciones, actividades y operaciones que se generen en el proceso administrativo, financiero y de procedimiento electrónico de datos de la administración municipal, así como los planes, programas y proyectos, bajo la responsabilidad de las personas u organismos involucrados.

#### **2.1.4.4. Sistemas de evaluación permanente de los manuales de control interno**

Para esta evaluación se pueden detallar algunos sistemas, métodos, técnicas y prácticas utilizadas para la evaluación y posterior actualización de los Manuales de Control Interno. **(Blázquez, 2006).**

#### **2.1.4.5. El muestreo estadístico y la evaluación del control interno**

El evaluador debe examinar una serie de documentos para evaluar el control interno, por tanto se verá limitada si el volumen y el tamaño de estos documentos es alto y deberá programar pruebas selectivas para determinar el grado de confianza o utilizar una muestra que de confiabilidad hacia el universo de una operación. **(Blázquez, 2006).**

Una forma de asegurar que la prueba selectiva es objetiva es a través del muestreo estadístico, por lo tanto, el evaluador debe conocer los conceptos y normas prácticas sobre el muestreo estadístico.

El evaluador usa su juicio para determinar el tamaño de la muestra, observando los siguientes criterios:

- La muestra o grupo de documentos seleccionados para examen debe ser representativo de todo el conjunto de que se extrajo.
- El tamaño de la muestra varía inversamente con la calidad del sistema de control interno.
- El examen de los documentos incluidos en la muestra debe ser exhaustivo, de tal forma que permita hacer una información adecuada respecto al universo.
- El muestreo involucra riesgos puesto que el examen de la muestra, puede resultar una conclusión inadecuada.
- Los muestreos se seleccionan para permitir al evaluador examinar suficientes evidencias para expresar una opinión o recomendación respecto a lo razonable de los estados financieros y del control interno adecuado. Este método de muestreo estadístico tiene tres características:
  1. Es un método para seleccionar una muestra al azar, es decir, que cada renglón en el universo que se está muestreando tiene la misma posibilidad de ser elegido.
  2. Es un método para medir lo adecuado (precisión y confiabilidad) de los estimados de las muestras y los riesgos inherentes a una inferencia sacada de la muestra.
  3. Es un método para ajustar los tamaños de la muestra y proporcionar cualquier nivel deseado de exactitud para estimados de muestreo o cualquier nivel deseado de riesgo para las conclusiones de la muestra.

4. El muestreo es cualquier examen de partidas que tiene el propósito de inferir las características de la totalidad con base en elementos seleccionados.
5. En la evaluación del control interno el muestreo se usa en las pruebas detalladas, ya sean substantivas o de cumplimiento.
6. El muestreo sobre bases estadísticas le permite al evaluador cuantificar la seguridad obtenida de la información de la revisión midiendo al mismo tiempo el riesgo sobre revisión o de revisión insuficiente.
7. Esta habilidad para medir el riesgo y la seguridad es una de las principales ventajas del muestreo estadístico.
8. Se puede utilizar programas de computador para el cálculo del tamaño de la muestra, la selección de la misma y la evaluación de sus resultados, sin riesgo de errores mecánicos.

- **Planeación de un muestreo**

En la planeación de un muestreo estadístico, el evaluador debe definir el objeto de la prueba, la población, el marco de referencia y la unidad de muestra.

Definir los objetivos de la prueba implica especificar las características de interés y el objetivo estadístico. Hay además dos objetivos estadísticos básicos:

- **El cálculo y la toma de decisiones**

Un objetivo de cálculo tiene lugar al construir un índice de algunas características dentro de un sistema contable.

- **Selección de una muestra estadística**

Para que la teoría de la probabilidad sea aplicable se necesita algún método de selección aleatoria. Las principales modalidades de selección aleatoria son el muestreo al azar no restringido, el muestreo estadístico al azar y el muestreo con probabilidad proporcional al tamaño.

En un muestreo aleatorio no restringido, cada unidad de la muestra tiene igual probabilidad de ser seleccionada; el muestreo estratificado al azar implica unidades de muestreo agrupadas en términos de características semejantes y de manera separada y el muestreo con probabilidad y proporcional al tamaño es un método de selección de variables que pueden evaluarse como una muestra de atributos. **(Blázquez, 2006).**

- **Evaluación de los resultados estadísticos de un muestreo.**

El estudio del resultado de la muestra requiere una evaluación estadística. Un evaluador no puede limitar su estudio a un análisis matemático de los resultados.

Cuando se utiliza el muestreo estadístico tanto la planeación como la evaluación implica un estudio de cuatro factores relacionados: Precisión, confiabilidad, tamaño de la muestra y una medida de disposición o variabilidad. Cuando se evalúan los resultados de la muestra, han cambiado dos cosas; estará dado el tamaño de la muestra y habrá índice de error o desviación estándar observado más que anticipado. Por lo tanto, la evaluación exige calcular de nuevo la precisión y la confiabilidad alcanzada. **(Benjamín, 2007).**

- **Empleo del muestreo estadístico en las pruebas substantivas**

El muestreo estadístico normalmente puede utilizarse en cualquier prueba de pormenores de un saldo de cuenta o clase de transacciones. Por esto mismo, puede ser utilizado o tiene relación con:

- **Planeación de un programa detallado**

La planeación de un muestreo estadístico para una prueba substantiva es una parte de la planeación de un programa detallado.

El muestreo estadístico puede utilizarse en cualquier ocasión en la cual una prueba detallada comprenda un número menor sobre cuándo debe considerarse la utilización del muestreo estadístico.

**- La materialidad y el riesgo en la evaluación del control interno:**

Las decisiones estadísticas del evaluador deben estar relacionadas con las otras decisiones en la planeación detallada de un programa para una cuenta o clase de transacción del particular.

En la planeación y evaluación de muestras estadísticas, la precisión y la confiabilidad se relacionan con los criterios sobre la materialidad y riesgo en la evaluación del control interno.

Al planear una prueba estadística substantiva, el evaluador considera:

- La cantidad de error monetario que sería considerable para un balance de cuenta o clase de transacción particular.
- El riesgo de que otras pruebas substantivas aplicadas a la cuenta o transacciones no permitan detectar un error monetario considerable.
- La confiabilidad depositada en los controles internos contables pertinentes

**2.1.4.6. Métodos para evaluar el manual de control interno**

**• Método de cuestionarios**

Consiste en diseñar cuestionarios con base en preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios y personal responsable de las distintas áreas. La aplicación de cuestionarios sirve de guía para el relevamiento y la determinación de las áreas críticas de una manera uniforme, facilitando la proporción de los informes de control interno. **(Benjamín, 2007).**

- **Método narrativo**

Consiste en la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características de; sistema de control interno para las distintas áreas, mencionando los registros y formularios que intervinieron en el sistema. **(Benjamín, 2007).**

- **Método gráfico**

Consiste en revelar y describir objetivamente la estructura orgánica de las áreas relacionadas con la Auditoría, así como los procedimientos a través de sus distintas divisiones y actividades, utilizando símbolos convencionales y explicaciones que den una idea completa de los procedimientos del Municipio. Entre las ventajas que presenta este método de evaluación del sistema de control tenemos:

- Identificar la existencia o ausencia de controles financieros y operativos.
- Permite al evaluador una visión panorámica de los distintos procedimientos.
- Identifica las desviaciones de procedimientos o rutinas de trabajo.
- Facilita la presentación de recomendaciones y sugerencias al Alcalde sobre asuntos financieros y operativos. **(Benjamín, 2007).**

- **Combinación de métodos**

La aplicación de distintos métodos de evaluación resulta beneficiosa, por ejemplo cuestionarios y flujograma, puesto que puede servir como complemento uno del otro y además pueden agilizar cada método empleado.

#### **2.1.4.6. Técnicas de evaluación del manual de control interno**

Técnicas que se utilizan con base en la acción. Estas acciones pueden ser oculares, verbales, por escrito, por revisión del contenido de los documentos y por examen físico.

- **Técnica de verificación ocular**

- **Comparación.**

Establece la relación que hay entre dos o más conceptos. La forma de comparación más usual en Auditoría es la realizada entre los ingresos percibidos y/o los ajustes efectuados y las estimaciones incluidas en el presupuesto.

También es muy común la comparación de ingresos mensuales provenientes de una fuente con aquellos del mes anterior o del mismo mes del año próximo o pasado.

Normalmente se comparan los gastos efectuados por rubros de un año a otro. Para determinar si han aumentado o disminuido significativamente y merecen una mayor revisión. De igual modo son comparados los cambios significativos en saldos de activo y pasivo de un año a otro.

Una gran parte de la Auditoría se fundamenta en la comparación de resultados o realidades con criterios aceptables, de esta forma, es bueno para la evaluación a realizar por el auditor y la formulación de conclusiones y recomendaciones. **(Benjamín, 2007).**

- **Observación.**

Es considerada la más usual de las técnicas de Auditoría y su aplicación es de utilidad en todas las fases del examen por medio de ello, el Auditor se cerciora de ciertos hechos y circunstancias, principalmente los relacionados con la

forma de ejecución de las operaciones, dándose cuenta personalmente, de manera abierta o directa, como el personal realiza ciertas operaciones.

#### **- Revisión selectiva**

Es el examen ocular rápido para superar mentalmente asuntos que no son típicos o normales.

La revisión selectiva constituye una técnica frecuentemente aplicada a áreas que por su volumen u otras circunstancias no están comprendidas en la revisión o constatación mas detenida o profunda.

En la aplicación de esta técnica el Auditor debe prestar mayor atención a la identificación de operaciones fuera de lo común en el aspecto sujeto a revisión. Por ejemplo, en todos los casos la cuenta de Bancos debería ser debitado mensualmente con base en el registro ingresos y acreditado con base en el registro de cheques. Al encontrar débitos o créditos adicionales a través de la revisión selectiva, el Auditor aplicara otras técnicas para examinarlos y verificarlos.

Cualquier dato, inclusive datos no financieros, tales como documentos, contratos, actas de servicios oficiales, etc.; puede ser sujeto a la selección subjetiva. **(Benjamín, 2007).**

#### **- Rastreo**

Es seguir una operación de un punto a otro dentro de su procedimiento.

El ejemplo más sencillo y típico de esta técnica es seguir el registro diario hasta su pase a la cuenta del Mayor General con el fin de comprobar su corrección o viceversa.

Al revisar el sistema de control interno es muy común que el Auditor seleccione algunas operaciones o transacciones representativas o típicas de cada clase o

grupo, con el objeto de rastrear desde su inicio hasta el fin de los procesos normales.

- **Técnica de verificación verbal**

- Indagación.

Consiste en averiguar o inquirir sobre un hecho. El empleo cuidadoso de esta técnica puede determinar la obtención de información valiosa que sirve más como apoyo que como evidencia directa en el juicio definitivo de Auditor. Cualquier pregunta hacia el personal del municipio de Aguadas o hacia terceros que puedan tener conocimientos sobre sus operaciones, constituye una aplicación de esta técnica. La indagación es de especial utilidad en la auditoría operacional cuando se examinan áreas específicas no documentadas. Sin embargo, los resultados de la indagación por si solos no constituyen evidencia suficiente o competente. **(Benjamín, 2007).**

- **Técnicas de verificación escrita**

- **Análisis.**

Con más frecuencia el Auditor aplica la técnica de análisis a varias de las cuentas del mayor. Los fines del análisis de una cuenta son:

- Determinar la composición o contenido del saldo, verificar las transacciones de la cuenta durante un (1) año y clasificarlos de una manera adecuada y ordenada.

El evaluador presenta el análisis realizado en una cuenta con un papel de trabajo especial. Por ejemplo, se puede analizar una cuenta de gastos efectuados, presentando en detalle y en orden cronológico cada transacción analizada de la cuenta. **(Benjamín, 2007).**

Un análisis del saldo presenta los componentes del saldo clasificado según las características similares, por ejemplo, un análisis de la cuenta vehículos, podría presentar los valores totales de cada clase de vehículos o podría presentar el detalle de cada vehículo y su valor.

Un análisis del movimiento de la cuenta vehículos presentaría el saldo al principio del año, las compras o adquisiciones, las ventas o retiros y el saldo al fin del año.

Con el fin de determinar sobre los estados financieros en la Auditoría financiera, la mayoría de los proyectos de trabajo elaborados por los Auditores constituye análisis de cuentas de activos, pasivos, ingresos y gastos.

La técnica de análisis también es aplicable a asuntos adicionales a las cuentas contables, pues esta aplicación es más común. Otra aplicación común sería analizar un asiento compuesto en el diario para entenderlo mejor. Por otro lado, el Auditor podría analizar un contrato complejo separándolo en sus componentes y cláusulas, clasificando el efecto de cada uno. Al revisar y evaluar el sistema de control interno es necesario dividir un proceso en sus elementos componentes o pasos específicos para poder identificar los puntos de control. Frecuentemente este tipo de análisis se efectúa mediante un diagrama de flujo de dicho proceso.

- Conciliación.

Es poner de acuerdo o hacer que concuerden dos conjuntos de datos relacionados, separados o independientes.

El ejemplo más típico de esta técnica es la conciliación bancaria que involucra hacer concordar el saldo de una cuenta según la contabilidad y el saldo del extracto bancario.

Siempre que existan dos fuentes independientes de datos originados de la misma base, la técnica de la conciliación puede ser aplicable.

- Confirmación.

Consiste en obtener constatación de una fuente independiente de la entidad.

La confirmación normalmente consiste en cerciorarse de la autenticidad de activos, pasivos, operaciones, etc., mediante la confirmación escrita de una persona o institución independiente del municipio y que se encuentra en condiciones de conocer la naturaleza y requisitos de la operación consultada; por lo tanto, puede informar de una manera válida sobre ello.

La confirmación puede ser positiva, negativa y directa o indirecta.

-Confirmación positiva.

Cuando la solicitud se pide al confirmante que conteste el Auditor si está o no conforme con los datos que éste desea confirmar, puede ser

-Directo.

Cuando en la solicitud de confirmación se suministran los datos pertinentes a fin de que sean verificados.

-Indirecto.

Cuando no se suministra dato alguno al confirmante y se solicita proporcionar al Auditor los datos de sus propias fuentes.

-Confirmación negativa. Cuando en la solicitud se pide al confirmante contestar al Auditor únicamente en el caso de no estar de acuerdo con ciertos datos que se envían.

- **Técnicas de verificación documental**

-Comprobación.

Se basa en el examen para verificar la evidencia que apoya a una transacción u operación, demostrando autoridad, legalidad, propiedad, certidumbre, etc.

Es evidente que en materia contable los documentos de respaldo (facturas de compra y venta, cheques, pólizas, contratos, órdenes de compra, informes de recepción, etc.,) sirven para el registro original de una operación, constituyendo por lo tanto pruebas de la misma cuando son auténticos.

Al examen del elemento de juicio documental que respalda los asientos de las transacciones efectuadas, se le denomina: "Revisión de Comprobantes" por parte del Auditor; dicho examen debe cubrir los siguientes puntos:

### **Evaluación del control interno por medio de matrices**

Las matrices son arreglos rectangulares de números, cantidades, términos o elementos dispuestos en líneas horizontales y vehículos que para el caso de control interno gozan de importantes propiedades.

- No es un medio complejo para su desarrollo y aplicación.
- Facilita el trabajo y la estandarización de métodos.
- Puede aplicarse a cualquier tipo de evaluación.
- Trata de disminuir la subjetividad, pero no está excepto de ello.
- Es una base para dar a conocer las áreas a evaluar y evita satisfacer solicitudes de trabajo a costa de la planeación.

### **2.1.5. Manual de funciones**

Consiste en la definición de la estructura organizativa de una empresa. Engloba el diseño y descripción de los diferentes puestos de trabajo estableciendo normas de coordinación entre ellos.

Es un instrumento eficaz de ayuda para el desarrollo de la estrategia de una empresa. Determina y delimita los campos de actuación de cada área de trabajo, así como de cada puesto de trabajo. **(Benjamín, 2007).**

### **2.1.5.1. Metodología de este manual**

La elaboración de un manual de funciones consta de 7 fases:

Visita a la empresa y entrevista con los responsables para y obtención de información sobre:

- Organización de la empresa.
- Objetivo estratégico de la empresa
- Características de las diferentes áreas y puestos de trabajo.

Análisis del estado de la organización de la empresa.

Documentación y racionalización del estado actual de la organización.

Elaboración de un anteproyecto de manual de funciones.

Contrastar el contenido del anteproyecto de manual con el personal de la empresa.

Modificación, correcciones y/o ampliaciones del anteproyecto si las hubiera.

Presentación del manual de funciones a la empresa.

### **2.1.5.2. Utilidad y beneficios que le ofrece**

Al determinar y delimitar los campos de actuación de cada colaborador (tareas, atribuciones, responsabilidades), permite que las personas interaccionen con un mayor conocimiento de su rol dentro de la empresa, lo que ayuda en el proceso de comunicación, integración y desarrollo.

Elimina desequilibrios en cargas de trabajo, omisiones, duplicidad de funciones, cuellos de botella, circuitos de trabajo irracionales, etc.

Es un instrumento muy útil para planificar la plantilla de la empresa y la posible variación de los puestos de trabajo, así como para definir planes de carrera.

Los conocimientos específicos del sector que posee al elaborar el manual de funciones.

### **2.1.6. Riesgo y confianza**

El riesgo de auditoría es lo opuesto a la seguridad de la auditoría, es decir, es el riesgo de que el área examinada, contenga errores o irregularidades no detectadas, una vez que la auditoría ha sido completada.

El riesgo de auditoría es el riesgo que el auditor está dispuesto a asumir, de expresar una opinión sin salvedades respecto a los estados financieros que contengan errores importantes. En una auditoría donde se examina las afirmaciones de la entidad, respecto a la existencia, integridad, valuación y presentación de los saldos.

Puesto que una auditoría comprende la obtención de evidencia sobre cada cifra o cuenta material en los estados financieros, el riesgo de auditoría consiste en el nivel de afirmación. Para cada cuenta de los estados financieros, el riesgo de auditoría consiste en la posibilidad de que:

Se haya presentado un error material en la cuenta y Los auditores detecten el error **(Blázquez, 2006)**.

## **CAPITULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### 3.1. Materiales y métodos

#### 3.1.1. Localización y duración de la Investigación

La presente investigación se realizó en la provincia de Guayas, Cantón Balzar, Colegio Fiscal Técnico Agropecuario “Balzar”, ubicado en el kilómetro 1,5 de la vía Balzar – Palenque, cuya situación geográfica es de 1°30’00’’ de latitud sur y 80°0’00’’ de longitud oeste a una altura de 42 msnm. La fase investigativa tuvo una duración de 65 días.

#### 3.1.2. Materiales y equipos

Los materiales y equipos que se utilizaron en la presente investigación se detallan a continuación:

**Cuadro 1. Materiales y equipos utilizados**

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>
<b>Equipos</b>	
Computadora	1
Impresora	1
Memoria USB	1
Calculadora	1
Cámara fotográfica	1
Internet	50 horas
<b>Materiales</b>	11
Materiales bibliográficos	5
Lápices, borradores, bolígrafos	4
Carpetas	
Hojas A4 Resmas	3
Copias	500
Cartuchos de impresora	6

### **3.1.3. Tipos de investigación**

El control interno administrativo del Colegio Fiscal Técnico Agropecuario “Balzar” se realizó mediante diferentes tipos de investigación.

#### **3.1.3.1. De campo**

La información primaria corresponde a la información que se recogió en la investigación proveniente de la Institución Educativa objeto de estudio.

#### **3.1.3.2. Documental**

A la información que se obtuvo a través de libros, páginas de internet, diarios, revistas y a la normatividad en general se le denomina información de fuente secundaria.

#### **3.1.3.3. Descriptivo**

Para llevar a cabo esta investigación cualitativa, inicialmente se tiene en cuenta la percepción que tiene el Rector de la Institución Educativa, en cuanto al impacto que ha generado la implementación del control interno y como contribuye a la gestión escolar.

La investigación formal inicia con entrevista informal realizada al Rector de la institución educativa, a quien se preguntó aspectos generales sobre gestión escolar.

Después de la entrevista informal se aplicó una encuesta mediante un cuestionario cerrado con escala de valoración descriptiva al total de servidores administrativos del Colegio Fiscal Técnico Agropecuario “Balzar”.

### **3.1.4. Métodos de investigación**

#### **3.1.4.1. Inductivo**

Este método ha permitido inferir los resultados de la muestra en la población para validar la investigación realizada.

En el proceso de desarrollo de este trabajo, además de estos métodos se aplicarán otro pero en menor incidencia, de modo que su adecuada complementación permitirá obtener los resultados que persigue este trabajo.

#### **3.1.4.2. Deductivo**

El razonamiento deductivo, utilizado en la investigación, sirvió para deducir la información obtenida para emitir las respectivas conclusiones.

#### **3.1.4.3. Descriptivo**

El método que ha permitido detallar, especificar, particularizar los hechos que se han suscitado en la ejecución y control del área administrativo, de modo que permite inferir o sacar conclusiones válidas en el trabajo de investigación.

#### **3.1.4.4. Analítico**

Este método permitirá examinar la ejecución del control interno y especialmente la incidencia de los mecanismos de control en la operatividad administrativa, para poder inferir o formular conclusiones sobre su incidencia en la eficiencia, eficacia del colegio.

#### **3.1.4.5. Sintético**

Mediante este un proceso de razonamiento es un procedimiento mental que tiene como meta la comprensión cabal de la esencia de lo que ya conocemos en todas sus partes y particularidades.

### **3.1.5. Fuentes de investigación**

#### **3.1.5.1. Primarias**

##### **3.1.5.1.1. Observación directa**

Permitió observar directamente los procedimientos y la información necesaria para poder tener criterio y poder emitir un informe real, para lo cual se tuvo que frecuentar la entidad.

##### **3.1.5.1.2. Entrevista**

Permitió estar en contacto directo con el personal administrativo que labora en la entidad a la cual se realizó el control interno.

#### **3.1.5.2. Secundarias**

Se obtuvo al investigar y conocer sobre las teorías y resultados ya establecidos mediante recopilación bibliográfica, Internet, entre otros.

### **3.1.6. Técnicas de recolección de información**

Para obtener los datos necesarios y alcanzar los objetivos y metas planteadas en esta investigación se empleó la observación directa y el cuestionario.

#### **3.1.6.1. Observación**

Por medio de esta técnica se realizaron observaciones para recopilar la información necesaria en el departamento involucrado en el proceso lo que sirvió de base al momento de desarrollar el estudio y alcanzar el objetivo previamente propuesto en el Colegio Fiscal Técnico Agropecuario “Balzar”

### 3.1.6.2. Encuestas

Se aplicó el cuestionario de control interno al personal que está relacionado en el proceso administrativo del departamento administrativo del Colegio Fiscal Técnico Agropecuario “Balzar” con el fin de obtener información veraz y confiable en torno al tema a desarrollar.

### 3.1.7. Población y muestra

#### 3.1.7.1. Población

La población objeto de estudio de esta investigación estuvo constituida por (4) personas.

<b>Cargo</b>	<b>Personas</b>
Rector	1
Inspección	1
Secretaria	1
Colector	1
Total	4

#### 3.1.7.2. Muestra

Debido a que el tamaño de la población objeto de estudio es finita no es necesario recurrir a la aplicación de técnicas de muestreo. Toda la población es consultada con la finalidad de obtener la información que se requirió para el desarrollo de la investigación.

### 3.1.8. Procedimiento metodológico

Se realizó el Control Interno del Colegio Fiscal Técnico Agropecuario “Balzar”, cuyo objetivo es evaluar los procedimientos, basándose en estamentos legales como LOSEP (Ley Orgánica del Servidor Público) y LOEI (ley orgánica de

Educación Intercultural), por lo tanto el método de evaluación ayudó a realizar un flujo de información que permitió identificar los posibles errores que pueden surgir en las operaciones administrativas de la información que se procesa en la institución y se lo plantea de la siguiente manera:

### **3.1.8.1. Flujo de información**

Esto permitió capturar desde un inicio la información necesaria, mediante un flujo de procesos describiendo la estructura de las áreas, así como los procedimientos a través de sus distintos departamentos y actividades, mediante el cuestionario de control interno.

### **3.1.8.2. Identificación de los departamentos involucrados y la respectiva segregación de funciones**

Se procedió a identificar a los empleados que se encuentran dentro de cada departamento, con el objetivo de determinar las funciones y aquellas que son incompatibles con lo que realiza.

### **3.1.8.3. Diagnóstico situacional del control interno**

Indagar los procesos de control que se siguen en el desarrollo de las actividades, para saber cuál es su campo situacional, se verifico de los niveles de confianza y riesgo de control que posee la institución se aplicó la fórmula:

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

NC= Nivel de confianza  
CT= Confianza total  
PT= Porcentaje total

#### **3.1.8.4. Medir el control interno y su efecto**

Mediante la identificación del control interno se pudo determinar el efecto que se obtuvo en los resultados si estos no se los realiza de manera efectiva, no obstante el control interno permite propiciar mejoras en el funcionamiento de la institución, de esta manera permitió obtener eficiencia en el colegio y optimizar los recursos existentes.

Para poder medir su efecto se realizó un informe dando a conocer las conclusiones a las que ha llegado y las respectivas recomendaciones, de esta manera el Rector pudo realizar las respectivas correcciones.

#### **3.1.8.5. Propuesta de control interno**

De acuerdo al análisis operativo de la empresa, el sistema propuesto, mejoro la estructura Administrativa, lo que le dio un correcto accionar, permitiéndole que con un mecanismo de gestión sólido y adecuado, llegue a la consecución de sus objetivos.

Capturar la información necesaria, mediante el flujo de información que va a describir como está estructurado cada departamento, se analizó la segregación de funciones con el objeto de conocer las incompatibilidades y funcionamiento de cada uno.

Este sistema de control interno administrativo permitió desarrollar una gestión administrativa, bajo una adecuada estructura organizacional en la que cada funcionario entienda de forma clara y precisa sus obligaciones y responsabilidades asignadas, coordinar entre las áreas para que la documentación sea ordenada y oportuna, definir los niveles de autorización y acceso restringido a ciertos recursos.

## **CAPITULO IV.**

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

## 4.1. Resultados

### 4.1.1. Diagnóstico de funciones por áreas a través del flujo de procesos del Colegio Fiscal Técnico Agropecuario “BALZAR”

#### 4.1.1.1. Orgánico funcional

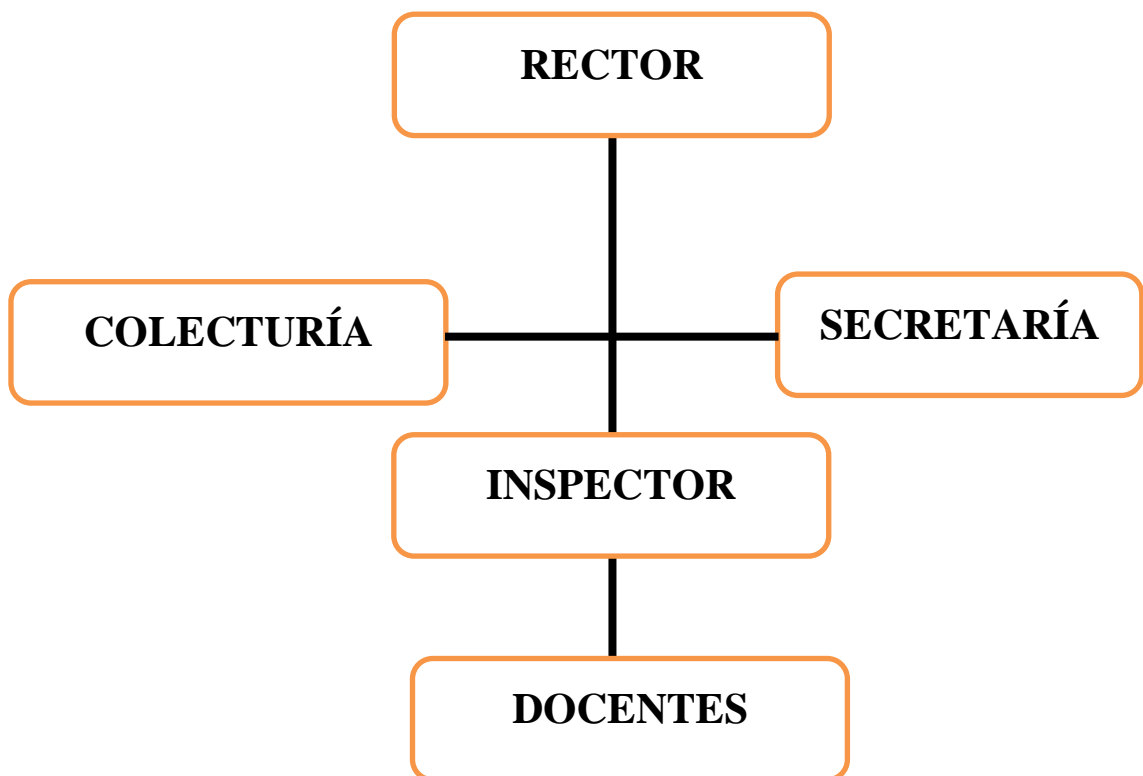


Figura 5. Organigrama del área administrativa del Colegio Fiscal Técnico Agropecuario “BALZAR”

#### 4.1.1.2. Funciones

##### 1. FUNCIONES DEL RECTOR

De acuerdo a la LOEI, el Rector, es la primera autoridad y el representante oficial del establecimiento, y le corresponde:

1. Cumplir y hacer cumplir las normas legales, reglamentarias y más disposiciones impartidas por las autoridades competentes;
2. Administrar el establecimiento y responder por su funcionamiento y por la disciplina, dentro del plantel y fuera de él;
3. Ejercer o Delegar la supervisión pedagógica, de conformidad con el reglamento interno;
4. Permanecer en el establecimiento durante el desarrollo de la jornada de trabajo. En los establecimientos de doble jornada, el Rector distribuirá su tiempo de conformidad con las disposiciones del reglamento interno;
5. Vincular la acción del establecimiento con el desarrollo de la comunidad;
6. Presidir el Consejo directivo y la Junta General de Directivos y profesores;
7. Promover y participar en acciones de mejoramiento de la educación, actualización y desarrollo profesional del personal docente y administrativo;
8. Presentar al Director provincial de educación el plan institucional, el informe anual de labores y el cuadro de distribución de trabajo;
9. Elaborar conjuntamente con el colector la pro forma presupuestaria
10. Responsabilizarse, solidariamente con el Colector, del manejo de los fondos del establecimiento;
11. Legalizar los documentos oficiales que son de su responsabilidad y suscribir, conjuntamente con el secretario, los títulos que confiere el establecimiento;
12. Admitir nuevos alumnos, de acuerdo con las disposiciones reglamentarias correspondientes;
13. Declarar aptos para presentarse a los exámenes de grado, a los alumnos que hubieren cumplido con los requisitos correspondientes;
14. Autorizar las matrículas extraordinarias y la recepción de exámenes;
15. Asignar al personal las comisiones ocasionales que fueren necesarias;

16. Nombrar Profesores accidentales y sustitutos; convocar a concurso de merecimientos para llenar vacantes de profesores, y aceptar las renunciaciones del personal docente, administrativo y de servicio y comunicar a la Dirección Provincial respectiva;
17. Designar tribunales para la defensa de los trabajos de investigación o demostración de los trabajos prácticos y para la recepción de los exámenes de grado;
18. Tener un mínimo de cuatro y un máximo de ocho horas semanales de clase, en los planteles que tienen menos de mil alumnos;
19. Dar a conocer a la Junta general de Directivos y Profesores, en su última sesión, el informe anual de labores;
20. Autorizar gastos e inversiones por el valor de hasta tres salarios básicos unificados, con aplicación a la respectiva partida del presupuesto del establecimiento e informar al consejo directivo;
21. Celebrar contratos, previa aprobación del Consejo Directivo, de acuerdo con las disponibilidades presupuestarias del establecimiento y con las disposiciones legales correspondientes;
22. Expedir los nombramientos del personal administrativo y de servicio, comunicar al consejo directivo para su ratificación y dar a conocer a la Dirección Provincial respectiva;
23. Estimular y sancionar al personal docente, administrativo y de servicio de acuerdo con las normas legales y reglamentarias pertinentes;
24. Suministrar oportunamente a la Dirección provincial de educación correspondiente, la información estadística del establecimiento y más datos solicitados por las autoridades;
25. Aprobar la distribución del Trabajo y el horario elaborado por una comisión especial, designada por el consejo directivo; y
26. Organizar actividades culturales, sociales, deportivas, de defensa del medio ambiente y de educación para la salud, con la participación del establecimiento y de la comunidad.

## 2. FUNCIONES DEL INSPECTOR

De acuerdo a la LOEI, al inspector, le corresponde:

1. Participar en la ejecución del plan Institucional;
2. Cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamentos y más disposiciones impartidas por las autoridades del establecimiento;
3. Mantener el orden y la disciplina de los estudiantes;
4. Laborar durante toda la jornada estudiantil;
5. Controlar la asistencia del personal docente, administrativo y de servicio e informar diariamente al rector, de las novedades que se presentaren;
6. Desarrollar acciones tendientes a asegurar el bienestar social y la formación moral y cívica de los estudiantes;
7. Mantener buenas relaciones con autoridades, personal administrativo y de servicio, padres de familia, estudiantes y miembros de la comunidad;
8. Comunicar oportunamente las disposiciones impartidas por las autoridades superiores, al personal docente, estudiantes y padres de familia;
9. Cumplir las comisiones y disposiciones impartidas por las autoridades del establecimiento;
10. Llevar registros de asistencia de los profesores, personal administrativo y de servicio, así como organizar y controlar los de asistencia y disciplina de los estudiantes;
11. Orientar al personal de inspección en el manejo de libros, formularios y más documentos concernientes a la actividad escolar;
- 12.12 Conceder permiso a los estudiantes por causas debidamente justificadas, hasta por cinco días consecutivos;
13. Justificar la inasistencia de los estudiantes, cuando ésta exceda de dos días consecutivos.
14. Coordinar y participar en acciones tendientes a la orientación de los alumnos, padres de familia y docentes;

15. Informar oportunamente al Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil sobre casos especiales.

### **3. FUNCIONES DEL COLECTOR**

El departamento de colectoría estará conformada por un profesional del ramo contable, el mismo que deberá ser caucionado, de acuerdo con las disposiciones señaladas en las leyes y reglamentos pertinentes, a cuyo cargo estarán los fondos y bienes del establecimiento.

De acuerdo a la LOEI, son deberes y atribuciones del colector:

1. Hacer buen uso de las claves encomendadas de las instituciones contables, administrativas, financieras y tributarias, que por actividades relacionadas con su actividad tiene a su cargo tales como:
  - E-Sigef, E-Siprem Portales del Ministerio de Finanzas
  - Portal INCOP compras públicas.
  - Servicio de Rentas Internas, Declaraciones como agente de retención del Impuesto a la Renta y el Iva
2. Elaborar las conciliaciones Bancarias de las cuentas de Ingresos a su cargo. (Se disponía anteriormente de una cuenta rotativa de pagos para realizar las cancelaciones a proveedores y prestadores, ahora todo pago se realiza por el sistema de pagos interbancarios desde el portal e-sigef).
3. Cancelar los aportes Individual y Patronal al Instituto de Seguridad Social;
4. Cumplir con las leyes y reglamentos pertinentes y responsabilizarse de los bienes y recursos presupuestarios del establecimiento;
5. Participar en la elaboración de la pro forma del presupuesto;

6. Atender oportunamente los egresos que sean debidamente justificados, así como recaudar con diligencia los fondos y asignaciones del establecimiento;
7. Presentar al consejo directivo o al rector informes sobre el estado financiero del establecimiento y las necesidades presupuestarias, mensualmente o cuando fuere solicitado;
8. Suscribir, conjuntamente con el rector, órdenes de pago;
9. Mantener actualizado el inventario de los bienes muebles e inmuebles;
10. Participar en la elaboración de los inventarios del establecimiento y en las actas de entrega-recepción;
11. Laborar ocho horas diarias; y
12. Cumplir las demás obligaciones puntualizadas en la ley, el reglamento interno y más disposiciones emanadas de las autoridades del establecimiento.

#### **4. FUNCIONES DE LA SECRETARÍA.**

1. Llevar los libros, registros y formularios oficiales y responsabilizarse de su conservación, integridad, inviolabilidad y reserva.
2. Organizar, centralizar y mantener actualizada la estadística y el archivo del establecimiento
3. Tramitar la correspondencia oficial y llevar un registro de ingresos y egresos de la misma.
4. Conferir, previo decreto del rector, copias y certificaciones;
5. Suscribir, en base a las disposiciones reglamentarias y conjuntamente con el rector, los documentos de carácter estudiantil
6. Realizar las convocatorias escritas, de acuerdo con las indicaciones del rector;
7. Recopilar y conservar debidamente organizados, los instrumentos legales que regulan la educación, tales como: leyes, reglamentos, resoluciones, acuerdos, circulares, planes y programas de estudio.
8. Desempeñar sus funciones con oportunidad, cortesía, responsabilidad y ética profesional;

9. Laborar ocho horas diarias;

10. Cumplir las demás obligaciones determinadas en la Ley, los reglamentos y disposiciones emitidas por las autoridades del establecimiento.

#### 4.1.1.3. Flujo de procesos para realizar adquisiciones

**Objetivo:** Generar a través de la exposición de los procedimientos para realizar adquisiciones una base que contribuya al correcto desempeño del profesional contable dentro del departamento de colecturía, observando las normativas aplicables para el mismo.

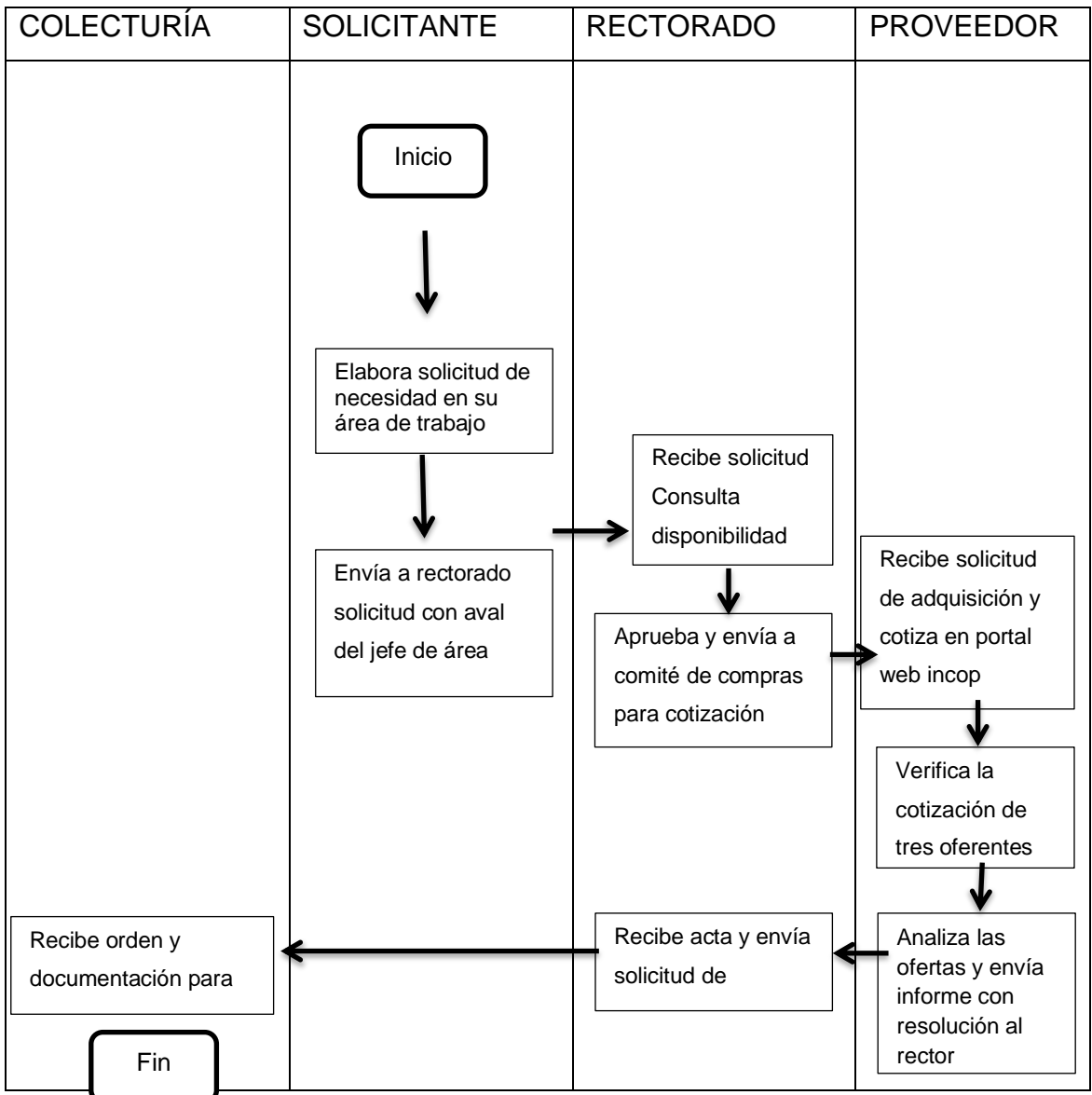
- a. Se Identifica el procedimiento cuando el Rector directamente autoriza la compra y esto es cuando el monto no supera los 3 salarios básicos unificados.

#### Cuadro 2. Procedimiento para adquisiciones menores a tres salarios básicos unificados

RESPONSABLE	ACCIÓN	NO.	ACTIVIDAD
<b>(Inicia el proceso con la solicitud de adquisición)</b>			
Personal Solicitante	Elabora Envía	1	-Elabora solicitud de la necesidad en su área o departamento de trabajo -Envía a rectorado la solicitud con aval del departamento al que pertenece.
Rectorado	Recibe y Consulta Aprueba y Envía	2	-Recibe solicitud, consulta a colecturía la disponibilidad presupuestaria. -Aprueba y envía a comité de compras para su respectiva cotización y emisión de informe.
Comité de compras	Recibe y cotiza Verifica	2	- Recibe solicitud de adquisición autorizada y procede a la respectiva cotización en portal Web.  -Verifica la cotización de tres oferentes calificados con las mismas características y garantías

	Analiza y envía		Analiza las tres propuestas y elabora un informe en el que se determina quién es el proveedor seleccionado y la envía al Rector para visto bueno.
Rector	Recibe y Autoriza	3	-Recibe informe del comité con la documentación, y emite la solicitud de compra a colecturía
Colecturía	Recibe y Adquiere	4	-Recibe la orden u documentación pertinente para realizar la adquisición
<b>Termina procedimiento</b>			

Elaborado por: La autora



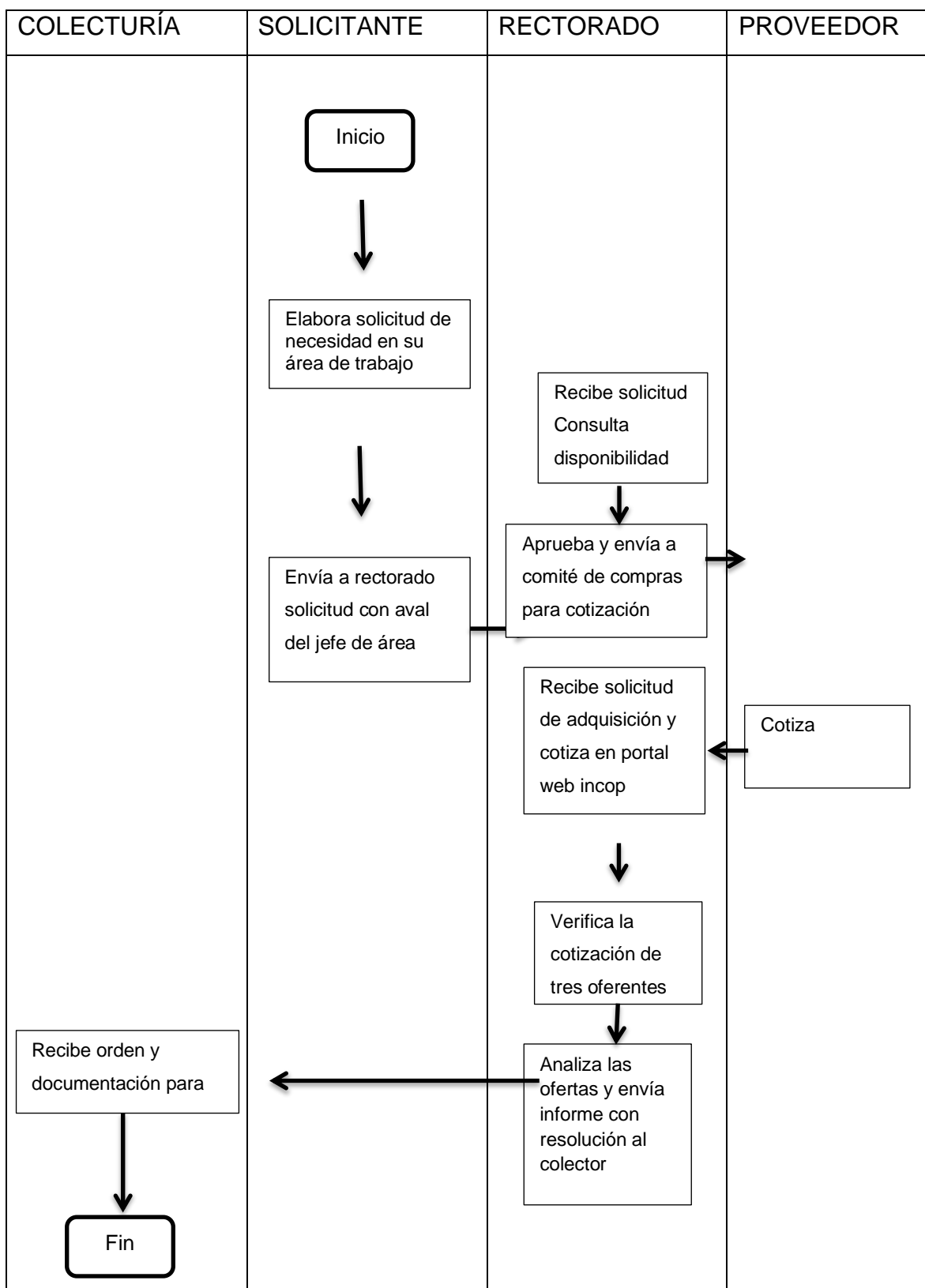
**Figura 6. Diagrama de flujo del procedimiento adquisiciones menores a tres salarios básicos unificados**

b. Se Identifica el procedimiento cuando necesariamente el Consejo Directivo autoriza la compra y esto es cuando el monto supera los 3 salarios básicos unificados.

**Cuadro 3. Procedimiento adquisiciones montos que superan los 3 salarios básicos unificados**

RESPONSABLE	ACCIÓN	NO.	ACTIVIDAD
<b>(Inicia el proceso con la solicitud de adquisición)</b>			
Personan Solicitante	Elabora Envía	1	-Elabora solicitud de la necesidad en su área o departamento de trabajo -Envía a rectorado la solicitud con aval del departamento al que pertenece.
Rectorado	Recibe y Consulta Convoca y envía	2	-Recibe solicitud, consulta a colecturía la disponibilidad presupuestaria -Convoca a los miembros del consejo directivo y envía para análisis y aprobación
Consejo Directivo	Recibe y analiza Aprueba Envía	3	-Recibe la documentación y procede al análisis para aprobación -Aprueba la solicitud y Aprueba y envía a comité de compras para su respectiva cotización y emisión de informe.
Comité de compras	Recibe y cotiza Verifica  Analiza y envía	4	-Recibe solicitud de adquisición autorizada y procede a la respectiva cotización en portal Web. - Verifica la cotización de tres oferentes calificados con las mismas características y garantías.  -Analiza las tres propuestas y elabora un informe en el que se determina quién es el proveedor seleccionado y envía al Rector para visto bueno.
Rector	Recibe y Autoriza	5	-Recibe informe del comité con la documentación, y emite la solicitud de compra autorizada por Consejo Directivo a colecturía
Colecturía	Recibe y Adquiere	6	-Recibe la orden de adquisición y la documentación pertinente para realizar la adquisición
<b>Termina procedimiento</b>			

Elaborado por: La autora



**Figura 7. Diagrama de flujo del procedimiento montos que superan los 3 salarios básicos unificados**

Dentro del proceso de adquisiciones a través del sitio Web del Instituto Nacional de Contratación Pública ([www.compraspublicas.gov.ec](http://www.compraspublicas.gov.ec)), encontramos varios procedimientos entre los cuales se anota:

**Procedimientos Dinámicos:**

- **Catálogo Electrónico**, mediante el cual permite a las entidades contratantes comprar directamente los bienes y/o servicios que requiera a los diferentes proveedores que publican sus productos en este módulo.
- **Subasta Inversa**, que se usa para efectuar la adquisición de bienes y servicios normalizados, y de no constar en el Catálogo Electrónico, las Entidades contratantes deberán realizar subastas inversas mediante las cuales los proveedores de bienes y prestadores de servicios que dispongan de las mismas características o equivalentes, compiten hacia la baja del precio ofertado electrónicamente a través del portal.

**Licitación.-** Misma que es una herramienta que se utiliza cuando no sea posible utilizar las dos herramientas constantes en los procedimientos dinámicos además de poder contratar bienes o servicios no normalizados, siempre y cuando el presupuesto referencial sobrepase el valor que resulte de multiplicar el coeficiente 0.000015 por el monto del presupuesto inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico.

**Cotización.-** Se utilizará cuando fuere imposible la aplicación de los procedimientos dinámicos o si aplicados hubieren sido declarados desiertos, siempre que el presupuesto referencial oscile entre el 0.000002 y el 0.000015 del Presupuesto inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico.

**Menor Cuantía.-** Que se usará para la contratación de bienes y servicios no normalizados, exceptuando los de consultaría y que su presupuesto referencial sea inferior al 0.000002 del Presupuesto Inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico. Además de que no se haya podido aplicar los

procedimientos dinámicos o ellos hayan sido declarados desiertos, siempre y cuando el presupuesto referencial sea inferior al 0.000002 del presupuesto Inicial del estado del correspondiente ejercicio económico.

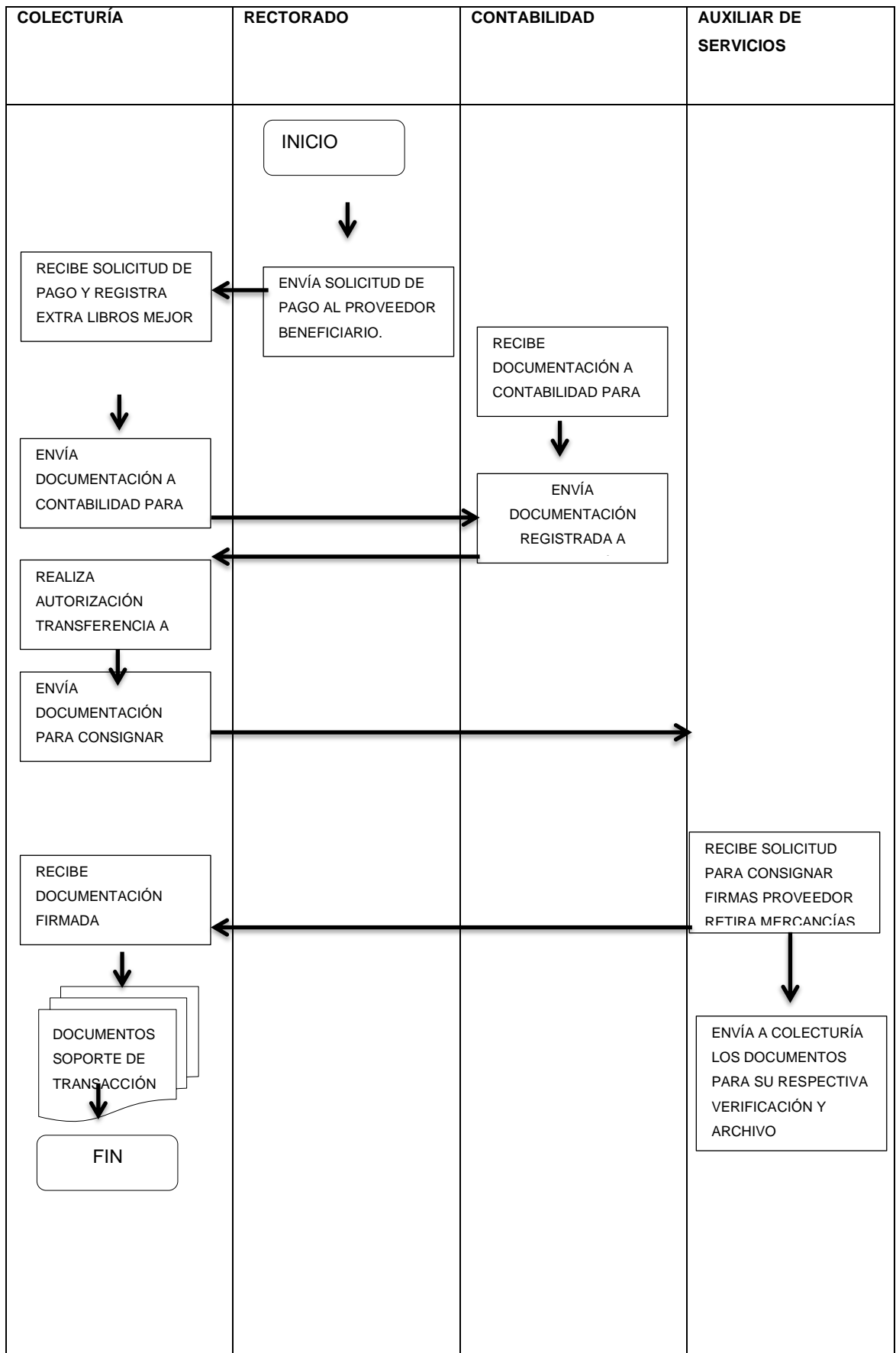
#### 4.1.1.4. Flujo de procesos para realizar egresos

**Objetivo:** Desarrollar la gestión financiera en forma integrada, con eficiencia, oportunidad y transparencia, en el uso y manejo de los recursos financieros asignados al establecimiento educativo, de acuerdo al caso que lo amerite.

#### Cuadro 4. Procedimiento para realizar egresos

RESPONSABLE	ACCIÓN	NO.	ACTIVIDAD
<b>(Inicia el proceso con la solicitud de pagos)</b>			
Rectorado	Envía	1	- Envía solicitud, debidamente autorizada, para realizar pago al beneficiario, según corresponda.
Colecturía	Recibe y registra Envía	2	- Recibe solicitud de pago autorizada y registra extra-libros (forma de control interno y como herramienta de trabajo) para tener secuencia en los compromisos y devengados con cargo al presupuesto del Colegio. -Envía documentación a contabilidad para su registro en portal e-sigef.
Contabilidad	Recibe y Registra Envía	3	-Recibe solicitud de pago con documentación para registro en portal e-sigef -Envía documentación a colecturía para la consignación del pago
Colecturía	Recibe y Realiza  Envía	4	- Recibe documentación y realiza transferencia a cuenta bancaria previa identificación del beneficiario. -Envía documentación de respaldo al conserje para consignar las firmas al proveedor en recibido
Auxiliar de Servicios	Recibe y Recaba Envía	5	- Recibe documentación para llevarlas al proveedor de bienes o prestador de servicios para su correspondiente firma de recibido en comprobantes de egreso, -Envía a colecturía los documentos para su correspondiente verificación y archivo.
Colecturía	Recibe y Archiva	6	-Recibe la documentación firmada y procede a su archivo de manera permanente.
<b>Termina procedimiento</b>			

Elaborado por: La autora



**Figura 8. Diagrama de flujo del procedimiento para realizar egresos**

Cabe anotar que las entidades públicas contempladas en el Art. 225 de la Constitución de la República del Ecuador, dice: “Para la adquisición de cualquier tipo de bienes que no consten en el respectivo Plan Anual de adquisiciones, se requiere de la resolución de la mas alta autoridad de la entidad u organismo o del funcionario delegado para ese fin, con sujeción a las disposiciones legales pertinentes.” Para efectuar las adquisiciones, las entidades u organismos del sector público emitirán su correspondiente reglamento interno y/o disposiciones administrativas, de conformidad a sus requerimiento y en concordancia con las disposiciones legales que fueren aplicables.”

Inspección y recepción.- Los bienes adquiridos, de cualquier naturaleza que fueren, serán recibidos y examinados por el servidor público, Guardalmacén de Bienes, o quien haga sus veces y los servidores que de conformidad a la normatividad interna de cada entidad deban hacerlo, lo que se dejará constancia en un acta con la firma de quienes los entregan y reciben. Adquirido el bien, el Guardalmacén de bienes, hará el ingreso correspondiente y abrirá la hoja de vida útil o historia del mismo, en la que se registrarán todos sus datos y en los casos pertinentes, información adicional sobre su ubicación y el nombre del servidor a cuyo servicio se encuentre.

Si en la recepción se encontraren novedades, no se recibirán los bienes y se las comunicará inmediatamente a la máxima autoridad o al funcionario delegado para el efecto. No podrán ser recibidos los bienes mientras no se hayan cumplido cabalmente las estipulaciones contractuales.

Obligatoriedad de Inventarios.- El responsable deberá al menos una vez al año, en el último trimestre, proceder a efectuar la toma de inventario, a fin de actualizarlo y tener la información correcta, conocer cualquier novedad relacionada con ellos, su ubicación, estado de conservación y cualquier afección que sufra, cruzará esta información con la que aparezca en las hojas

de vida útil o historial de los bienes y presentará un informe sucinto al Rector de la Institución en la primera quincena de cada año.

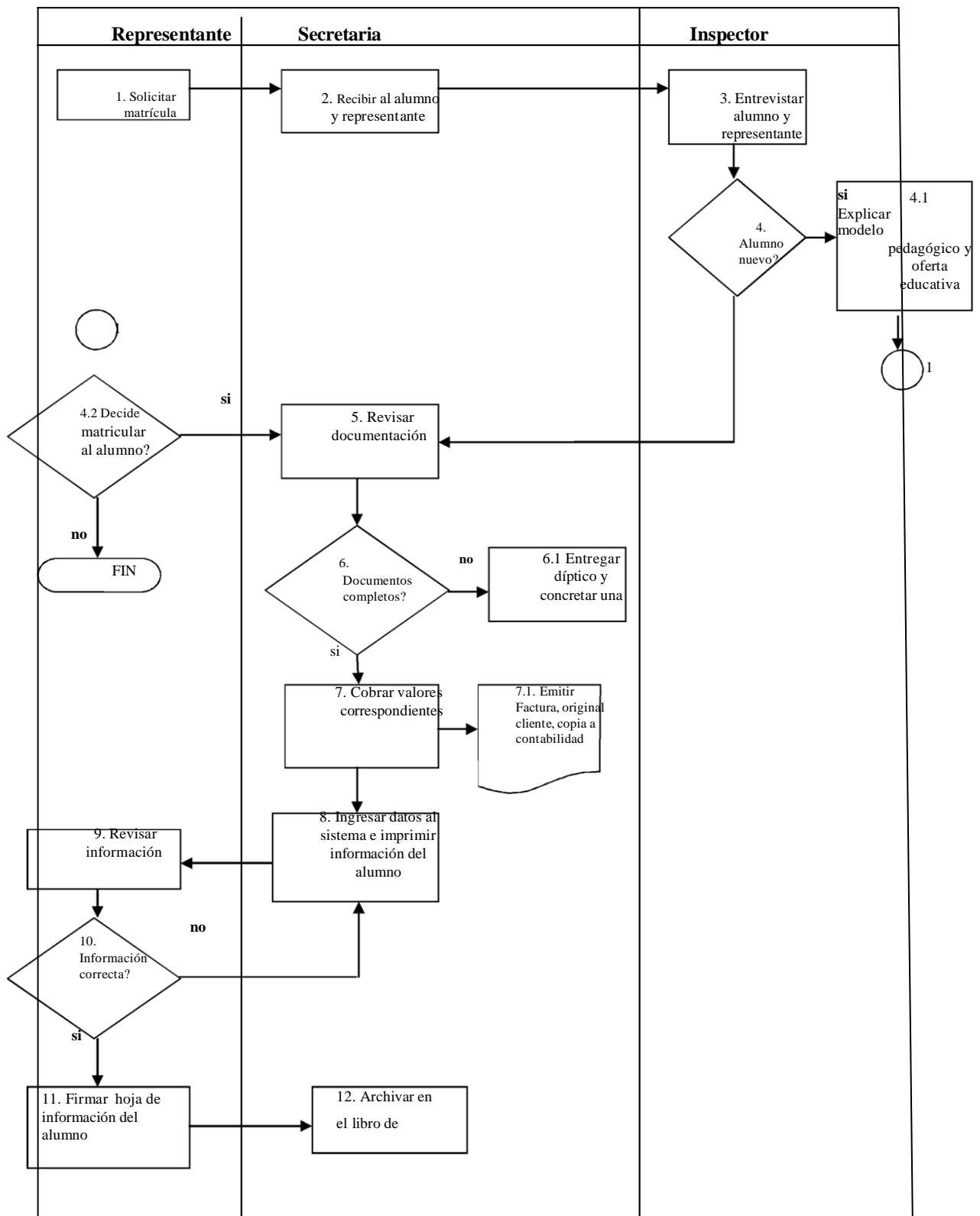
#### 4.1.1.4. Flujo de procesos para realizar matriculaciones

El área de secretaría del Colegio Fiscal Técnico Agropecuario “Balzar” asume la función de administrador de matrículas

**Cuadro 5. Procedimiento para realizar matriculaciones**

Nº	Funciones	Organismos que intervienen	Producto esperado	Responsable
1	Ejecutar la planificación y programación presupuestaria.	Área Administrativa	Ejecución eficiente y eficaz de las actividades económicas financieras	Asistente Administrativo
2	Controlar los ingresos de la institución.			

Elaborado por: La autora



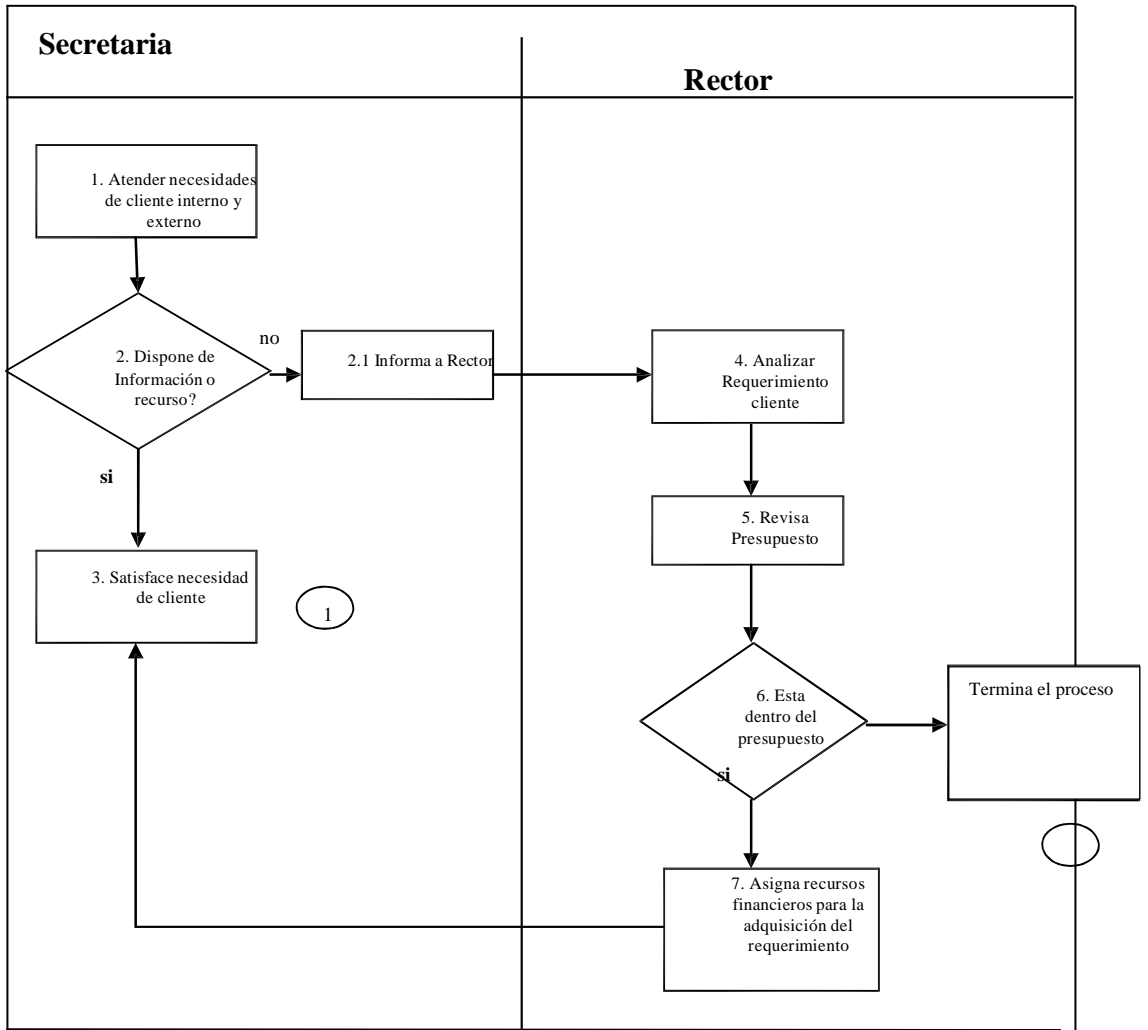
**Figura 9. Diagrama de Flujo de proceso Matriculación**

#### 4.1.1.5. Flujo de procesos para servicio al Cliente

**Cuadro 6. Procedimiento para realizar servicios al cliente o usuario**

Nº	Funciones	Organismos que intervienen	Producto esperado	Responsable
1   2  3	Atención al cliente interno y externo.  Organización y control de documentos internos y externos.  Llevar control y registro de Asistencia del personal docente y administrativo.	Área Administrativa	Sistemas ágiles de información y soporte de documentación de los estamentos de la institución, así como la gestión de material didáctico e insumos.	Asistente Administrativo

Elaborado por: La autora



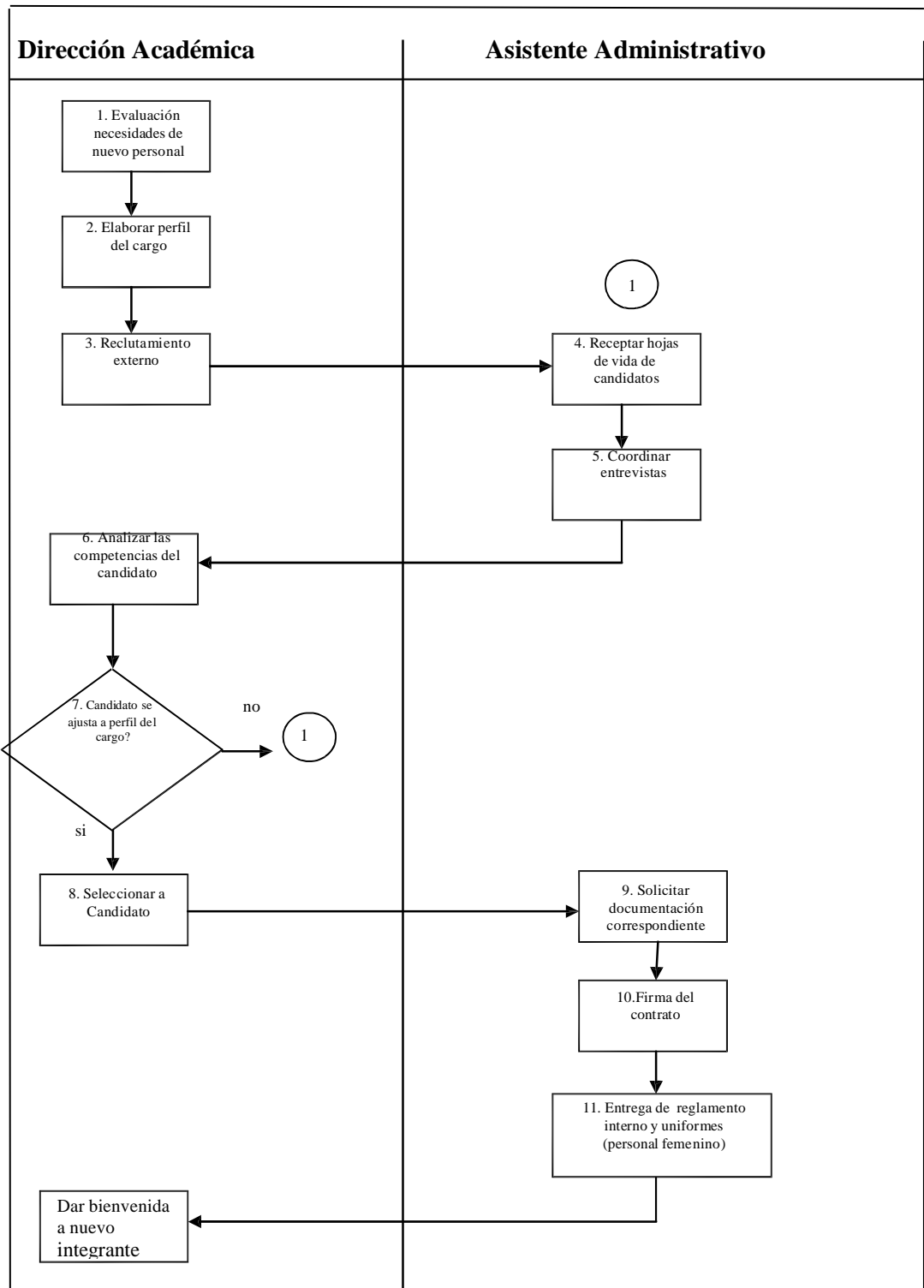
**Figura 10. Diagrama de Flujo del Proceso Servicio al Cliente**

#### 4.1.1.6. Flujo de procesos para selección y contratación de personal

**Cuadro 7. Procedimiento para realizar contratación de personal**

Nº	Funciones	Organismos que intervienen	Producto esperado	Responsable
1	Identificar la necesidad de personal en la institución	Área Administrativa	Proveer a la institución del personal adecuado	Rector
2	Realizar el reclutamiento externo	Dirección Académica		
3	Seleccionar al personal adecuado			

Elaborado por: La autora



**Figura 11. Diagrama de Flujo del Proceso de selección y contratación de personal**

### 4.1.2. Aplicación de cuestionario de Control interno


Para determinar el Nivel de Riesgo del Colegio Fiscal Técnico Agropecuario “BALZAR”, se basó en los totales obtenidos de los cuestionarios realizados a los diferentes departamentos de la institución como son: Rectorado, Inspección, Colecturía y Secretaría, aplicando la siguiente formula.

$$CP = \frac{CT * 100}{PT}$$

#### 4.1.2.1. Determinación del nivel de riesgo en el área de Rectorado

COMPONENTE: Rectorado

PERSONA ENTREVISTADA: Rector

		<b>SAYRA MELISSA MEZA ZAMBRANO</b> <b>Calle Baltazar Aráuz y Vinces</b> <b>BALZAR - GUAYAS</b>		
		<b>Colegio Fiscal Técnico Agropecuario “Balzar”</b> <b>Cuestionario de control interno</b>		
			CT	
		PT	Si=	
	Suman		No=	
N°	Área: Rectorado Aplicado a Rector	Respuesta		Observaciones
		Si	No	
1	¿Muestra la Dirección interés por la integridad y los valores éticos de los funcionarios del colegio?	1		
2	¿La Dirección propicia una cultura organizacional con énfasis en la integridad y el comportamiento ético?	1		
3	¿El Código de convivencia ha sido difundido mediante talleres o reuniones para explicar su contenido?	1		
4	¿El manual de funciones ha sido difundido		0	No existe manual de

	mediante talleres o reuniones para explicar su contenido?			funciones
5	¿La entidad desarrolla una administración estratégica para el cumplimiento de su misión?		0	No se aplica
6	¿Existen estrategias consistentes con la misión de la entidad?		0	No se ha planteado
7	¿Los objetivos de gestión son consistentes con las estrategias vigentes?	1		
8	¿Las estrategias han sido elaboradas considerando el marco normativo vigente?	1		
9	¿Las estrategias son consistentes con los planes generales de desarrollo aplicables?	1		
10	¿Se han elaborado programas operativos sobre la base de los objetivos de gestión de la entidad?		0	No existe
11	¿El POA de la entidad surge de una compatibilización de los POA de las áreas administrativas y operativas?		0	No se prepara por áreas
12	¿Los objetivos de gestión de las unidades funcionales son consistentes con los objetivos de gestión de la entidad?		0	No se evalúa la gestión
13	¿El presupuesto de la entidad constituye la expresión económica-financiera de las operaciones programadas?	1		
14	¿Se efectúa el seguimiento de las estrategias como una herramienta para evaluar la gestión de la entidad?		0	Está en proceso
15	¿Existen ajustes de las estrategias en función a los cambios significativos del entorno?		0	No se ha revisado
16	¿Existe información periódica, oportuna y confiable sobre el cumplimiento de metas y objetivos por área y unidad funcional para el seguimiento de las estrategias?		0	Cada seis meses
17	¿Existe información sobre cambios en el entorno que pueda afectar el cumplimiento de las estrategias?		0	No se ha evaluado
18	¿Existen indicadores y medidores sobre el cumplimiento de objetivos de gestión?		0	No se ha planteado
19	¿Existen responsables determinados específicamente para el seguimiento periódico de las metas y objetivos de las distintas áreas y unidades funcionales para el ajuste de los programas correspondientes?		0	No existe personal
20	¿Se han definido metas para poder medir el rendimiento de las unidades funcionales?		0	Está en planes
21	¿Existe retroalimentación para el ajuste oportuno de los programas sobre la base del nivel de desempeño alcanzado?		0	Nunca se ha evaluado
	Σ Valores obtenidos	7	14	
	Óptimo para el factor	21		
	Calificación proporcional obtenida			

Puntaje Total (PT): 21

Calificación Total (CT): 7

Calificación Porcentual (CP): 33.33%

$$CP = (CT/PT) * 100$$

$$CP = (7/21) * 100$$

$$CP = 33.33\%$$

### Nivel de confianza

<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>
15% -50%	51% - 75%	76% - 95%
<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>

### Riesgo de control

La evaluación del control interno del área de rectorado presenta un nivel de confianza del 33.33 % el mismo que es considerado bajo lo que significa que el riesgo de control es alto debido a que se establecieron las siguientes deficiencias:


- No existe manual de funciones en la entidad
- La entidad no desarrolla una administración estratégica para el cumplimiento de su misión
- No existen estrategias consistentes con la misión de la entidad
- No se han elaborado programas operativos sobre la base de los objetivos de gestión de la entidad
- No se realiza POA por el área administrativa
- Los objetivos de gestión de las unidades funcionales no son consistentes con los objetivos de gestión de la entidad

- No se efectúa el seguimiento de las estrategias como una herramienta para evaluar la gestión de la entidad
- No existen ajustes de las estrategias en función a los cambios significativos del entorno
- No existe información periódica, oportuna y confiable sobre el cumplimiento de metas y objetivos por área y unidad funcional para el seguimiento de las estrategias
- No existe información sobre cambios en el entorno que pueda afectar el cumplimiento de las estrategias
- No existen indicadores y medidores sobre el cumplimiento de objetivos de gestión
- No existen responsables determinados específicamente para el seguimiento periódico de las metas y objetivos de las distintas áreas y unidades funcionales para el ajuste de los programas correspondientes
- No se han definido metas para poder medir el rendimiento de las unidades funcionales
- No existe retroalimentación para el ajuste oportuno de los programas sobre la base del nivel de desempeño alcanzado

#### 4.1.2.2. Determinación del nivel de riesgo en el área de Secretaría

COMPONENTE: Secretaría

PERSONA ENTREVISTADA: Secretaria

		<b>SAYRA MELISSA MEZA ZAMBRANO</b> <b>Calle Baltazar Aráuz y Vinces</b> <b>BALZAR - GUAYAS</b>		
<b>Colegio Fiscal Técnico Agropecuario “Balzar”</b> <b>Cuestionario de control interno</b>				
			<b>CT</b>	<b>21</b>
			<b>PT</b>	<b>Si=</b>
		<b>Suman</b>	<b>No=</b>	<b>11</b>
N°	Área: <b>Secretaría</b> Aplicado a <b>Secretaria</b>	Respuesta		Observaciones
		Si	No	
1	¿Existen políticas y procedimientos apropiados para la autorización y aprobación por parte del nivel jerárquico adecuado sobre las operaciones y actividades que desarrolla la entidad?	1		
2	¿Existen mecanismos formales para la revisión y actualización de los procedimientos en función a los riesgos existentes?		0	No son periódicas
3	¿Existe una unidad para la revisión de la formulación y modificación de los procedimientos en cuanto a su adecuación y normalización antes de la aprobación por la máxima autoridad ejecutiva de la entidad?		0	No existen más departamentos
4	¿El contenido del manual de puestos es consistente con lo establecido en las normas básicas vigentes del sistema de administración de personal?		0	No existe manual
5	¿El reglamento interno es consistente con lo establecido en el Estatuto del Funcionario Público?	1		
6	¿La entidad exige rendiciones de cuenta y ejerce controles periódicos sobre las actividades de las desconcentraciones organizativas?	1		
7	¿La entidad tiene diseñados procesos y procedimientos orientados al cumplimiento de los objetivos de gestión?		0	No hay planteamientos de gestión.
8	¿Existen procedimientos administrativos y éstos están incluidos en los reglamentos	1		

	específicos?			
9	¿Existen procedimientos operativos y éstos están incluidos en el manual de procesos?		0	No existe manual de procesos
10	¿Los funcionarios tienen conocimiento de los reglamentos específicos y el manual de procesos?		0	No existe manual de procesos
11	¿Existen reglamentos específicos para todos los sistemas de administración?	1		
12	¿Los reglamentos específicos son consistentes con las normas básicas vigentes?	1		
13	¿Existen evidencias de la aprobación de dichos reglamentos por la máxima autoridad ejecutiva?	1		
14	¿Existen evidencias de la compatibilización de los reglamentos específicos con el órgano rector?	1		
15	¿Se han identificado los procesos, procedimientos y actividades que no generan valor agregado o son innecesarios en la entidad?		0	No están definidos
16	¿La entidad ha realizado recientemente una revisión, análisis y adecuación o reingeniería de sus procesos a efectos de lograr una mayor eficiencia operativa eliminando procedimientos innecesarios y burocráticos?		0	No con periodicidad
17	¿La entidad ha elaborado el manual de organización y funciones?		0	Está en trámite
18	¿Este documento representa la estructura organizacional vigente?		0	No existe
19	¿Se han definido canales de comunicación bidireccionales y entre unidades funcionales relacionadas?	1		
20	¿Se han determinado formalmente los medios de comunicación aplicables según las circunstancias?	1		
21	¿La entidad ha elaborado su manual de funciones acorde a sus necesidades?		0	No existe
	Σ Valores obtenidos	10	11	
	Óptimo para el factor	21		
	Calificación proporcional obtenida			

Fuente: La Autora

Puntaje Total (PT): 21

Calificación Total (CT): 10

Calificación Porcentual (CP): 47.61%

$$CP = (CT/PT) * 100$$

$$CP = (10/21) * 100$$

$$CP = 47.61\%$$

### Nivel de confianza

<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>
15% -50%	51% - 75%	76% - 95%
<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>

### Riesgo de control

La evaluación del control interno del área de secretaría presenta un nivel de confianza del 47.61% el mismo que es considerado bajo lo que significa que el riesgo de control es alto debido a que se establecieron las siguientes deficiencias:


- No hay mecanismos formales para la revisión y actualización de los procedimientos
- No existe una unidad para la revisión de la formulación y modificación de los procedimientos
- No existe manual de funciones
- No se tiene diseñados procesos y procedimientos orientados al cumplimiento de los objetivos de gestión
- No existe manual de procesos

- No se han identificado los procesos, procedimientos y actividades que no generan valor agregado o son innecesarios en la entidad
- No hay reingeniería de sus procesos a efectos de lograr una mayor eficiencia
- No se ha elaborado el manual de organización y funciones
- El organigrama no representa la estructura organizacional vigente
- No se ha elaborado su manual de funciones acorde a sus necesidades

#### 4.1.2.3. Determinación del nivel de riesgo en el área de Colecturía

COMPONENTE: Colecturía

PERSONA ENTREVISTADA: Colector

		<b>SAYRA MELISSA MEZA ZAMBRANO</b> <b>Calle Baltazar Aráuz y Vines</b> <b>BALZAR - GUAYAS</b>		
		<b>Colegio Fiscal Técnico Agropecuario “Balzar”</b> <b>Cuestionario de control interno</b>		
			CT	22
		PT	Si=	13
	<b>Suman</b>		No=	9
N°	Área: Colecturía Aplicado a Colector	Respuesta		Observaciones
		Si	No	
1	¿Cumple con las obligaciones puntualizadas en las leyes, reglamento acuerdos y más disposiciones del director de la institución?	1		
2	¿Elabora conjuntamente con el Director la proforma presupuestaria de acuerdo a los requerimientos solicitados?		0	No por falta de conocimientos contables pero se exponen antes de ser emitidas
	¿Elabora el Plan Anual de Compras	1		

3	de conformidad con las necesidades del establecimiento?			
4	¿Se informa de la disponibilidad de recursos de manera oportuna y efectiva a las instancias correspondientes?	1		Pero la toma de decisiones para ejecutar demoran
5	¿Ejecuta los procedimientos legales para la adquisición de bienes y servicios para la institución?		0	Se ejecutan en un 70% los procedimientos
6	¿Las adquisiciones de bienes y servicios son autorizadas por la máxima autoridad?	1		
7	¿Los pagos a proveedores se ejecutan de acuerdo a los procedimientos establecidos por los entes reguladores?	1		
8	¿Los pagos son generados previa aprobación de la autoridad competente?	1		
9	¿Las declaraciones de impuestos y carga de anexos transaccionales se realizan dentro de los plazos establecidos?	1		
10	¿Se han cancelado multas y/o intereses por faltas reglamentarias de presentación o declaración de impuestos?		0	Están al día
11	¿La institución ha recibido notificaciones por parte del Servicio de Rentas Internas por faltas reglamentarias cometidas?		0	Están al día
12	¿Se lleva un registro ordenado de pagos por docente?		0	No hay registros
13	¿Se revisa la asistencia al puesto de trabajo previamente a la elaboración de la nómina?		0	Es función de la secretaria
14	¿Los empleados registrados en la nómina cuentan con todos los beneficios sociales establecidos por la ley?	1		
15	¿Se han generado multas por incumplimiento con los requerimientos de los entes de regulación de materia		0	Están al día

	laboral?			
16	¿Lleva control ordenado los recursos de gestión?	1		
17	¿El departamento registra los bienes de la institución?	1		
18	¿Se realizan tomas físicas del inventario en forma periódica?		0	No existe inventario
19	¿Existe control de salida de inventario?	1		Mediante acta entrega- recepción
20	¿El sistema informático que utiliza para el registro y cancelación de remuneraciones, bienes y servicios es confiable y eficiente?	1		Se utilizan los programas determinados por el ministerio de finanzas
21	¿Se emite mensualmente informes de las actividades, estado financiero y necesidades presupuestarias de la institución?		0	Se realizan cuatrimestralmente
22	¿Mantiene buenas relaciones con autoridades, personal docente, padres de familia, alumnos y miembros de la comunidad?	1		
Σ Valores obtenidos		13	9	
Óptimo para el factor		22		
Calificación proporcional obtenida				

Fuente: La Autora

Puntaje Total (PT): 22

Calificación Total (CT): 13

Calificación Porcentual (CP): 59.09%

$$CP = (CT/PT) * 100$$

$$CP = (13/22) * 100$$

$$CP = 59.09\%$$

### Nivel de confianza

<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>
15% -50%	51% - 75%	76% - 95%
<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>

### Riesgo de control


La evaluación del control interno del área de colecturía presenta un nivel de confianza del 59.09% el mismo que es considerado medio lo que significa que el riesgo de control es medio debido a que se establecieron las siguientes deficiencias:

- No se elabora conjuntamente con el Rector la proforma presupuestaria de acuerdo a los requerimientos solicitados no por falta de conocimientos contables pero se exponen antes de ser emitidas
- No se informa de la disponibilidad de recursos de manera oportuna y efectiva a las instancias correspondientes pero la toma de decisiones para ejecutar demoran
- Ejecuta los procedimientos legales un 70% para la adquisición de bienes y servicios para la institución
- Se lleva un registro ordenado de pagos por docente
- Se revisa la asistencia al puesto de trabajo previamente a la elaboración de la nómina
- No se realizan tomas físicas del inventario en forma periódica
- No se emite mensualmente informes de las actividades, estado financiero y necesidades presupuestarias de la institución

#### 4.1.2.4. Determinación del nivel de riesgo en el área de Inspección

COMPONENTE: Inspección

PERSONA ENTREVISTADA: Inspector

		<b>SAYRA MELISSA MEZA ZAMBRANO</b> <b>Calle Baltazar Aráuz y Vinces</b> <b>BALZAR - GUAYAS</b>		
<b>Colegio Fiscal Técnico Agropecuario “Balzar”</b> <b>Cuestionario de control interno</b>				
			<b>CT</b>	<b>17</b>
			<b>PT</b>	<b>Si=</b>
			<b>No=</b>	<b>6</b>
<b>Suman</b>				
<b>N°</b>	<b>Área: Inspección</b> <b>Aplicado a Inspector</b>	<b>Respuesta</b>		<b>Observaciones</b>
1	¿Existe un reglamento específico de Administración de Personal con procedimientos para cada una de las etapas relacionadas con la dotación, la evaluación del desempeño, la capacitación, la movilidad de los recursos humanos; como también, del registro de la información correspondiente?	1		
2	¿Este reglamento está aprobado por la máxima autoridad ejecutiva de la entidad?	1		
3	¿El reglamento está compatibilizado por el órgano rector considerando las normas básicas vigentes?	1		
4	¿Existen procedimientos para la investigación de datos sobre los postulantes a los cargos vacantes, particularmente para el personal relacionado con acceso a activos susceptibles de sustracción?		0	No se contrata
5	¿Se someten a un examen especialmente minucioso los historiales o currículum vitae que presentan cambios frecuentes de trabajo o períodos amplios de inactividad?		0	No se contrata
6	¿Se investiga si los candidatos han tenido procesos o si tienen procesos pendientes relacionados con responsabilidades por la función pública?	1		
7	¿Existen políticas claras para la administración de personal?		0	No hay
8	¿Están formalmente establecidas dichas políticas en el reglamento específico de administración de personal o en el manual de		0	No existe

	organización y funciones?			
9	¿Se comunican las políticas para su conocimiento por todos los funcionarios y particularmente por las unidades desconcentradas o ubicadas en otros departamentos?		0	No existe
10	¿Existen políticas adecuadas que permiten transparencia en las promociones?	1		
11	¿Están suficientemente explícitos los criterios para las promociones verticales en la entidad?	1		
12	¿Se considera específicamente para las promociones que los candidatos no hayan tenido cuestionamientos o problemas vinculados con la Ética Funcionaria?	1		
13	¿Las políticas en materia de recursos humanos son consistentes con el Estatuto del Funcionario Público y las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal?	1		
14	¿Existe una aplicación inequívoca, objetiva y oportuna de estas políticas?		0	No existe
15	¿Se ha determinado formalmente quien o quienes deben aplicar las distintas políticas para el manejo del personal?	1		
16	¿La entidad procura la estabilidad de los funcionarios que demuestren desempeños adecuados?	1		
17	¿Existe interés manifiesto y sincero de la entidad en mantener y capacitar a los funcionarios con buenos desempeños y comportamientos éticos?	1		
	Σ Valores obtenidos	11	6	
	Óptimo para el factor	17		
	Calificación proporcional obtenida			

Fuente: La Autora

Puntaje Total (PT): 17

Calificación Total (CT): 11

Calificación Porcentual (CP): 64.70%

$CP = (CT/PT) * 100$

$$CP = (10/21) * 100$$

$$CP = 64.70\%$$

### Nivel de confianza

<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>
15% -50%	51% - 75%	76% - 95%
<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>

### Riesgo de control

La evaluación del control interno del área de inspección presenta un nivel de confianza del 64.70% el mismo que es considerado medio lo que significa que el riesgo de control es medio debido a que se establecieron las siguientes deficiencias:

- No existen procedimientos para la investigación de datos sobre los postulantes a los cargos vacantes, particularmente para el personal relacionado con acceso a activos susceptibles de sustracción
- No se someten a un examen especialmente minucioso los historiales o currículum vitae que presentan cambios frecuentes de trabajo o períodos amplios de inactividad
- No existen políticas claras para la administración de personal
- No se comunican las políticas para su conocimiento por todos los funcionarios y particularmente por las unidades desconcentradas o ubicadas en otros departamentos.

- No existe una aplicación inequívoca, objetiva y oportuna de políticas de recursos humanos

### **4.1.3. Informe, comentarios, conclusiones y recomendaciones del control interno**

#### **4.1.3.1. Resultados del examen del área de Rectorado**

Los resultados del control interno aplicado a esta área expresa que la dirección muestra que no existen líneas de responsabilidad y autoridad establecidas que surjan de un manual de organización actualizado, además el POA no se realiza por áreas lo que conlleva a la inexistencia de estrategias.

#### **Conclusiones**

El diagnóstico de la situación actual de la institución ha permitido conocer que no tiene un manual de control interno que establezcan funciones y procedimientos que definan la autoridad y responsabilidad del área administrativa.

#### **Recomendaciones**

Rectorado debe proponer la elaboración de un manual de control interno que definan la autoridad y responsabilidad, de cada uno de los miembros de la institución, para que desarrollen sus actividades de manera eficiente asignando a un responsable del cumplimiento de los mismos.

#### **4.1.3.2. Resultados del examen del área de Secretaría**

De acuerdo a los resultados encontrados en el control interno aplicado a esta área se informa:

No existe mecanismos formales de procedimientos lo que ocasiona un nivel de confianza bajo y debido a la gran complejidad que atraviesan las instituciones de educación media, la generación de procedimientos que aporten al generamiento de la calidad, son imprescindibles.

#### **Conclusiones**

El área de secretaría debe conocer las funciones inherentes al cargo que ocupa y que definan la autoridad y responsabilidad de esta área.

#### **Recomendaciones**

Secretaría debe adjuntar a un manual de procedimientos a fin de que cumpla los objetivos de gestión planteados.

#### **4.1.3.3. Resultados del examen del área de Colecturía**

El colector tiene un conocimiento general acerca de los recursos con que cuenta la Institución, pero la falta de especificidad en lo concerniente a la estructura funcional asignada no es de su total dominio, constituyendo una debilidad.

## **Conclusiones**

Colecturía debe conocer las funciones inherentes al cargo para que sus procedimientos sean acordes al cargo que ocupa.

## **Recomendaciones**

El colector debe trabajar en conjunto con el Rector para la toma de decisiones en torno a control interno.

### **4.1.3.4. Resultados del examen del área de inspección**

El inspector no comunica las políticas para su conocimiento por todos los funcionarios y particularmente por las unidades desconcentradas o ubicadas en otros departamentos.

## **Conclusiones**

En el área de inspección no existen políticas claras en torno al manejo del personal.

## **Recomendaciones**

El inspector necesita un manual funcional, que permitan consolidar al equipo administrativo y financiero, con la finalidad de programar y conseguir como un solo cuerpo los planes y metas trazadas.

#### 4.1.4. Propuesta de manual de control interno

	<b>Colegio Fiscal Técnico Agropecuario "Balzar"</b> MANUAL DE FUNCIONES	Código:
		Versión :
		Fecha: 12-30-2012
		Página: 1

##### 4.1.4.1. Antecedentes

El colegio Fiscal Técnico Agropecuario "Balzar" fue creado el 15 de noviembre de 1983 con acuerdo ministerial N° 1962.

##### 4.1.4.2. Importancia

El Manual de Funciones es una herramienta técnica y procedimental necesaria para la administración del recurso humano vinculado a cada uno de los cargos por áreas ocupacionales en la Institución Educativa. Contiene en forma ordenada y sistemática, información sobre aspectos organizacionales necesarios para la mejor ejecución del trabajo. Se establecen las funciones y requisitos de los cargos que conforman la planta global de personal en la institución educativa y la correspondencia entre los objetivos y la misión institucional con la mencionada planta.

##### 4.1.4.3. Responsable

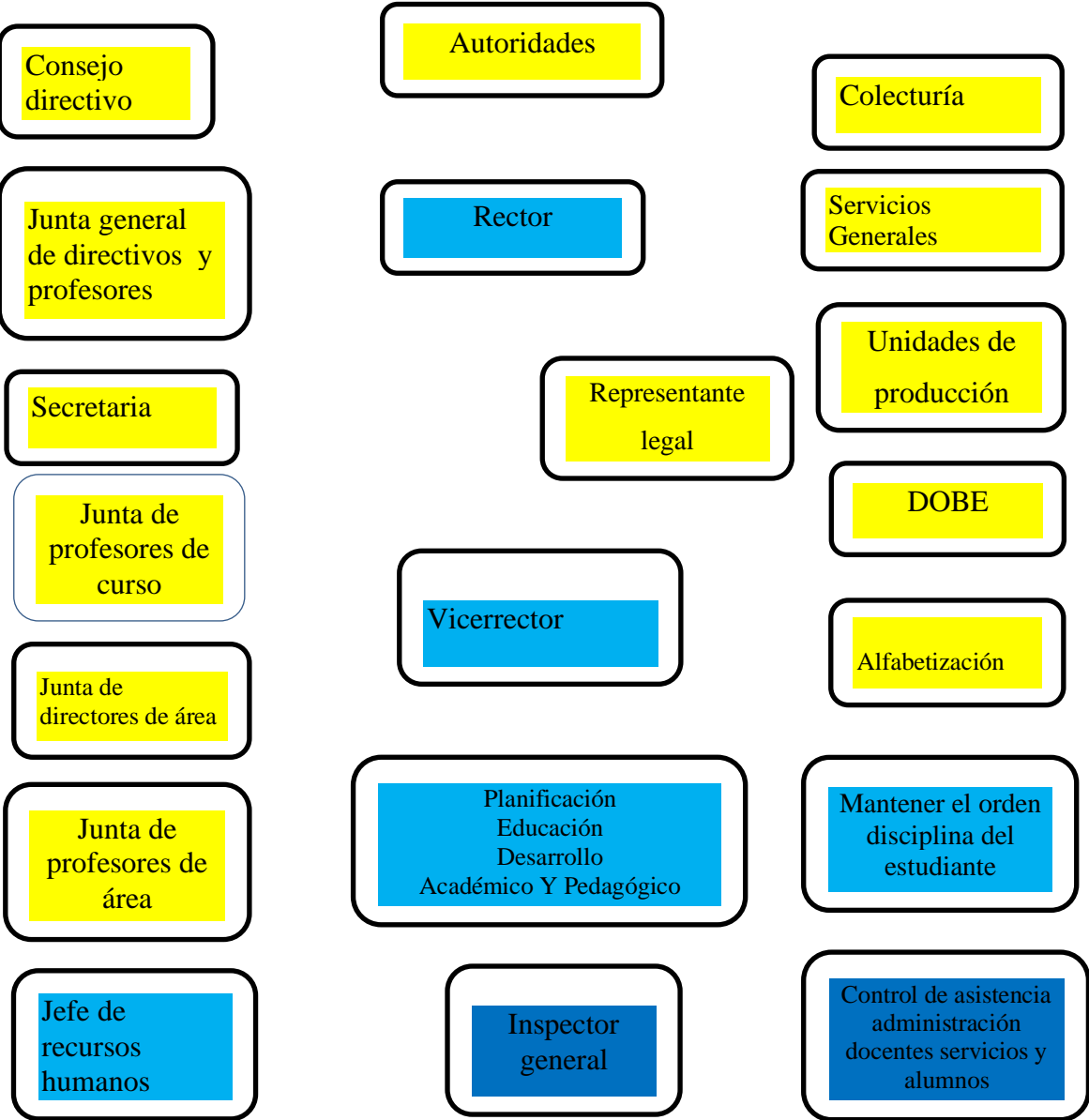
Rector de la institución

##### 4.1.4.4. Beneficiarios

Los beneficiarios directos del presente manual, son las personas que hacen parte del área administrativa, además de quienes forman parte del Consejo Ejecutivo de la institución.

Los beneficiarios Indirectos constituyen el personal Docente, de Servicios, padres de Familia, estudiantes, quienes hacen parte de la comunidad educativa, ya que son quienes trabajan, y estudian en una Institución.

**ESTRUCTURA COLEGIO FISCAL TÉCNICO AGROPECUARIO “BALZAR”**



	<b>Colegio Fiscal Técnico Agropecuario “Balzar” MANUAL DE FUNCIONES</b>	Código:
		Versión :
		Fecha: 12-30-2012
		Página: 2

Sobre cada cargo se presenta el propósito principal, se hace la descripción de funciones esenciales habilidades, requisitos para el desempeño, referentes a educación y experiencia.

#### **4.1.4.3.1. Marco de referencia del manual**

El marco de referencia del Manual de Cargos y Funciones se presenta dentro de los aspectos legales y funcionales y de carácter técnico.

#### **4.1.4.3.2. Aspectos legales**

Se tomaron en cuenta las normas que tratan sobre las funciones y requisitos de las entidades del sector educativo, entre ellas:

Ley 115 de 2008 “Ley General de Educación”

Decreto 1278 de 2004 “Estatuto de Profesionalización Docente”

Código de Convivencia Decreto

#### **4.1.4.3.3. Descripción de funciones**

##### **Misión**

El colegio Fiscal Técnico Agropecuario “Balzar” es un centro de formación de bachilleres, técnicos en agropecuaria que está al servicio de jóvenes de la zona norte de la provincia del Guayas; y que permite desarrollar profesionales con

capacidades individuales a través de la tecnología para que puedan efectuar sus emprendimientos.

## Visión

El colegio Fiscal Técnico Agropecuario “Balzar” es un centro de formación de formación de bachilleres técnicos que en los próximos 10 años debe posicionarse como el mejor plantel de la zona norte dela provincia del Guayas; y, desarrollar su actividad orientada a entregar profesionales capaces con conocimientos tecnológicos y competitivos en el campo productivo con proyección de desarrollo agropecuario.

	<b>Colegio Fiscal Técnico Agropecuario “Balzar” MANUAL DE FUNCIONES</b>	Código:
		Versión :
		Fecha: 12-30-2012
		Página: 3

<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>Área:</b>	DIRECTIVA
<b>Denominación del Cargo:</b>	<b>RECTOR</b>
<b>Dependencia:</b>	OFICINA DE RECTORÍA
<b>Jefe Inmediato:</b>	ME
<b>II. PROPÓSITO PRINCIPAL</b>	
Dirigir, organizar, formular políticas y adoptar los planes, programas y proyectos de la institución, representante legal y responsable de la administración en la institución; Garantizar el cumplimiento de los criterios definidos por la, misión, visión, política y del Proyecto Educativo Institucional.	
<b>III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES</b>	

- a. Orientar la ejecución del Proyecto Educativo Institucional y aplicar las decisiones del Gobierno Escolar;
- b. Velar por el cumplimiento de las funciones docentes y el oportuno aprovisionamiento de los recursos necesarios para el efecto;
- c. Promover el proceso continuo de mejoramiento de la calidad de la educación en el establecimiento;
- d. Mantener activas las relaciones con las autoridades educativas , con los patrocinadores o auspiciadores de la institución y con la comunidad local, para el continuo progreso académico de la institución y el mejoramiento de la vida comunitaria ;
- e. Establecer los canales de comunicación entre los diferentes estamentos de la comunidad educativa;
- f. Orientar el proceso educativo con la asistencia del Consejo Académico;
- g. Ejercer las funciones disciplinarias que le atribuya la ley , los reglamentos y el código de convivencia ;
- h. Identificar las nuevas tendencias , aspiraciones e influencias para canalizarlas a favor del Mejoramiento Del proyecto Educativo Institucional,
- i. Promover actividades de beneficio social que vinculen al establecimiento con la comunidad local;
- j. Aplicar las disposiciones que se expidan por parte del Estado, atinentes a la prestación del servicio público educativo.

<b>IV. HABILIDADES ESENCIALES Y FORMACIÓN</b>	
Planeación estratégica; gestión administrativa; formulación, evaluación y gerencia de proyectos; conocimientos en educación y aprendizaje; conocimiento del entorno socioeconómico; conocimientos en investigación; conocimientos en resolución de conflictos. Sistema de Gestión de la Calidad	
<b>V. REQUISITOS</b>	
<b>Estudio</b>	<b>E</b>
Título de licenciado en educación o estudios Pedagógicos. Titulo de postgrado. Diplomado en Sistemas de Gestión de la Calidad.	Seis (6) años de experiencia profesional en el campo de la educación. Cumplir con las normas establecidas para el cargo en la Ley ecuatoriana.

	<b>Colegio Fiscal Técnico Agropecuario "Balzar"</b> MANUAL DE FUNCIONES	Código:MF-GD-
		Versión : B
		Fecha: 12-30-2012
		Página: 4

<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>Área:</b>	ADMINISTRATIVA
<b>Denominación del Cargo:</b>	<b>SECRETARIA(O)</b>
<b>Dependencia:</b>	OFICINA SECRETARÍA
<b>Jefe Inmediato:</b>	RECTOR
<b>II. PROPÓSITO PRINCIPAL</b>	
Llevar el registro oficial y legal académico relacionado con los estudiantes.	
<b>III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Controlar los registros académicos de ley.</li> <li>2. Colaborar en la organización y ejecución del proceso de matrículas.</li> <li>3. Elaborar toda la documentación como diplomas, certificados de estudios o constancias.</li> <li>4. Mantener actualizado el registro de estudiantes.</li> <li>5. Realizar inventarios de archivos, para la evacuación de expedientes inactivos y documentos que son obsoletos.</li> <li>6. Mantener ordenada y actualizada la documentación de los estudiantes, personal docente y administrativo.</li> <li>7. Responder por el uso adecuado , mantenimiento y seguridad de los equipos y materiales confiados a su manejo</li> <li>8. Llevar a cabo los trámites ante las instancias legales que se requieran de acuerdo a las normas vigentes.</li> <li>9. Demás funciones propias del cargo y que le sean asignados por la Rectoría.</li> </ol>	
<b>IV. HABILIDADES ESENCIALES Y FORMACIÓN</b>	
Conocimiento de reglamentación; manejo y control de archivos; conocimiento de programas informáticos para manejo de información; orientación al cliente interno y externo, transparencia, compromiso con la institución.	
<b>V. REQUISITOS</b>	
<b>Estudio</b>	<b>E</b>
Título técnico en secretariado Manejo de Sistemas y Archivo	2 años de experiencia. Cumplir con las normas establecidas para el cargo en la Ley.

	<b>Colegio Fiscal Técnico Agropecuario "Balzar"</b> MANUAL DE FUNCIONES	Código:MF-GD-
		Versión : B
		Fecha: 12-30-2012
		Página: 5

<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>Área:</b>	ADMINISTRATIVA
<b>Denominación del Cargo:</b>	<b>COLECTORA(O)</b>
<b>Dependencia:</b>	OFICINA SECRETARÍA
<b>Jefe Inmediato:</b>	RECTOR
<b>II. PROPÓSITO PRINCIPAL</b>	
Llevar el registro oficial y legal de los bienes de la institución	
<b>III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hacer buen uso de las claves encomendadas de las instituciones contables, administrativas, financieras y tributarias, que por actividades relacionadas con su actividad tiene a su cargo tales como:</li>   <li>2. E-Sigef, E-Siprem Portales del Ministerio de Finanzas</li>   <li>3. Portal INCOP compras públicas.</li>   <li>4. Servicio de Rentas Internas, Declaraciones como agente de retención del Impuesto a la Renta y el IVA</li>   <li>5. Elaborar las conciliaciones Bancarias de las cuentas de Ingresos a su cargo. (Se disponía anteriormente de una cuenta rotativa de pagos para realizar las cancelaciones a proveedores y prestadores, ahora todo pago</li> </ol>	
<b>IV. HABILIDADES ESENCIALES Y FORMACIÓN</b>	
Conocimiento de reglamentación; manejo y control contable; conocimiento de programas informáticos para manejo de información; orientación al cliente.	

<b>V. REQUISITOS</b>	
<b>Estudio</b>	<b>E</b>
Titulo contador Manejo de sistemas contables	2 años de experiencia. Cumplir con las normas establecidas para el cargo en la Ley.

	<b>Colegio Fiscal Técnico Agropecuario "Balzar"</b> MANUAL DE FUNCIONES	Código:MF-GD-
		Versión : B
		Fecha: 12-30-2012
		Página: 6

<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>Área:</b>	ADMINISTRATIVA
<b>Denominación del Cargo:</b>	<b>INSPECTORA(O)</b>
<b>Dependencia:</b>	OFICINA SECRETARÍA
<b>Jefe Inmediato:</b>	RECTOR
<b>II. PROPÓSITO PRINCIPAL</b>	
Llevar el registro oficial y legal de los bienes de la institución	
<b>III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Participar en la ejecución del plan Institucional;</li> <li>2. Cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamentos y más disposiciones impartidas por las autoridades del establecimiento;</li> <li>3. Mantener el orden y la disciplina de los estudiantes;</li> <li>4. Laborar durante toda la jornada estudiantil;</li> <li>5. Controlar la asistencia del personal docente, administrativo y de servicio e informar diariamente al rector, de las novedades que se presentaren;</li> <li>6. Desarrollar acciones tendientes a asegurar el bienestar social y la formación moral y cívica de los estudiantes;</li> <li>7. Mantener buenas relaciones con autoridades, personal administrativo y de servicio, padres de familia, estudiantes y miembros de la comunidad;</li> </ol>	
<b>IV. HABILIDADES ESENCIALES Y FORMACIÓN</b>	
Conocimiento de reglamentación; manejo y control contable; conocimiento de programas informáticos para manejo de información; orientación al cliente.	

<b>Estudio</b>	<b>E</b>
Título contador Manejo de sistemas contables	2 años de experiencia. Cumplir con las normas establecidas para el cargo en la Ley.

## 4.2. Discusión

Al analizar el presente trabajo y según lo expuesto anteriormente se interpretó la información de la siguiente manera:

El Colegio Fiscal Técnico Agropecuario “Balzar” no posee un sistema de procedimiento para control interno, lo que podría provocar consecuencias graves al no dar como resultado la buena eficacia en dicha gestión, tal como lo especifica Estupiñán (2006), cuando indica que esta estrategia es un proceso, ejecutado por la junta directiva o consejo de administración de una entidad, por su grupo directivo (gerencia) y por el resto del personal, diseñado específicamente para proporcionarles seguridad razonable de conseguir en la empresa efectividad y eficiencia de las operaciones, así mismo la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y reglamentos.

Siguiendo en el análisis sobre la situación actual del colegio, no hay políticas prescritas para el manejo adecuado de la entidad, Estupiñán (2006), cuando manifiesta que es el plan de organización y los procedimientos y registros que conciernen a la custodia de los recursos, así como la verificación y confiabilidad de los registros e informes financieros.

Por último, con un control interno administrativo, se logrará alcanzar eficacia y la eficiencia en las actividades de la institución estando de acuerdo con la definición que establece A esta definición, complementa Robbins (2005), al indicar la

eficiencia es "hacer bien las cosas", es decir no despreciar los recursos. Pero no basta ser eficiente. La administración también se interesa en ser eficaz en completar las actividades para conseguir las metas de la organización.

Determinado el control interno que se realizó en el Colegio Fiscal Técnico Agropecuario "Balzar", es deficiente en las áreas de colecturía, rectorado, secretaría e inspección, por lo tanto se rechaza la hipótesis que dice que : **“La aplicación del control interno administrativo determina la eficacia y eficiencia de la gestión administrativa en el Colegio Fiscal Técnico Agropecuario “BALZAR”,** por lo que es necesaria la aplicación del procedimiento administrativo, detallado anteriormente, para un buen desarrollo de su eficacia en la gestión de la institución

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **5.1. Conclusiones**

- Existen deficiencias en el flujo de procesos Colegio Fiscal Técnico Agropecuario “Balzar”, ya que no se cumplen con ciertos lineamientos para obtener mejores resultados
- En Colegio Fiscal Técnico Agropecuario “Balzar” la mayor parte de sus áreas se encuentran en un nivel de confianza bajo y por lo tanto el riesgo de control es alto.
- El Colegio Fiscal Técnico Agropecuario “Balzar” no había realizado ninguna evaluación para determinar el nivel de riesgo administrativo en la institución.
- En el Colegio Fiscal Técnico Agropecuario “Balzar” no existe un manual administrativo.

## **5.2. Recomendaciones**

- Sugerir un sistema de procedimiento de control interno para una buena eficacia en el Colegio Fiscal Técnico Agropecuario “Balzar”.
- Realizar en el Colegio Fiscal Técnico Agropecuario “Balzar”, una evaluación periódica para determinar el nivel de riesgo administrativo en la institución.
- Presentar la propuesta de un control interno administrativo, para lograr alcanzar la eficacia en las actividades del Colegio Fiscal Técnico Agropecuario “Balzar”.

## **CAPÍTULO VI. BIBLIOGRAFÍA**

## 6.1. Revisión literaria

AMADOR Sotomayor, Alfonso Amador; Auditoría administrativa, Editorial

ARENAS Torres, Pablo; MORENO AGUAYO, Alonso; Introducción a la Estrategia Del Cambio, Editorial Pearson Prentice Hall, 2a Edición,

ARENS, Alvin A; Auditoría Un enfoque Integral, Editorial Pearson Prentice Auditoría Financiera, Editorial McGraw-Hill, Madrid, 2008, 238 p.

BADILLO, María; "Guía de Auditoría de Gestión", Riobamba, ESPOCH-

BENJAMÍN Franklin, Enrique; Auditoría Administrativa Gestión. Hall, 11a Edición, México, 2006, 800 p.

BLANCO LUNA, Yanel. Manual de auditoría y de revisoría fiscal. 8ª Ed. Bogotá: Ecoe ediciones, 2004. p. 1-1196.

BLÁZQUEZ MORAL, Juan; Auditoría, Editorial Nacional de Cuba, La Habana, 2006, 363 p. México, 2007, 453 p.

CARRILLO VARGAS, Lourdes Elizabeth. La gestión escolar en las instituciones educativas. McGraw-Hill, México, 2008, 223 p.

CATCHIN James. "Manual de Auditoria 1" Centrun Madrid. 1988 Páginas 287 – 288.

CHARRY RODRÍGUEZ, Jorge Alirio. 2007. Gerencia del control interno en entidades y organismos del estado. 2ª Ed. Medellín: Dike,. p. 50-160.

CHARRY RODRÍGUEZ, Jorge Alirio. Gerencia del sistema de control interno gestión y disciplinario. 3ª Ed. Bogotá: Editorial ABC, 2006. p. 60-140.  
EICA. 2009, 95 p.

ESTUPIÑAN, Gaitán Rodrigo. 2006. "Control Interno y Fraudes con base en los ciclos transaccionales". Ecoe Ediciones Cía. Ltda. 2da. Edición Página 187

GONZÁLEZ Bermúdez, Silvia Elena. 2005. Gerencia: gestión estratégica del sistema de control interno con énfasis en evaluación. 2ª. Ed. Cali: Artes gráficas del Valle Ltda.,. 287 p.


NIETO A. *La organización del desgobierno*. Barcelona: Ariel, 2007.

REEVE, Jhon, CASHIN, James A., NETWIRT, Paúl D, LEVY, Jhon F.


STIGLITZ J. 2009. *The economic role of the State*. Oxford: Basil Blackwell,

## **CAPÍTULO VII. ANEXOS**

Anexo 1.


		<b>SAYRA MELISSA MEZA ZAMBRANO</b> <b>Calle Baltazar Aráuz y Vinces</b> <b>BALZAR - GUAYAS</b>		
<b>Colegio Fiscal Técnico Agropecuario “Balzar”</b> <b>Cuestionario de control interno</b>				
			CT	
		PT	Si=	
	Suman		No=	
N°	Área: Dirección Aplicado a Director	Respuesta		Observaciones
		Si	No	
	¿Muestra la Dirección interés por la integridad y los valores éticos de los funcionarios del colegio?			
	¿La Dirección propicia una cultura organizacional con énfasis en la integridad y el comportamiento ético?			
	¿El Código de convivencia ha sido difundido mediante talleres o reuniones para explicar su contenido?			
	¿El manual de funciones ha sido difundido mediante talleres o reuniones para explicar su contenido?			
	¿La entidad desarrolla una administración estratégica para el cumplimiento de su misión?			
	¿Existen estrategias consistentes con la misión de la entidad?			
	Σ Valores obtenidos			
	Óptimo para el factor			
	Calificación proporcional obtenida			

Anexo 2.

		<b>SAYRA MELISSA MEZA ZAMBRANO</b> <b>Calle Baltazar Aráuz y Vinces</b> <b>BALZAR - GUAYAS</b>		
<b>Colegio Fiscal Técnico Agropecuario “Balzar”</b> <b>Cuestionario de control interno</b>				
			CT	
		PT	Si=	
	Suman		No=	
N°	Área: Rectorado Aplicado a Rector	Respuesta		Observaciones
		Si	No	
	¿Los objetivos de gestión son consistentes con las estrategias vigentes?			
	¿Las estrategias han sido elaboradas considerando el marco normativo vigente?			
	¿Las estrategias son consistentes con los planes generales de desarrollo aplicables?			
	¿Se han elaborado programas operativos sobre la base de los objetivos de gestión de la entidad?			
	¿El POA de la entidad surge de una compatibilización de los POA de las áreas administrativas y operativas?			
	¿Los objetivos de gestión de las unidades funcionales son consistentes con los objetivos de gestión de la entidad?			
	¿El presupuesto de la entidad constituye la expresión económica-financiera de las operaciones programadas?			
	¿Se efectúa el seguimiento de las estrategias como una herramienta para evaluar la gestión de la entidad?			
	¿Existen ajustes de las estrategias en función a los cambios significativos del entorno?			
	¿Existe información periódica, oportuna y confiable sobre el cumplimiento de metas y objetivos por área y unidad funcional para el seguimiento de las estrategias?			
	¿Existe información sobre cambios en el entorno que pueda afectar el cumplimiento de las estrategias?			
	¿Existen indicadores y medidores sobre el cumplimiento de objetivos de gestión?			
	¿Existen responsables determinados específicamente para el seguimiento periódico de las metas y objetivos de las distintas áreas y unidades funcionales para el ajuste de los programas correspondientes?			
	¿Se han definido metas para poder medir el rendimiento de las unidades funcionales?			


	¿Existe retroalimentación para el ajuste oportuno de los programas sobre la base del nivel de desempeño alcanzado?			
	$\Sigma$ Valores obtenidos			
	Óptimo para el factor			
	Calificación proporcional obtenida			

Anexo 3.

		<b>SAYRA MELISSA MEZA ZAMBRANO</b> <b>Calle Baltazar Aráuz y Vinces</b> <b>BALZAR - GUAYAS</b>		
<b>Colegio Fiscal Técnico Agropecuario “Balzar”</b> <b>Cuestionario de control interno</b>				
			CT	
		PT	Si=	
	Suman		No=	
N°	Área: <b>Secretaría</b> Aplicado a <b>Secretaria</b>	Respuesta		Observaciones
		Si	No	
	¿Existen políticas y procedimientos apropiados para la autorización y aprobación por parte del nivel jerárquico adecuado sobre las operaciones y actividades que desarrolla la entidad?			
	¿Existen mecanismos formales para la revisión y actualización de los procedimientos en función a los riesgos existentes?			
	¿Existe una unidad para la revisión de la formulación y modificación de los procedimientos en cuanto a su adecuación y normalización antes de la aprobación por la máxima autoridad ejecutiva de la entidad?			
	¿El contenido del manual de puestos es consistente con lo establecido en las normas básicas vigentes del sistema de administración de personal?			
	¿El reglamento interno es consistente con lo establecido en el Estatuto del Funcionario Público?			
	¿La entidad exige rendiciones de cuenta y ejerce controles periódicos sobre las actividades de las desconcentraciones organizativas?			
	¿La entidad tiene diseñados procesos y procedimientos orientados al cumplimiento de los objetivos de gestión?			
	¿Existen procedimientos administrativos y éstos están incluidos en los reglamentos específicos?			
	¿Existen procedimientos operativos y éstos están incluidos en el manual de procesos?			
	¿Los funcionarios tienen conocimiento de los reglamentos específicos y el manual de procesos?			


	¿Existen reglamentos específicos para todos los sistemas de administración?			
	¿Los reglamentos específicos son consistentes con las normas básicas vigentes?			
	¿Existen evidencias de la aprobación de dichos reglamentos por la máxima autoridad ejecutiva?			
	¿Existen evidencias de la compatibilización de los reglamentos específicos con el órgano rector?			
	¿Se han identificado los procesos, procedimientos y actividades que no generan valor agregado o son innecesarios en la entidad?			
	¿La entidad ha realizado recientemente una revisión, análisis y adecuación o reingeniería de sus procesos a efectos de lograr una mayor eficiencia operativa eliminando procedimientos innecesarios y burocráticos?			
	¿La entidad ha elaborado el manual de organización y funciones?			
	¿Este documento representa la estructura organizacional vigente?			
	¿Se han definido canales de comunicación bidireccionales y entre unidades funcionales relacionadas?			
	¿Se han determinado formalmente los medios de comunicación aplicables según las circunstancias?			
	¿La entidad ha elaborado su manual de funciones acorde a sus necesidades			
	Σ Valores obtenidos			
	Óptimo para el factor			
	Calificación proporcional obtenida			

Anexo 4.

		<b>SAYRA MELISSA MEZA ZAMBRANO</b> <b>Calle Baltazar Aráuz y Vinces</b> <b>BALZAR - GUAYAS</b>		
<b>Colegio Fiscal Técnico Agropecuario “Balzar”</b> <b>Cuestionario de control interno</b>				
			CT	22
		PT	Si=	13
			No=	9
	<b>Suman</b>			
N°	Área: Colecturía Aplicado a Colector	Respuesta		Observaciones
		Si	No	
1	¿Cumple con las obligaciones puntualizadas en las leyes, reglamento acuerdos y más disposiciones del director de la institución?			
2	¿Elabora conjuntamente con el Director la proforma presupuestaria de acuerdo a los requerimientos solicitados?			
3	¿Elabora el Plan Anual de Compras de conformidad con las necesidades del establecimiento?			
4	¿Se informa de la disponibilidad de recursos de manera oportuna y efectiva a las instancias correspondientes?			
5	¿Ejecuta los procedimientos legales para la adquisición de bienes y servicios para la institución?			
6	¿Las adquisiciones de bienes y servicios son autorizadas por la máxima autoridad?			
7	¿Los pagos a proveedores se ejecutan de acuerdo a los procedimientos establecidos por los entes reguladores?			
8	¿Los pagos son generados previa aprobación de la autoridad competente?			
9	¿Las declaraciones de impuestos y carga de anexos transaccionales se realizan dentro de los plazos establecidos?			
10	¿Se han cancelado multas y/o intereses por faltas reglamentarias de presentación o declaración de impuestos?			

11	¿La institución ha recibido notificaciones por parte del Servicio de Rentas Internas por faltas reglamentarias cometidas?			
12	¿Se lleva un registro ordenado de pagos por docente?			
13	¿Se revisa la asistencia al puesto de trabajo previamente a la elaboración de la nómina?			
14	¿Los empleados registrados en la nómina cuentan con todos los beneficios sociales establecidos por la ley?			
15	¿Se han generado multas por incumplimiento con los requerimientos de los entes de regulación de materia laboral?			
16	¿Lleva control ordenado los recursos de gestión?			
17	¿El departamento registra los bienes de la institución?			
18	¿Se realizan tomas físicas del inventario en forma periódica?			
19	¿Existe control de salida de inventario?			
20	¿El sistema informático que utiliza para el registro y cancelación de remuneraciones, bienes y servicios es confiable y eficiente?			
21	¿Se emite mensualmente informes de las actividades, estado financiero y necesidades presupuestarias de la institución?			
22	¿Mantiene buenas relaciones con autoridades, personal docente, padres de familia, alumnos y miembros de la comunidad?			
Σ Valores obtenidos				
Óptimo para el factor				
Calificación proporcional obtenida				

Anexo 5.

		<b>SAYRA MELISSA MEZA ZAMBRANO</b> <b>Calle Baltazar Aráuz y Vinces</b> <b>BALZAR - GUAYAS</b>		
<b>Colegio Fiscal Técnico Agropecuario “Balzar”</b> <b>Cuestionario de control interno</b>				
			CT	
		PT	Si=	
	Suman		No=	
N°	Área: Inspección Aplicado a Inspector	Respuesta		Observaciones
	1. ¿Existe un reglamento específico de Administración de Personal con procedimientos para cada una de las etapas relacionadas con la dotación, la evaluación del desempeño, la capacitación, la movilidad de los recursos humanos; como también, del registro de la información correspondiente?			
	¿Este reglamento está aprobado por la máxima autoridad ejecutiva de la entidad?			
	¿El reglamento está compatibilizado por el órgano rector considerando las normas básicas vigentes?			
	¿Existen procedimientos para la investigación de datos sobre los postulantes a los cargos vacantes, particularmente para el personal relacionado con acceso a activos susceptibles de sustracción?			
	¿Se someten a un examen especialmente minucioso los historiales o currículum vitae que presentan cambios frecuentes de trabajo o períodos amplios de inactividad?			
	¿Se investiga si los candidatos han tenido procesos o si tienen procesos pendientes relacionados con responsabilidades por la función pública?			
	¿Existen políticas claras para la administración de personal?			
	¿Están formalmente establecidas dichas políticas en el reglamento específico de administración de personal o en el manual de organización y funciones?  ¿Se actualizan las políticas de acuerdo con las circunstancias?			
	¿Se comunican las políticas para su conocimiento por todos los funcionarios y particularmente por las unidades desconcentradas o ubicadas en otros departamentos?			

	4. ¿Existen políticas adecuadas que permiten transparencia en las promociones?			
	¿Están suficientemente explícitos los criterios para las promociones verticales en la entidad?			
	¿Se considera específicamente para las promociones que los candidatos no hayan tenido cuestionamientos o problemas vinculados con la Ética Funcionaria?			
	¿Las políticas en materia de recursos humanos son consistentes con el Estatuto del Funcionario Público y las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal?			
	¿Existe una aplicación inequívoca, objetiva y oportuna de estas políticas?			
	¿Se ha determinado formalmente quien o quienes deben aplicar las distintas políticas para el manejo del personal?			
	¿La entidad procura la estabilidad de los funcionarios que demuestren desempeños adecuados?			
	¿Existe interés manifiesto y sincero de la entidad en mantener y capacitar a los funcionarios con buenos desempeños y comportamientos éticos?			
	Σ Valores obtenidos			
	Óptimo para el factor			
	Calificación proporcional obtenida			



Figura 2. Entrada principal



Figura 1. Entrada al colegio



Figura 3. Rectorado, Secretaría e Inspección



Figura 4. Colecturía