



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

SEDE
ESMERALDAS

Programa de Posgrado en Gestión del Talento Humano

Tema: Análisis del ambiente de control interno administrativo y operativo en la Institución Educativa Fiscomisional “San José Obrero” de Esmeraldas, año 2019.

Tesis de grado previo a la obtención del título de Máster en Gestión del Talento Humano

Autor: Ing. Pedro Salvatierra Mero

Asesor: Mgt. Hugo Ocampo Erazo

Esmeraldas – Ecuador

Noviembre 2020

Trabajo de tesis aprobado luego de haber dado cumplimiento a los requisitos exigidos por el Reglamento de Grado de la PUCESE previo a la obtención del Título de Magíster en Gestión de Talento Humano

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Título del trabajo: Tema: Análisis del ambiente de control interno administrativo y operativo en la Institución Educativa Fiscomisional “San José Obrero” de Esmeraldas, año 2019.

Autor: Pedro Salvatierra Mero

f. _____
Mgt. Hugo Ocampo Erazo
Director de Tesis

f. _____
Mgt. Verónica Aguilar
Lector 1

f. _____
Mgt. José Jijón
Lector 2

f. _____
Mgt. Yanina Bazurto
Coordinador de Postgrados

f. _____
Mgt. Alex Guashpa Gómez
Secretario General de la PUCESE

Ecuador, Esmeraldas, noviembre, 2020

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Pedro Salvatierra Mero, con C.I. 0802966531, expreso por medio del presente documento, que los resultados que en el presente estudio se presentan, previo a la obtención del título de Magister en Gestión de Talento Humano, son personales, originales y auténticos.

Por lo expresado, declaro que sus conclusiones y los efectos académicos y legales que se desprenden del informe final de investigación, el que se elaboró en estricto respeto de las Normas APA 6ta edición, son de mi total y absoluta responsabilidad.

Pedro Salvatierra Mero
C.I. 0802966531
AUTOR

CERTIFICACIÓN

Yo, Mgt. Hugo Ocampo Erazo, designado director del trabajo de maestría titulado: “Análisis del ambiente de control interno administrativo y operativo en la Institución Educativa Fiscomisional “San José Obrero” de Esmeraldas, año 2019”, realizado por el Ing. Pedro Salvatierra Mero, ha sido desarrollado bajo mi supervisión, cumpliendo con los requisitos de originalidad y presentación establecidos por la PUCESE y adaptando las correcciones y sugerencias que se le pidieron durante el proceso.

Mgt. Hugo Ocampo Erazo
DIRECTOR DE TESIS

DEDICATORIA

Le dedico mi tesis primero a Dios quien me da la sabiduría y el entendimiento para poner en práctica los conocimientos adquiridos, a mis padres quienes ha sabido inculcar valores que me han podido ayudar en esta etapa de mi vida, en especial a mi linda familia, mi esposa Ivette Xiomara Lavayen Bermudez que es mi amiga y compañera una mujer que cada día me demuestra lo feliz que es con mis logros, ya que era quien me empujaba a seguir y no desmallar en el proceso, mis hijos Adriano Giosafatte y Alejandro Francesco quienes son la fuente de inspiración para buscar superarme cada día, y demostrarme que los fines de semana que no estuvimos juntos por las clases no fueron perdidos, sino son logros ganados.

Pedro Salvatierra

AGRADECIMIENTO

La mejor herencia que un hijo puede tener es la educación que se va obteniendo con el transcurso del tiempo y en diferentes momentos de nuestras vidas, y una de ellas es llegar a la Universidad y estoy plenamente agradecido con la Pontificia Universidad Católica de Esmeraldas, a los docentes quienes no desestimaron en compartir todos sus conocimientos académicos y prácticos, a la coordinadora quien no desmayo en ningún momento y estuvo ahí para solucionar todos los imprevistos, a mi Tutor que me ha podido guiar y hacer entender cada proceso de la tesis.

Pedro Salvatierra

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo principal analizar el ambiente de control interno administrativo y operativo en la Institución Educativa Fiscomisional “San José Obrero” de Esmeraldas. Para lograr su objetivo, planteó dentro de su metodología una investigación cuantitativa que buscó encontrar datos numéricos y cuantificables sobre el aspecto de estudio, cualitativa porque analizó el comportamiento y experiencia del personal que labora en la institución y descriptiva debido a que identificó y describió las características particulares del estudio. La población estuvo conformada por las autoridades de la institución y 41 funcionarios entre empleados administrativos y docentes a quienes se les aplicó las técnicas de la encuesta y la entrevista realizadas durante el mes de junio del 2020. Entre los principales resultados se destaca que aunque el control interno administrativo y operativo de la entidad es moderado, existen ciertos aspectos como pocas notificaciones de control, mínima observación a los manuales de funciones, bajo conocimiento de la misión y visión, así deficiencias en la gestión de procesos de talento humano, que necesitan ser corregidos para aumentar la eficiencia institucional. Del mismo modo se cuenta con un código de convivencia, reglamento interno de trabajo y manual de funciones; este último es muy poco observado y utilizado por los funcionarios. Por último se evidenció también que existe una estructura organizacional en la que se definen claramente las jerarquías, responsabilidades y prácticas de recursos humanos. Sin embargo, en el último aspecto, no se llevan a cabo procesos continuos de capacitación, control conjunto del logro de objetivos estratégicos ni actividades de incentivos y motivación. La investigación concluye en la necesidad de establecer departamentos que, con el establecimiento de políticas y actividades estratégicas, pueden mejorar las condiciones de control actual y planificar una medición constante del ambiente de control en la entidad educativa.

PALABRAS CLAVE.- Ambiente de control, Control interno administrativo, Control interno operativo, Eficiencia, Eficacia, Mejoras en la gestión.

ABSTRACT

The main objective of this research is to analyze the internal administrative and operational control environment in the Fiscomisional Educational Institution "San José Obrero" in Esmeraldas. To achieve its objective, it proposed within its methodology a quantitative investigation that sought to find numerical and quantifiable data on the aspect of the study, qualitative because it analyzed the behavior and experience of the personnel working in the institution and descriptive because it identified and described the characteristics particular of the study. The population was made up of the institution's authorities and 41 officials, including administrative employees and teachers, to whom the survey and interview techniques carried out during the month of June 2020 were applied. Among the main results, it stands out that although the control The administrative and operational internal of the entity is moderate, there are certain aspects such as few control notifications, minimal observation of the function manuals, low knowledge of the mission and vision, as well as deficiencies in the management of human talent processes, which need to be corrected to increase institutional efficiency. In the same way, there is a code of coexistence, internal work regulations and functions manual; the latter is rarely observed and used by officials. Finally, it was also evidenced that there is an organizational structure in which hierarchies, responsibilities and human resource practices are clearly defined. However, in the latter aspect, continuous training processes, joint control of the achievement of strategic objectives, or incentive and motivational activities are not carried out. The research concludes on the need to establish departments that, with the establishment of policies and strategic activities, can improve the current control conditions and plan a constant measurement of the control environment in the educational entity.

KEYWORDS.- Control environment, Administrative internal control, Operational internal control, Efficiency, Efficacy, Management improvements.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Portada	i
Tribunal de graduación	ii
Declaración de autenticidad y responsabilidad	iii
Certificación.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Resumen.....	vii
Abstract.....	viii
Índice de contenidos	ix
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I - MARCO TEÓRICO	5
1.1. Fundamentación teórico-científica	5
1.1.1. Importancia del control interno en las organizaciones	5
1.1.2. Importancia y beneficios del control interno administrativo	7
1.1.3. El control interno operativo y su utilidad en la gestión de operaciones	10
1.1.4. Control interno en instituciones educativas	13
1.1.5. Gestión administrativa: definición y dimensiones.....	14
1.1.6. El ambiente de control, componentes e influencia en la gestión	16
1.2 Antecedentes.....	21
1.3. Fundamentación legal	25
CAPÍTULO II – METODOLOGÍA.....	27
2.1. Tipo de estudio.....	27
2.2. Operacionalización de variables	28
2.3. Población y muestra.....	29
2.4. Técnicas e instrumentos.....	29
2.4.1. Encuesta	29
2.4.2. Entrevista	30
2.4.3. Cuestionario	30
2.5. Análisis de datos	31

CAPÍTULO III – RESULTADOS.....	32
3.1 Situación actual del control interno administrativo y operativo	33
3.2 Medidas institucionales para mejorar el ambiente de control interno	35
3.3 Situación de la estructura organizacional	38
CAPÍTULO IV – DISCUSIÓN.....	44
4.1 Discusión de resultados	44
CAPÍTULO V – CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	48
5.1 Conclusiones	48
5.2 Recomendaciones	49
Referencias.....	50
Anexos	53

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.- Operacionalización de variable	28
Tabla 2.- Población y muestra	29
Tabla 3.- Resultados valoración de riesgo	34
Tabla 4.- Observación del Código de Convivencia	35
Tabla 5.- Aplicación del reglamento de trabajo.....	36
Tabla 6.- Observación del manual de funciones.....	37
Tabla 7.- Organigrama operativo.....	38
Tabla 8.- Niveles de autoridad institucional	39
Tabla 9.- Procesos técnicos en contratación	40
Tabla 10.- Socialización de misión y visión.....	40
Tabla 11.- Logro de objetivos institucionales.....	41
Tabla 12.- Capacitación del personal.....	42
Tabla 13.- Incentivos y motivación	43

INTRODUCCIÓN

Toda empresa sin importar su tamaño o actividad económica, debe procurar contar con estrategias de control que le permita verificar, en la medida de las posibilidades, que el desarrollo de sus procesos sea eficiente y con el menor riesgo posible.

El control interno aporta de gran manera a que las empresas puedan identificar desviaciones o también prevenir riesgos que afecten su gestión y generen dificultades en el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Mantilla (2018), define al control interno como “el conjunto de medidas que implementa una organización con el propósito de proteger y asegurar sus activos, así como para evaluar el desempeño de sus colaboradores de acuerdo con la misión, visión y objetivos que se persiguen” (p.136).

De acuerdo con Cook y Winckle (2015), el control interno consta de cinco componentes que se interrelacionan y que se originan según la forma en que la administración maneja su gestión y como se integran a los procesos. Tales componentes se clasifican en ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, seguimiento y evaluación.

Aunque los sistemas y procesos de control interno se aplican generalmente en empresas con fines de lucro, las instituciones educativas no están exentas de aplicar tales controles en sus procesos; las entidades educativas sean fiscales, fisco-misionales o privadas están en la obligación de aplicar leyes, normativas y reglamentos de carácter interno que promuevan la eficiencia y transparencia organizacional.

De acuerdo con datos obtenidos en el departamento de secretaría, la Institución Educativa Fisco-misional “San José Obrero” de Esmeraldas, fue fundada el 19 de marzo de 1961 por el Obispo de Esmeraldas de aquella época, Monseñor Ángel Barbisotti, teniendo como director al Reverendo Padre Alejandro Nardi, representante de la Misión Comboniana.

Esta unidad educativa tiene como misión, brindar a los estudiantes una educación integral de calidad, calidez y evangelizadora que fortalezca los valores éticos y les permita prepararse para afrontar los desafíos de la sociedad actual y para el logro de esta misión, debe promover la ejecución de procesos administrativos y operativos eficientes y con adecuados niveles de control.

Haciendo referencia a los componentes de control interno citados anteriormente, la presente investigación busca analizar el ambiente de control interno administrativo y operativo de la Institución Educativa Fiscomisional “San José Obrero” de Esmeraldas, con el propósito de conocer de manera objetiva, si la gestión institucional en estos procesos se desarrolla de acuerdo con las normativas vigentes y con los niveles de eficiencia deseados.

Las escuelas y colegios, aunque no sean entes de lucro, necesitan contar con adecuados sistemas o procesos de control interno que posibiliten a sus directivos la identificación de los riesgos a los que se expone la gestión institucional y a proveer de actividades de control que permitan minimizarlos.

La Institución Educativa Fiscomisional “San José Obrero” para el cumplimiento de su misión, cuenta con un área administrativa conformada por la Delegada Episcopal, Rectora, Vicerrectora, Inspector General y los representantes de Talento Humano, Departamento Financiero, Secretaría y Departamento de Consejería Estudiantil. En el área operativa se identifican a los Docentes y el Personal de Servicio.

En su afán de cumplir con las normativas de control interno exigidas por el Estado, aplica varios mecanismos encomendados por el Distrito de Educación 08D01 al cual pertenece, con el objetivo de prevenir los posibles problemas que puedan surgir en el proceso y, de esta forma poder administrar de manera eficaz y eficientemente su gestión.

A pesar de conocer la observación de tales normativas en la gestión institucional, se considera necesario evaluar el ambiente de control administrativo y operativo de la entidad para conocer cómo se manejan aspectos relativos al código de convivencia, misión y visión institucional, procesos comunicacionales entre autoridades y colaboradores, proceso y gestión de talento humano, establecimiento de funciones

específicas por parte de los colaboradores, existencia y aplicación de manuales y flujogramas de procesos, entre otros.

La entidad educativa, en función de cumplir con su misión, objetivos y observar las normativas de control interno exigidas por el Estado, necesita manejar un adecuado ambiente de control administrativo y operativo.

La importancia de la investigación radica en que permitirá contar con información objetiva y suficiente respecto a la condición actual en la que se presenta el ambiente de control interno de las actividades administrativas y operativas de la Institución Educativa Fiscomisional “San José Obrero”, verificando la forma en la que hasta el momento se desarrollan las funciones y procedimientos señalados.

Su relevancia está determinada por la posibilidad de realizar un estudio por medio del cual se identifiquen las causas, y se determine la situación actual de la institución en términos de ambiente de control interno y verificar si existen deficiencias que no permitan el efectivo cumplimiento de la misión, visión y objetivos institucionales que persigue.

Entre los impactos de la investigación se puede mencionar que se pretende promover una mayor eficiencia en el ambiente de control administrativo y operativo que se presenta en la Institución Educativa Fiscomisional “San José Obrero” de modo que la entidad pueda desarrollar estas actividades con adecuados niveles de eficiencia y eficacia.

Los beneficiarios serán principalmente los empleados y funcionarios de la Institución Educativa Fiscomisional “San José Obrero”, que podrán aumentar su eficiencia en el desarrollo de sus funciones. Del mismo modo será beneficiada la institución pues su ambiente de control interno mejorará y será clave para asegurar el logro razonable de metas y objetivos observando leyes y normativas dispuestas para el efecto.

La investigación será un aporte académico debido a que servirá de referencia institucional con la que se identifiquen los problemas que pudieran presentarse en el ambiente de control administrativo y operativo de la Institución Educativa Fiscomisional “San José Obrero”; del mismo modo, su adecuada estructura teórica, metodológica y el

planteamiento de los resultados, podrá servir de referencia a futuros estudios en los que se analice el control interno administrativo y operativo en instituciones educativas.

Ante lo expuesto se planteó como objetivo general, analizar el ambiente de control interno administrativo y operativo en la institución educativa fiscomisional “San José Obrero” de Esmeraldas. Se plantearon objetivos específicos como: a) Describir la situación actual del control interno administrativo y operativo de la entidad. b) Revisar las medidas institucionales que se han adoptado para mejorar el ambiente de control interno. c) Señalar si en la estructura organizacional se establecen jerarquías, responsabilidades y prácticas del recurso humano.

Es necesario entonces que por medio del presente estudio, se analicen y se den respuestas a las interrogantes planteadas porque aunque la institución cuente con un plan de acción y una estructura organizacional establecida, es necesario verificar cual es el situación real del ambiente de control interno administrativo y operativo, para con los resultados, verificar si las acciones desarrolladas van en función de los planes y objetivos organizacionales y si hay que tomar correctivos para mejorar la gestión.

El estudio está conformado por cinco capítulos; el Capítulo I tiene que ver con la fundamentación teórica sobre control interno administrativo y operativo, las leyes que deben observarse en el estudio y antecedentes de otras investigaciones realizadas sobre el tema. El Capítulo II contiene la metodología de estudio, los tipos de investigación, métodos a aplicar, muestra poblacional, técnicas y herramientas de recolección de datos. En el Capítulo IV se presenta el análisis de los resultados de investigación, comparados con resultados de otros estudios. Al finalizar, en el Capítulo V se presentan las conclusiones a las que se llegaron con los resultados y las recomendaciones que podrían mejorar las problemáticas que impulsaron el estudio.

CAPÍTULO I - MARCO TEÓRICO

1.1. Fundamentación teórico-científica

1.1.1. Importancia del control interno en las organizaciones

En la actualidad, el control interno es considerado como uno de los procedimientos de mayor importancia en la gestión de las organizaciones debido a que permite una verificación continua y permanente del rendimiento de las áreas y personas en función de los estándares establecidos para el efecto.

Mira (2016) define al control interno como:

El plan de métodos y procedimientos con los que una organización busca el aseguramiento de sus activos, que los registros que se realizan confiables, fidedignos y que las actividades de la organización sean desarrolladas de forma eficaz y de acuerdo con las políticas y normativas que rigen la gestión. (p.200)

A diferencia de lo expuesto, para Fonseca (2017) el control interno es “un proceso continuo que realiza la administración, dirección y otros funcionarios de una entidad para que la gestión de los colaboradores se desarrolle con una seguridad razonable respecto al cumplimiento de los objetivos organizacionales” (p.304).

Adecuando los criterios mencionados a la organización motivo de estudio, como institución educativa debe observar dentro de su gestión, principios fundamentales de control interno formulados por los directivos, que le provean de un grado razonable de seguridad por medio de la implementación de métodos que regulen y controlen su actividad, en función de lograr sus objetivos institucionales con procesos eficientes.

El control interno debe ser aplicado en las organizaciones en función de alcanzar objetivos que le permitan contar con una seguridad razonable y con alternativas que busquen mejorar los niveles de control. Para Aguirre (2014), entre los principales objetivos que persigue el control interno se pueden identificar:

- 1.- Proteger los activos de la organización para evitar pérdidas derivadas de fraudes o negligencias de los empleados.
- 2.- Asegurar que los datos contables o extracontables tengan la suficiente exactitud y veracidad debido a que son claves para la toma de decisiones por parte de los administradores.
- 3.- Promover que las operaciones sean lo más eficiente posibles.
- 4.- Estimular que las prácticas ordenadas por los directivos sean siempre realizadas por los colaboradores.
- 5.- Evaluar constantemente la seguridad, calidad y mejora continua en la organización.

Estos objetivos expuestos, muestran la importancia del control interno en las organizaciones. Por ello es necesario presentar criterios como el de Mantilla (2015), que dan cuenta que el control interno basa su importancia en aspectos como:

- Provee de medidas que permiten la corrección de desviaciones en las actividades.
- Es aplicable a todo, tanto a procesos, cosas o personas.
- Posibilita detectar de forma rápida las causas que han podido originar las desviaciones en los procesos.
- Identifica a los actores responsables de la dirección desde el mismo momento en el que se establecen medidas correctivas.
- Reduce costos y tiempos al evitar errores de los funcionarios.
- Incide de forma directa en la racionalización administrativa y por ende en el aumento de la productividad de la organización.

La importancia del control interno en las organizaciones se puede notar ante lo expuesto y ser mostrada también con muchos beneficios derivados. Aguirre (2015), considera que los principales beneficios que surgen del control interno son entre otros:

- Colabora con los directivos al logro razonable de los objetivos y metas organizacionales.
- El personal puede involucrarse con los objetivos del control.
- Contribuye a que el personal pueda medir su desempeño y en base a los resultados poder mejorarlo.
- Facilita a los directivos la información de cómo se han aplicado los recursos.
- Evita el desperdicio de recursos.
- Simplifica trámites y los hace más ágiles.
- Contribuye a evitar fraudes en contra de la organización.

Actualmente se considera que el control interno va más allá de los asuntos que tienen que ver con la contabilidad y las finanzas, sino que incluye además otros controles administrativos y directivos, razón por la que existen varios tipos de control. Una organización tiene variadas actividades dentro de su gestión y para cada una de esas actividades se hace necesario que se establezcan procedimientos y normas de control que aseguren una seguridad razonable en su realización.

Según Estupiñán (2016), el control interno, en un sentido amplio, incluye varios tipos de controles que se pueden catalogar como administrativos o contables. La clasificación de este tipo de controles cambia en función de las circunstancias de cada uno.

En la presente investigación, se analiza el control interno administrativo y operativo de la Institución Educativa Fiscomisional “San José Obrero” de Esmeraldas, por lo que el detalle a profundizar hace referencia al control interno administrativo.

1.1.2. Importancia y beneficios del control interno administrativo

Cuellar (2014), afirma que los controles administrativos “comprenden el plan de organización y el conjunto de procedimientos que se relacionan directamente con la

eficiencia de las operaciones, el apego a las políticas organizacionales y que solamente se relacionan indirectamente con los registros financieros” (p. 32).

Valverde (2015) por su parte, afirma que el control administrativo se encarga de verificar si todas las operaciones en la entidad se desarrollan de conformidad con el plan establecido inicialmente, con las instrucciones y principios establecidos. Su fin es el de señalar debilidades que deben ser optimizados e impedir que se produzcan nuevamente.

El fin de control interno operacional se basa en aspectos como “la asignación de responsabilidades y la disposición de los suficientes respaldos de las actividades, sumando a ello la segregación de funciones y responsabilidades y la búsqueda de equilibrio en la gestión” (Hernández, 2018, p.2).

Podría acotarse que, si una organización quiere funcionar, a más de dotarla de los recursos humanos, materiales y financieros necesarios, debe contar con una organización ordenada y compatible con su misión y con los procesos de planeación, dirección, organización y control necesarios para su funcionamiento.

El control interno administrativo posee varias características que se pueden notar según evaluación que se realice. Teniendo en consideración los criterios de Bohórquez (2016), los tipos de control interno administrativo se clasifican en:

- De organización.- El control que se efectúa sobre el modo en que la organización por medio de sus directivos han asignado responsabilidades y delegado autoridad. Se orienta hacia las relaciones de jerarquía, las funciones de cada puesto y hasta donde llega la autoridad de los individuos claves en cada una de las funciones.
- De operación.- Se busca la obtención de control a través de la observación de políticas y procedimientos al interior de la organización. Son métodos con los cuáles se planifica, ejecuta y controla la gestión de las actividades sobre la marcha con la intención de optimizarlas continuamente.

Entre las principales características que tiene el control interno administrativo, se puede destacar lo expresado por Luna (2018), quien afirma que las características generales se resumen en los siguientes aspectos:

- Es un proceso; no es un fin en sí mismo sino un medio para lograr un fin, en este caso, la medición de los niveles de control.
- Puede ser llevado a cabo por diferentes personas en la organización y no se limita tan solo a los manuales de organización y procedimientos.
- Según el área en la que se ejecute, a quien se delega será el responsable de mantener el control interno y de dar informes a su jefe inmediato según los niveles de jerarquía definidos para el efecto.
- Posibilita la consecución de los objetivos en una o más áreas o actividades operativas de la empresa.
- Aunque no sea de forma total, provee de cierto grado de seguridad razonable en función de los objetivos establecidos inicialmente.
- Busca promover el logro del autocontrol, el liderazgo y el fortalecimiento de las autoridades y la responsabilidad de los colaboradores.

El control interno provee de un sinnúmero de beneficios a las organizaciones; su implementación y fortalecimiento promueve el logro de sus objetivos y la realización de las tareas en ambientes con razonables niveles de seguridad bajo diferentes etapas.

Para Darwin (2015), las etapas del control interno son las siguientes:

- Control previo.- Tiene que ver con la formulación, elaboración y aprobación de distintas políticas y normas jurídicas y administrativas por medio de las cuales se regula, encuadra y rige las operaciones cotidianas de una organización. Las normas diseñadas pueden ser de carácter general y específico, por ejemplo reglamentos internos, manual de procedimientos, manual de funciones, diagramas de procedimientos, niveles de autorización de firmas, entre otros.
- Control concurrente.- Hace referencia a la supervisión permanente de todas las actividades, tareas, responsabilidades y operaciones que se determinaron con anticipación

en el control previo y que deben guardar relación con las formas como fueron establecidas y que las realizan todos los colaboradores al interior de la organización.

- Control posterior.- Tiene que ver con el examen o evaluación de las diferentes actividades realizadas por los colaboradores de la organización, luego de que fueran ordenadas y programadas por los directivos. Este tipo de control es efectuado por técnicos profesionales que se los cataloga como auditores y que tienen la función de detectar deficiencias o errores que se hayan cometido intencional o inintencionalmente por los colaboradores y que afectan el cumplimiento de las metas y objetivos de la institución.

Se busca por medio de la presente investigación, analizar el ambiente de control interno administrativo y operativo de la Institución Educativa Fiscomisional “San José Obrero” de Esmeraldas y determinar sobre la base de las normativas, reglamentos y leyes establecidas con anterioridad, si las actividades al interior de la entidad se realizan con niveles aceptables de seguridad y en función del cumplimiento de los objetivos organizacionales de este centro de estudios.

Como se menciona en el planteamiento de la investigación, se busca evaluar por una parte el control interno administrativo, pero del mismo modo se pretende determinar si las operaciones que realiza la Institución Educativa Fiscomisional “San José Obrero” se efectúan con niveles aceptables de eficiencia y eficacia. Por ello, se considera necesario analizar teóricamente lo relacionado al control interno administrativo.

1.1.3. El control interno operativo y su utilidad en la gestión de operaciones

Según Santillana (2014), el control interno operativo se refiere al plan de organización que sumado a los métodos y procedimientos referentes a la responsabilidad gerencial, permite que la organización lleve adelante sus operaciones de la manera más eficiente posible con el propósito de obtener mayores y mejores resultados y asegurar una gestión eficaz de la entidad en conjunto.

Destacar también la definición que Almela (2017) le da al control interno operativo, al que lo considera como el conjunto de procedimientos que verifican “la utilización eficiente de los recursos de una entidad y la salvaguarda de sus activos, abarcando

aspectos como la organización, asignación de responsabilidades, segregación de funciones y disposición de documentación soporte de las operaciones” (p.10).

De las definiciones consideradas anteriormente se puede entender al control interno operativo como no solo una herramienta ejecutada unilateralmente para controlar el orden y corregir ciertas desviaciones, sino que se puede concebir como un método que posibilita la detección de valor que puede sumarse a la organización, promoviendo la búsqueda de efectividad y eficiencia en las operaciones.

El control interno operativo fija sus objetivos en función de elaborar controles lo suficientemente necesario para que las actividades operacionales de la organización sean adecuados, fiables y eficientes. Perdomo (2014) considera que el control interno operativo puede resumir sus objetivos en:

- Establecer y autorizar los procesos operativos de la organización.
- Verificar el correcto registro y clasificación de las operaciones.
- Analizar constantemente los sistemas operativos de la organización.
- Obtener y proveer oportunamente información exacta y confiable.
- Ordenar y segregar adecuadamente las funciones del personal.
- Verificar el cumplimiento de normativas legales para las operaciones.

El adecuado cumplimiento y concatenación de los objetivos expuestos anteriormente permitirían que las organizaciones puedan desarrollar operaciones que reflejen eficiencia, dotando a las autoridades de información efectiva para regular y mejorar la toma de decisiones en beneficio de la entidad.

Podría acotarse en términos sencillos que el control interno operativo puede compararse con el sistema humano nervioso, que así como en el cuerpo, se extiende por toda la organización, lleva órdenes y reacciones desde y hacia los directivos; el control interno operativo se relaciona íntimamente con la estructura de la organización y las reglas generales y específicas que la rigen.

Hay que destacar por último lo expresado por Santillana (2014), quien manifiesta que el control interno operativo no se limita a determinar políticas y normas de operación, sino que más bien se extiende a las operaciones prácticas atribuidas a las decisiones de los individuos que conforman la organización.

Según el criterio de Sánchez, los principales elementos que contribuyen al logro de los objetivos del control interno operativo, son entre otros:

- El reconocimiento de parte de los colaboradores de que dentro de toda unidad administrativa existen uno o varios componentes funcionales o de acción que son identificados como actividades por áreas o unidades operativas.
- El nombramiento de autoridades de operación a cada unidad, promoviendo la libertad de acción respetando los límites establecidos.
- La solicitud y entrega de informes periódicos en relación a los registros de las actividades operativas desarrolladas por el personal.
- Las evaluaciones frecuentes de los colaboradores con fuente de información sobre la forma de desarrollar su labor, así como la identificación de necesidades de capacitación o actualización de conocimientos.

Los elementos mencionados incluyen métodos y procedimientos para la autorización de las operaciones, salvaguardar los recursos y asegurar un correcto registro operacional. Un buen control interno operativo ayuda a maximizar la eficiencia, minimizar los riesgos y errores que generalmente se presentan en las operaciones.

El propósito de la presente investigación, es analizar las condiciones en las que se desarrolla la gestión operativa de la Institución Educativa Fiscomisional “San José Obrero” de Esmeraldas, evaluando la condición actual de modo de encontrar desviaciones, estas puedan reformarse para el futuro. Se pretende además identificar áreas u operaciones que constantemente presenten debilidades en función de determinar para ellas, acciones concretas de mejora.

Los objetivos, importancia y beneficios del control interno pueden alcanzarse si se realiza una adecuada programación y organización de su aplicación y teniendo en consideración los diferentes componentes que forman parte del control interno y que se exponen teóricamente a continuación.

Cepeda (2017), afirma que el control interno lo conforman cinco componentes que se interrelacionan entre sí y que se derivan de la forma como una organización está dirigida e integra su proceso administrativo. Según el autor, los componentes del control interno son los siguientes:

- Ambiente de control
- Valoración del riesgo
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión y monitoreo

Aunque es sumamente importante analizar todos los componentes de control interno, en la presente investigación referida al análisis del ambiente de control interno administrativo y operativo de la Institución Educativa Fiscomisional “San José Obrero” de Esmeraldas, se profundizará específicamente en el componente ambiente de control.

1.1.4. Control interno en instituciones educativas

Las instituciones educativas de manera general buscan formar personas con valores y principios; tienen una notoria importancia en la sociedad puesto que sin educación sería muy difícil que se alcance el desarrollo para la satisfacción de las necesidades humanas.

A pesar de ser entidades que no persiguen el lucro, deben someterse a las normativas legales de los estados en las que funcionan, de modo que su accionar sea controlado y presente niveles de eficiencia y eficacia en pos de que los resultados que se obtengan sean los planificados y permitan lograr la misión y objetivos organizacionales.

De acuerdo con Acosta (2015), el control interno en las instituciones educativas se ha convertido ya en un proceso cotidiano, debido a que no solo se necesita desarrollar un buen proceso en la etapa de formación de los estudiantes, sino también hay que controlar que los medios y recursos usados para el efecto, sean debidamente utilizados en función de los reglamentos internos y las leyes.

Es importante acotar que el control interno realizado en las instituciones educativas se ha direccionado por mucho tiempo hacia aspectos netamente contables, sin embargo, en la actualidad, la visión del control debe también orientarse a los procesos administrativos y operativos que convergen en este tipo de entidades.

De acuerdo con Huapaya (2017), el control interno en las entidades educativas está dirigido principalmente a la verificación de la aplicación de normas y procedimientos legales, la capacitación de los empleados, la existencia de procedimientos de control, correctos procesos de planificación, uso adecuado de los activos y recursos institucionales, identificación de misión y visión, existencia de manuales de convivencia, entre otros aspectos.

Se busca por medio de la presente investigación, analizar el ambiente de control interno en las áreas administrativa y operativa de la Institución Educativa Fiscomisional “San José Obrero” en función de fortalecer el creciente concepto del incremento de niveles de control interno en las instituciones educativas.

1.1.5. Gestión administrativa: definición y dimensiones

De acuerdo con Terry y Franklin (2015), la gestión administrativa es “el conjunto de procesos de planificación, organización, dirección y control que lleva a cabo una empresa para la ejecución de todas las actividades en pos de cumplir con los objetivos y metas establecidos desde un momento inicial” (p.41).

Otra definición concibe a la gestión administrativa como los principios, reglas, procedimientos que deben ser realizadas por una organización, sin importar el tipo o

características, para responder a las necesidades de su actividad cotidiana con la mayor eficiencia posible (Fayol, 2014).

Para Heizer y Render (2010), la gestión administrativa es la capacidad que tiene una organización para, con el uso adecuado de los recursos con los que cuenta, establecer, lograr y evaluar los propósitos que se han definido. Coordina eficientemente los recursos disponibles para lograr los objetivos de la empresa.

En función de los criterios expuestos anteriormente, se podría acotar que la gestión administrativa engloba el conjunto de acciones y procesos que se orientan a lograr de la mejor forma posible los objetivos de una organización. Su importancia se fundamenta en el hecho de que para lograr las metas organizacionales hace principal énfasis en el uso moderado y controlado de los recursos de los que se dispone.

Terry y Franklin (2015) consideran que la gestión administrativa tiene varias dimensiones que adecuadamente concatenadas, posibilitan la consecución de las metas organizacionales. Las dimensiones son planificación, organización, dirección y control.

La planificación se manifiesta a través de un programa de acción y línea de actuación en la que se ponen de manifiesto los medios necesarios para lograrlo. Se considera como un conjunto de acciones a futuro que vislumbra los próximos acontecimientos con claridad. Los aspectos que deben tomarse en cuenta para la planificación son los recursos con que cuenta la empresa, la importancia y forma de las actividades que se desarrollan, las posibilidades a futuro y las condiciones técnicas para el efecto (Terry y Franklin, 2015).

En cuanto a la organización, según Fayol (2014), proporciona a la organización y a sus integrantes, de las herramientas y medios necesarios para la división ordenada de las actividades a realizar, identificando con claridad niveles de jerarquía, funciones y medios de trabajo. Con lo expresado se puede deducir que la organización permite ordenar y distribuir el trabajo, los niveles de autoridad y los recursos a usar en las actividades organizacionales con el firme propósito de alcanzar las metas.

Respecto a la organización, su propósito es que se pueda lograr el máximo rendimiento de los colaboradores en función de alcanzar las metas organizacionales. Encamina el

esfuerzo de todos hacia el objetivo empresarial en común; que los intereses de grupo sean los que permitan lograr los intereses organizacionales. Para Terry (2015), la dirección centra su propósito en la atención a los colaboradores en el afán de encausar la actuación de estos a la consecución de las metas organizacionales con altos niveles de calidad.

Respecto al control, como la última fase de la gestión administrativa, Fayol (2014) afirma que es una verificación que permite establecer si las actividades se han desarrollado con normalidad y conforme a la planificación definida inicialmente. Su propósito fundamental es identificar puntos débiles de la organización, corregirlos y evitar en lo posible que se repitan. Evalúa el desempeño y aplica medidas para que este sea lo más eficiente y de calidad posible. El control tiene una influencia significativa en la gestión de las organizaciones.

1.1.6. El ambiente de control, sus componentes e influencia en la gestión organizacional

Toda organización debe contar con ambientes que permitan la ejecución de las labores de una forma adecuada, que marque las pautas de comportamiento y que influya directamente en el nivel de conciencia de los colaboradores sobre el control como base para alcanzar los objetivos de manera eficiente.

Micil (2015) define al ambiente de control como el entorno que estimula e influencia a los colaboradores de una organización a realizar sus tareas con adecuados niveles de control y que permite establecer objetivos y estimar los riesgos a los que se puede enfrentar la gestión.

De su parte, Espinosa (2018), afirma que el ambiente de control influye en atributos individuales de los colaboradores y se constituye en el motor sobre el que se conduce a la organización, en la forma como se desarrollan las actividades, se plantean los objetivos y se estiman los riesgos en los que se podrían incurrir.

Dueñas (2016) menciona varios aspectos que hacen que el ambiente de control sea efectivo y pueda proveer de seguridad razonable a las operaciones. Se destacan entre los principales y más importantes aspectos los siguientes:

a) Integridad y valores éticos

Busca que los valores éticos y de conducta de la organización sean vinculantes para todos los colaboradores que la conforman y que puedan extenderse a todas las unidades organizativas y a las empresas que de una u otra manera se relacionen con la organización promoviendo un negocio socialmente responsable que dure en el espacio y tiempo.

Para Rivas (2016), la integridad y los valores éticos hacen referencia a todas las acciones que podría implementar la dirección en pos de reducir al máximo las iniciativas que harían que los colaboradores puedan cometer algún acto deshonesto o poco ético.

La integridad y los valores éticos son considerados elementos esenciales en la conservación y mantenimiento de un adecuado ambiente de control. Según los criterios de Mantilla (2016), la máxima autoridad y directivos de la institución deberá establecer principios y valores éticos que sean parte de la cultura organizacional de modo que puedan perdurar en el tiempo frente a los diversos cambios del personal de libre remoción.

Puede acotarse que la máxima autoridad se encargará de emitir formalmente las normas que integren el código de ética con el fin de contribuir al buen uso de los recursos institucionales; estos valores serán los que rijan la conducta del personal, direccionándolo hacia la integridad y el compromiso con la organización en el desarrollo de sus actividades cotidianas.

Los responsables del control interno en las organizaciones serán los responsables de determinar y fomentar los valores éticos y la integridad entre sus compañeros de modo que los procesos institucionales sean beneficiados con el establecimiento de mecanismos con los que se promueva la incorporación del personal a estos valores, mismos que deberán ser socializados desde los mismos procesos de reclutamiento y selección del personal que ingrese en la organización.

En la presente investigación se pretende observar y determinar si los directivos de la Institución Educativa Fiscomisional “San José Obrero” han establecido y difundido directrices que fomenten la actuación ética de sus colaboradores administrativos y operativos en instrumentos como código de convivencia, políticas y normativas internas de trabajo, misión, visión, objetivos, entre otros aspectos que rigen la conducta al interior de la entidad.

b) Competencia profesional

Según Dueñas (2016), es de suma importancia y de mucha relevancia que la organización cuente con personal competente que se haya formado profesionalmente para el desempeño de su cargo y las responsabilidades que se le delegan, a más de que potencie continuamente sus habilidades y fortalezas.

Es importante destacar también el criterio de Medina y Flórez (2015), quienes afirman que además de referirse al conocimiento y habilidad que tienen las personas para desempeñar su actividad, la institución debe proveer de medida que permitan a su personal, conocer cómo realizar su trabajo de forma eficiente y adecuada.

Es importante acotar que la dirección establezca mecanismos que permitan lograra la competencia profesional que se desea en los colaboradores, así como conocer claramente los niveles de conocimiento y habilidades que se necesitan para el buen desempeño en cada unidad de trabajo y la forma de cómo lograrlos.

Según Montaña (2015), para lograr un determinado nivel técnico y profesional se deben considerar explícitamente los siguientes aspectos:

- 1.- Características generales de la operación que se realiza.
- 2.- Ubicación del lugar de labores.
- 3.- Equipamientos básicos, técnicos o tecnológicos para el desarrollo del trabajo.
- 4.- Descripción clara del método de trabajo a aplicar en el puesto.
- 5.- Condiciones de seguridad y ambiente en el lugar.

6.- Normas de rendimiento.

7.- Especificaciones técnicas y de calidad.

El presente análisis del ambiente de control interno buscará por una parte determinar si el personal administrativo y operativo de la Institución Educativa Fiscomisional “San José Obrero” tiene las competencias necesarias para el desarrollo de su gestión y por otra parte, evidenciar si la institución ha proveído de manuales de procedimientos en los que se establezcan las formas en que se desarrolla cada actividad al interior de la organización.

c) Filosofía y estilo de la dirección

La organización debe contar con una filosofía uniforme a la gestión de riesgos. Se refiere a la asignación de responsabilidades por medio de las cuales se pueda facilitar el cumplimiento de la misión y los objetivos organizacionales. Del mismo modo resulta importante determinar si se privilegia la adecuada gestión de riesgos sobre la rentabilidad que pudiere generar la organización (Dueñas, 2016).

Para Medina y Flórez (2015), quienes asuman las responsabilidades que vigilen el efectivo cumplimiento de las disposiciones y el adecuado funcionamiento de la organización deben tener conocimiento, experiencia suficiente, dedicación y compromiso para tomar las decisiones adecuadas para mantener un adecuado ambiente de control.

Sería importante acotar que la filosofía y estilo de la organización puede abarcar también el enfoque que tiene la gerencia para monitorear los riesgos que se presentan en la empresa, así como las acciones frente al reporte financiero y procesamiento de la información, funciones financieras y al desenvolvimiento del personal.

Para Isaza (2015), los directivos deben tratar de hacer comprender a los colaboradores que deben asumirse con mucha seriedad todas las responsabilidades del control interno y que cada uno de ellos cumple un rol importante en el sistema de control interno.

El autor expresa también que la filosofía y estilo de dirección sirven de influencia y traducen la forma en la que la organización es conducida. Entre los ejemplos que pudieran

referirse a esta filosofía se podrían mencionar la transparencia en la gestión, qué postura se asume ante las innovaciones, las alternativas que se aplican para resolver problemas y los métodos con los que se miden los desempeños de los colaboradores y los resultados.

Es importante acotar que la actitud de interés que transmitan los directivos por un control interno efectivo debe penetrar en la organización entera, debido a que las declaraciones no bastarán sino que deben ir acompañadas con actitudes y acciones concretas de quienes hacen dirección en las organizaciones

Si existe el ejemplo de parte de la dirección, indudablemente influirá en una actitud positiva de parte de los colaboradores, quienes se desenvolverán en un ambiente que les permita fácilmente comprender y respetar las normas de control interno, así como tener la suficiente motivación para sugerir medidas que fomenten su perfeccionamiento.

Es necesario que por medio de la presente investigación se conozca si las autoridades de la Institución Educativa Fiscomisional “San José Obrero” han establecido unidades de control o personas responsables que vigilen el cumplimiento de las normativas de trabajo y promuevan niveles razonables de seguridad en el ambiente de control.

d) Políticas y prácticas de recursos humanos

Según Duelas (2016), teniendo en consideración que el recurso humano es al recurso más valioso para toda organización, los directivos deben procurar por todos los medios posibles que su personal esté lo suficientemente satisfecho y realizado con el trabajo que realiza. Por esta razón, quienes hacen dirección determinarán adecuadas prácticas para la contratación, formación, capacitación, evaluación y compensación como procesos fundamentales para establecer un adecuado ambiente de control.

En tanto que Rivas (2016), a más de los procesos de talento humano, afirma que en este aspecto es importante considerar con suma importancia la influencia de la estructura organizativa y jerárquica en la gestión, así como la delegación de autoridad y responsabilidad que tienen los colaboradores en la institución.

Es importante destacar lo expresado por Isaza (2015), quien manifiesta que la conducción del personal en la organización debe ser lo más justo y equitativo posible acompañado de una comunicación clara respecto a los niveles de integridad, ética en el comportamiento que se esperan de los colaboradores.

Según Isaza, entre las principales prácticas y políticas de talento humano de recursos humanos que pueden los directivos deben tener en cuenta para conseguir un adecuado ambiente de control se pueden considerar las siguientes:

- Definir los procedimientos de selección, desarrollo de personal e incluso de desvinculación del mismo en conformidad con los lineamientos establecidos y las leyes vigentes para el efecto.
- Promover y facilitar el mejoramiento de las capacidades y habilidades de los colaboradores que se necesitan para lograr los objetivos organizacionales.
- Garantizar que las remuneraciones sean justas y conforme a la ley y reglamentos.
- Promover la integración de los colaboradores a los objetivos de la institución de modo que puedan encontrar en ellos posibilidades de desarrollo propio.
- Velar porque las condiciones en las que laboran los colaboradores sean dignas, seguras y permitan la formación profesional a quien los requiera.

Por lo expresado, por medio del presente estudio se pretende verificar si en la estructura organizacional de la Institución Educativa Fiscomisional “San José Obrero” se establecen jerarquías, responsabilidades para los colaboradores, así como prácticas referentes a la gestión del recurso humano.

1.2 Antecedentes

Es necesario que para el desarrollo de la investigación, se consulten otros estudios realizados con anterioridad sobre el tema, con la finalidad de contar con información que oriente el actual trabajo y sirva como fundamento para la posterior discusión de resultados.

Sanabria (2017), realiza una investigación de maestría en la que se plantea como objetivo general determinar el nivel de control interno que perciben los directores de las instituciones educativas de las redes 17 y 18 de la UGEL en Vitare, Perú. La metodología da cuenta que es una investigación básica, de tipo cuantitativa, descriptiva y de diseño no experimental con una población de 30 directores de instituciones educativas del sector. Los resultados muestran que se tiene un deficiente control interno en las instituciones educativas, que el personal no se encuentra involucrado con los objetivos, no se toma en consideración procesos para disminuir los riesgos, poca determinación de funciones y responsabilidades, entre otros aspectos.

En la investigación de Valera (2018), se establece como objetivo general de investigación de maestría, el diseño de un control interno digitalizado para la Unidad Educativa “Dr. Francisco Espejo” del Municipio Valencia, Estado Carabobo, Venezuela. En cuanto a la metodología fue una investigación de campo y proyecto factible, en la que participaron como población 61 sujetos a quienes se les aplicó un cuestionario con preguntas cerradas con Escala tipo Likert. Los resultados permitieron evidenciar que todo el personal de la institución considera necesaria la implementación de una herramienta tecnológica de control interno como la propuesta puesto que el control tiene falencias especialmente en el manejo de documentos, que en unos casos se extravían, en otros son mal transcritos y regularmente generan atrasos en los procesos.

Silva (2018), realiza una investigación de maestría con el objetivo de mejorar la calidad de la gestión administrativa de control en la Unidad Educativa Local de Huaylas Caraz, en Perú. La metodología desarrollada hace referencia a un estudio descriptivo y de tipo correlacional en el que se utilizó la herramienta del cuestionario aplicado al personal de la institución para comprobar cuáles son los niveles de conocimiento y aplicación de control interno. Los resultados evidencian que la institución no ha proveído la suficiente información sobre el control interno que debe aplicarse en el desarrollo de las funciones de sus colaboradores; no existe control alto de parte de los supervisores y encargados de manejar el control en la institución, que su nivel de gestión administrativo no es totalmente eficiente y que existe una baja relación entre la aplicación normativa del control interno y la gestión de área de la administración.

En la tesis de Doctorado de Cambier (2015), el objetivo general consistió en evaluar el cumplimiento del control interno del Departamento de registro de una institución de estudios superiores en República Dominicana. En cuanto a la metodología aplicada para lograr lo planteado, se trató de una investigación exploratoria, descriptiva, comparativa y explicativa, de corte cuantitativa y cualitativa que utilizó como muestra poblacional a cinco instituciones de educación superior del país en donde se aplicaron la observación, la encuesta y entrevista para la obtención de datos. Los resultados destacan que los departamentos en su mayoría no documentan o actualizan sus procedimientos tomando como referencia al control interno, carecen de gestión de riesgos para la determinación de los controles que se deben efectuar en el desenvolvimiento académico, administrativo y financiero de estas instituciones.

Ramírez (2017) en su tesis de maestría establece como objetivo general, determinar la relación existente entre la evaluación del sistema de control interno y la gestión administrativa de la Unidad de Gestión Educacional de Yungay, Perú. La metodología hace referencia a una investigación no experimental, transversal y descriptiva que se desarrolló sin maniobrar deliberadamente las variables; la población estuvo conformada por los 41 funcionarios de la entidad a quienes se les aplicó una encuesta. Los resultados mostraron que una gran cantidad de funcionarios desconocen qué significa la evaluación del control interno, que no existe una gestión administrativa adecuadamente estructurada y que muy pocas veces se han llevado a cabo procesos de medición y evaluación del control con el que se mide la gestión institucional.

Taipe (2015) en su tesis de doctorado, se plantea como objetivo de investigación implementar un sistema de control interno para el área administrativa de la Unidad Educativa “Cardenal González Zumárraga”. La metodología puesta en consideración en este trabajo investigativo hace referencia a una investigación de campo porque se realizó en las instalaciones de la entidad y cuantitativa, debido a que aplicó fórmulas de control interno para determinar los niveles de riesgo en el desarrollo de las actividades. Los resultados permitieron evidenciar que existen problemas en el conocimiento a detalle de las funciones de los empleados, que se presenta duplicidad de funciones en varios casos, incumplimiento e inobservancia de leyes por desconocimiento, faltas de firmas de responsabilidad en varios archivos departamentales, entre otros aspectos. Se concluye

mostrando la necesidad de que se elabore un manual de control interno en el que se sistematice la actividad laboral de los empleados.

En la tesis de maestría de Calle y Valdéz (2016) se plantea como objetivo de investigación, analizar el control interno administrativo en la Unidad Educativa Particular “Santa Mariana de Jesús” para cumplir con los objetivos relacionados con las operaciones, actos administrativos e información. La investigación es considerada explicativa, cuantitativa y no experimental en la que se tomó como muestra a los funcionarios administrativos de la entidad a quienes se les aplicó un cuestionario de control interno para conocer los niveles de este aspecto en la institución. Entre los principales resultados se destaca que no existe un Código de Ética, que el manual orgánico funcional está desactualizado, que no se cuenta con un reglamento interno para el manejo del personal y que no se tiene una comunicación efectiva entre los diferentes niveles de jerarquía en la organización.

Cadena (2013) en su tesis de maestría establece como objetivo general, elaborar un manual de procedimientos de control interno en el área administrativa de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí con el propósito de mejorar la gestión administrativa de la entidad. Respecto a la metodología, fue un estudio inductivo deductivo, una investigación de tipo descriptiva en la que se tomó como muestra al 100% de los trabajadores de la entidad representados en 31 funcionarios. Para la recolección de datos se aplicó la entrevista y la encuesta con preguntas cerradas de opción múltiple. Los resultados muestran que se carece de un manual de procedimientos para la gestión, los empleados no poseen conocimientos totales de sus funciones, no existen procedimientos estándar y sistemáticos de control para los procedimientos.

En la tesis de maestría de Carrera (2014) el objetivo general fue el de realizar un diagnóstico situacional para identificar fortalezas y debilidades en las áreas administrativa y operativa de la Unidad Educativa “La Merced” para conocer los niveles de control en estos departamentos. En cuanto a la metodología, fue un estudio descriptivo y explicativo, en el que la muestra poblacional la conformaron 60 docentes de la entidad y 267 padres de familia, sujetos a los que se les aplicaron encuestas y entrevistas que tabuladas y ordenadas permitieron conocer la situación del objeto de estudio. Los resultados obtenidos en el proceso investigativo se resumen en la inexistencia de una estructura de

control interno administrativo-operativo, contable y financiero, faltan estrategias de control interno en las mencionadas áreas, los funcionarios no conocen el plan estratégico institucional, existe descoordinación en el control de los bienes económicos de la entidad y por último se determinó que no es buena la relación entre directivos y funcionarios por problemas en la gestión comunicacional.

Salas (2016) establece como objetivo de su investigación el diseño de un manual de control interno para el Área Financiera del Instituto de la Niñez y la Familia de la provincia de Imbabura. La metodología usada en el estudio tiene que ver con una investigación de campo, que permitiera identificar el ambiente de control que se presenta en el entidad; también una investigación documental y descriptiva, en la que se analizaron documentos que reposan en los archivos de la institución con el fin de describir los procesos y las formas de cumplimiento que deben tener. Los resultados permitieron evidenciar que no existe una adecuada distribución jerárquica entre el personal directivo de la entidad, así mismo no se han levantado procedimientos para el desarrollo de la gestión de los colaboradores. No se cuenta con descripción de procesos para adquisición de bienes y servicios, viáticos y subsistencias, flujogramas de procesos, a más de que no se realizan con frecuencia procesos de evaluación del control interno en la entidad.

1.3. Fundamentación legal

Las leyes, normativas y reglamentos a observar en la presente tesis son entre otros:

La Constitución de la República del Ecuador (2009) es la norma suprema a la que está sometida toda la legislación ecuatoriana y en ella se establece a la Contraloría General del Estado como el organismo que se encargue de las evaluaciones y entidades del sector público y las del sector privado que manejen fondos públicos. Todas las instituciones educativas que reciben valores de parte del estado, especialmente para el pago de docentes fiscales que laboran en la institución, pueden ser auditadas por la Contraloría General del Estado, para determinar responsabilidades por el manejo de la entidad y asesorar en el cumplimiento y respeto de los lineamientos y normativas de control interno.

Las instituciones educativas también deben tomar en consideración la Ley Orgánica de Educación Intercultural LOEI, que en el Art. 33 hace referencia a la existencia de gobiernos escolares que tienen la potestad de realizar veedurías sobre la gestión administrativa y rendición de cuentas de las instituciones de educación.

A pesar de desarrollar una actividad sin fines de lucro, que recibe asignaciones tanto particulares como públicas, debe orientar su gestión observando el Art. 55 de la LOEI a fin de garantizar una educación de calidad y calidez, que cuente con procesos eficientes y personal administrativo y operativo capacitado y competente para tal fin.

Al mencionar la eficiencia de los procesos, deberá observar el Art. 130 de la LOEI en la que se expresa la necesidad de contar con dos tipos de control sobre sus actividades; uno interno que debe realizarse por medio de auditores educativos establecidos por la Constitución y por observadores externos pertenecientes a la ciudadanía y que no tengan relación alguna con la institución.

Es importante que también se observen las normas de control interno emitidas por la Contraloría General del Estado para las entidades y organismos del sector público y entidades de derecho privado que manejen fondos públicos. La norma 407-01 hace referencia a que las instituciones educativas tener dentro de su operatividad un plan de talento humano; la norma 407-02 establece la obligación de las autoridades de proveer a los trabajadores de manuales para desarrollar su labor. Las normas 407-04/05/06/07 establecen la necesidad de realizar adecuados procesos de reclutamiento, selección, capacitación, rotación y evaluación del desempeño. Por último es importante observar dentro de la investigación la norma 407-08 que hace referencia a la actuación y honestidad de los colaboradores en el desempeño de sus funciones.

Del mismo modo se consideró en el desarrollo de la investigación el Art. 52 de la Ley Orgánica de Servicio Público (2016), en la que se establecen las actividades que deben cumplir y hacer cumplir las Unidades de Talento Humano en el ámbito administrativo y operativo, destacando el respeto a las normativas vigentes, preparación de planes y programas organizacionales, aplicación de manuales de funciones, ejecución de evaluaciones de desempeño, coordinación de procesos de capacitación, entre otros aspectos que permitan una gestión adecuada del personal.

CAPÍTULO II – METODOLOGÍA

De acuerdo con Naranjo (2016), la metodología de la investigación provee de los procesos, medios e instrumentos por medio de los cuáles un investigador puede obtener la información necesaria para sustentar su proceso investigativo.

2.1. Tipo de estudio

En base al criterio de presentación de resultados, la investigación fue cuantitativa, que de acuerdo a Pita y Pértegas (2015), permite encontrar datos numéricos y cuantificables sobre la actuación de un sujeto o sujetos de estudio, dando respuestas a preguntas como con qué frecuencia, en qué medida, entre otras. En este sentido, en la presente investigación, se aplicó un cuestionario de control interno en el área administrativa de la Institución Educativa Fiscomisional “San José Obrero” de Esmeraldas, cuyos resultados serán expuestos y representados en tablas y gráficos.

Fue también una investigación cualitativa, utilizada para descubrir detalles que expliquen un comportamiento, actitud o pensamiento (Pita y Pértegas, 2015). Tomando en consideración lo expresado, en la presente investigación se buscó analizar el comportamiento, pensamiento y experiencia del talento humano administrativo y operativo de la Institución Educativa Fiscomisional “San José Obrero” de Esmeraldas.

Según el nivel de investigación, se la considera descriptiva, que según Arias (2012), permite una descripción de la realidad respecto a situaciones, eventos o grupo de personas. Se buscó recolectar datos cuantitativos y cualitativos sobre las características del fenómeno investigado por medio de una entrevista y una encuesta.

Respecto al método, se utilizó el método inductivo, que busca llegar a conclusiones generales a partir de observaciones particulares (Arias, 2012). Para esto, se aplicaron varios instrumentos que posibilitaron alcanzar los objetivos de la investigación, analizando los aspectos de ambiente de control sobre integridad y valores éticos, competencia profesional, filosofía y estilo de dirección, políticas y prácticas de recursos humanos para de manera posterior establecer conclusiones generales que posibiliten el planteamiento de estrategias tendientes a mejorar el ambiente de control en la entidad.

2.2. Operacionalización de variables

Tabla 1.- Operacionalización de variable

VARIABLE INDEPENDIENTE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO	“Es el plan de organización y el conjunto de procedimientos que se relacionan directamente con la eficiencia de las operaciones, el apego a las políticas organizacionales y que solamente se relacionan indirectamente con los registros financieros” (Cuellar, 2014, p. 32).	Teoría sobre control interno Métodos de investigación Instrumentos de recolección de datos Conclusiones y recomendaciones	Ambiente de control	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Integridad y valores éticos ▪ Competencia profesional y estructura organizacional ▪ Filosofía y estilo de dirección ▪ Políticas y prácticas de talento humano

Elaboración propia

2.3. Población y muestra

La investigación se realizó en las instalaciones de la Institución Educativa Fiscomisional “San José Obrero” de Esmeraldas, tomando como sujetos de investigación al personal administrativo y operativo de la institución, los que se detallan a continuación:

Tabla 2.- Población y muestra

UNIDAD INVESTIGACIÓN	UNIDAD ANÁLISIS	CANTIDAD
	Delegada Episcopal	1
	Rectora	1
	Vicerrectora	1
Fuentes de información interna: área administrativa	Inspector General- Talento Humano	1
	Delegado Financiero	1
	Delegada Secretaría	1
	Delegada Bienestar Estudiantil	2
Fuentes de información interna: área operativa	Docentes	37
	Personal de servicio	4
TOTAL GENERAL		49

Al ser una población corta, se tomó en consideración a todos los sujetos mencionados en la tabla anterior, a quienes se les aplicarán varias técnicas e instrumentos que se detallan a continuación:

2.4. Técnicas e instrumentos

2.4.1. Encuesta

Se realizó a los docentes y personal de servicio de la institución como parte del área operativa de la institución, con el propósito de conocer sus criterios y opiniones respecto a las formas de llevar a cabo la gestión del talento humano al interior de la entidad, de

modo que son la información narrativa que se deriva de las entrevistas a realizar, se pueda obtener el análisis cualitativo planteado.

El cuestionario que se aplicó en las encuestas se conformó de 10 preguntas cerradas en las que se utiliza el modelo de escala de Likert en las que se abordan temas como reclutamiento y selección de personal, formas de contrato, procesos de capacitación, evaluación de desempeño, remuneración, ambiente laboral, entre otros.

2.4.2. Entrevista

Se efectuó a la Delegada Episcopal, Rectora, Vicerrectora y al Delegado de Talento Humano como parte del área administrativa, con la finalidad de conocer los aspectos referentes a integridad y valores éticos, competencia profesional, filosofía y estilo de dirección, políticas y prácticas de recursos humanos como aspectos para analizar el ambiente de control interno, serán 8 preguntas abiertas en las que las autoridades entrevistadas puedan dar a conocer sus puntos de vista sobre la obligación en curso. Para efectos de síntesis de los resultados obtenidos, se utilizarán las siguientes denominaciones para las autoridades que se entrevistarán:

- Rectora = R01
- Vicerrectora = VR01
- Delegada Episcopal = DE01
- Inspector General = IG01

2.4.3. Cuestionario

Adicionalmente a la encuesta se presentó un banco de preguntas de tipo “check list” con el que se pretende recopilar información sobre a integridad y valores éticos, competencia profesional, filosofía y estilo de dirección, políticas y prácticas de recursos humanos, lo que servirá para contrastar y tener mayor sustento en aspectos fundamentales para analizar el ambiente de control interno en Institución Educativa Fiscomisional “San José Obrero” de Esmeraldas.

2.5. Análisis de datos

Para el procesamiento de la información y su posterior análisis se tomaron en consideración los siguientes aspectos:

Para la categorización de la información se buscó establecer respuestas de interés para conocer cómo se efectúa el control interno administrativo y operativo en la entidad, así como para identificar los procesos que se tendrían en consideración para evaluar el ambiente de control interno en la institución.

La presentación de los datos se realiza por medio de una matriz en la que se presenten los datos de la aplicación del cuestionario de control interno. Del mismo modo, se presentarán en gráficos estadísticos los resultados de las encuestas que se realicen al personal administrativo y operativo. Se interpretarán luego las respuestas que se obtuvieren con la aplicación de los instrumentos técnicos en la presentación del informe final de investigación, resaltando aquellos aspectos más relevantes que den respuestas a los objetivos planteados.

CAPÍTULO III – RESULTADOS

Cuellar (2014), afirma que el control interno administrativo comprende el conjunto de procedimientos que se relacionan directamente con la eficiencia de las operaciones; para Santillana (2014), el control interno operativo se refiere a los métodos y procedimientos referentes que permite que la organización lleve adelante sus operaciones de la manera más eficiente posible. Dentro del presente estudio se buscó analizar el ambiente de control interno administrativo y operativo en la institución educativa físcomisional “San José Obrero” de Esmeraldas. Para el logro de este cometido se planteó describir la situación actual del control interno administrativo y operativo de la entidad, revisar las medidas institucionales que se han adoptado para mejorar el ambiente de control interno y señalar si en la estructura organizacional se establecen jerarquías, responsabilidades y prácticas del recurso humano.

En función de lo expresado, se establecieron varias herramientas e instrumentos como un cuestionario de control interno, una encuesta al personal docente y administrativo y una entrevista a las autoridades de la entidad, con el fin de despejar los planteamientos iniciales y obtener resultados que permitan considerar de manera objetiva como se presenta el objeto de estudio.

El cuestionario de control interno se lo aplicó con la supervisión y ayuda del Inspector General de la institución. La encuesta fue realizada a 37 docentes y a 4 administrativos, mientras que la entrevista se la realizó a la Rectora (R01), Vicerrectora (VR01), Inspector General (IG01) y a la Delegada Episcopal (DE01).

Se presentan en las siguientes páginas los resultados obtenidos, así como el análisis e interpretación de los mismos derivados de los instrumentos señalados para el efecto.

3.1 Situación actual del control interno administrativo y operativo

Inicialmente, la recolección de información tuvo como fuente la aplicación de un cuestionario de control interno, que se ejecutó por medio de un “check list” con el que se buscó recopilar información sobre aspectos diferenciados como a) Integridad y valores éticos, b) Competencia profesional, c) Filosofía y estilo de dirección y, d) Políticas y prácticas de recursos humanos. Las calificaciones obtenidas en la aplicación del cuestionario al componente AMBIENTE DE CONTROL fueron las siguientes:

- a) El aspecto *Integridad y valores éticos* tuvo cuatro interrogantes con una ponderación de 10 puntos cada una. En este caso se obtuvo una calificación de 28/40. De los 4 aspectos evaluados, las situaciones positivas hicieron referencia el establecimiento de valores éticos y de conducta, la existencia de un código de convivencia y de un reglamento interno de trabajo. Sin embargo en uno de los aspectos, el referente a la entrega de informes y oficios sobre desviaciones detectadas, no se han presentado al interior del control institucional.
- b) En el aspecto *Estructura organizacional* se tuvieron cinco interrogantes con una ponderación de 10 puntos cada una. Los resultados permitieron obtener una calificación de 44/50. El detalle de esta evaluación da cuenta de que los niveles de autoridad están bien definidos, las tareas desempeñadas están acorde a los puestos establecidos, existe un manual de funciones y también se encuentra con un organigrama al interior de la institución. La parte deficiente de este aspecto se evidenció en que varios funcionarios no conocen al detalle las tareas que deben realizar, situación que afecta de alguna manera a la gestión institucional.
- c) Sobre el aspecto *Filosofía y estilo de dirección* se establecieron tres interrogantes ponderadas en 10 puntos cada una. Se obtuvo una calificación de 10/30. De los tres aspectos evaluados, tan solo uno presentó resultados positivos y fue el referente a la vigilancia de leyes y normativas que se aplican en la institución. Los otros dos aspectos arrojaron resultados negativos y se basan en que los funcionarios no tienen clara la misión y visión institucional; del mismo modo una baja calificación de riesgo el hecho de que no existen procesos documentales en los que se provea un control al cumplimiento y logro de los objetivos estratégicos.

d) El aspecto de *Políticas y prácticas de recursos humanos* tuvo siete interrogantes con una ponderación de 10 puntos cada una. Los resultados fueron de 30/70. En la evaluación se pudo evidenciar tan solo dos aspectos positivos referidos a que se respetan las leyes en las remuneraciones y que existe un control a las horas adicionales a la jornada normal. Por el contrario, existen siete aspectos negativos que dificultan el control en la entidad, no existen procesos documentados de selección, promoción, capacitación y evaluación; los procesos de selección de personal en ocasiones no se realiza según los procesos técnicos sino por elección personal de autoridades; no existen políticas de motivación e incentivo; los procesos de capacitación se dan con frecuencias de tiempo muy largas y las evaluaciones de desempeño de personal fue realizado por última vez hace 3 años.

Con la sumatoria de los resultados obtenidos se aplicó la fórmula de valoración de riesgo, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 3.- Resultados valoración de riesgo

DETALLE DE FÓRMULA DE VALORACIÓN DE RIESGO		
CT= Calificación total	CP = Calificación porcentual	PT = Ponderación total
$CP = \frac{CT}{PT} = \frac{112}{190} = 0.59 \times 100 = 59\%$		
>>>>> NIVEL DE RIESGO <<<<<<		
ALTO	MODERADO	BAJO
41%		
15 – 50%	51 – 75%	76 – 95%
	59%	
BAJO	MODERADO	ALTO
>>>>> NIVEL DE CONFIANZA <<<<<<		

NOTA: Los datos detallados de las calificaciones obtenidas se encuentran en los anexos.

Como se demuestra en los datos anteriores, se obtuvo una calificación de riesgo de 41%, lo que significa que la Institución Educativa Fiscomisional “San José Obrero” de Esmeraldas posee un nivel de riesgo alto, calificación que ocasiona que el nivel de confianza sea moderado. Aunque las autoridades han diseñado instrumentos que ayuden a incrementar la eficiencia en la gestión, existen varios aspectos que generan riesgo en las actividades y que por lo tanto deben ser observados y corregidos a la brevedad posible para mejorar también los niveles de confianza en las operaciones.

3.2 Medidas institucionales para mejorar el ambiente de control interno

Fue importante conocer el criterio de las autoridades y funcionarios de la institución respecto a qué medidas se han tomado para mejorar el ambiente de control interno administrativo y operativo en la Institución Educativa Fiscomisional “San José Obrero”.

Como se mencionó en la metodología de estudio, la Rectora de la institución se nomina R01, la Vicerrectora VR01, la Delegada Episcopal DE01 y el Inspector General IG01, de modo que se puedan sintetizar de manera sencilla las respuestas de la entrevista realizada.

Una de las preguntas hizo referencia a la importancia que le dan las autoridades a contar con un código de convivencia en la institución ante lo cual DE01 y IG01 coincidieron al manifestar que es un instrumento de suma importancia para el desarrollo de las labores. Sin embargo, es importante hacer énfasis en lo expresado por R01 sobre a:

“Contar con un código de convivencia bien estructurado permite consolidar un ambiente saludable para la realización de un trabajo óptimo”.

De su parte, VR01 expresó que:

“El código de convivencia permite establecer las reglas claras entre todos los miembros de la institución para realizar su trabajo”.

En las encuestas al personal docente y administrativo se buscó conocer si en la realización de las tareas se observa el Código de Convivencia, a lo que los funcionarios manifestaron con una mayor tendencia (39%) que casi siempre se toma este instrumento en consideración para las actividades cotidianas, tal como se muestra en la tabla 4.

Tabla 4.- Observación del Código de Convivencia

OBSERVACIÓN DEL CÓDIGO DE CONVIVENCIA			
Nº	OPCIONES	#	%
1	Nunca	4	10%
2	Casi nunca	6	15%
3	A veces	4	10%
4	Casi siempre	16	39%
5	Siempre	11	26%
TOTALES		41	100%

Fuente: Encuesta a funcionarios

Al hacer la consulta sobre la influencia del reglamento interno de trabajo, VR01, DE01 e IG01 coincidieron al manifestar que este instrumento sirve para controlar las acciones tanto en el ámbito administrativo como operativo. Pero resulta importante poner en consideración lo expresado por R01 sobre este aspecto:

“El reglamento interno de trabajo permite conocer cuáles son exactamente los derechos y los deberes tanto del personal docente como el personal administrativo en función de mejorar el trabajo mancomunado de todos”.

En la encuesta a los funcionarios sobre si el Reglamento Interno de Trabajo es conocido y aplicado en las actividades, a lo que una mayor tendencia de respuestas (46%) como se muestra en la tabla 5, manifestó que siempre se toma en consideración el reglamento interno de trabajo para el desarrollo de las labores cotidianas.

Tabla 5.- Aplicación del reglamento de trabajo

APLICACIÓN DEL REGLAMENTO DE TRABAJO			
Nº	OPCIONES	#	%
1	Nunca	0	0%
2	Casi nunca	2	5%
3	A veces	8	20%
4	Casi siempre	12	29%
5	Siempre	19	46%
TOTALES		41	100%

Fuente: Encuesta a funcionarios

Se preguntó también en la entrevista, como se establecen las funciones a desarrollar por los miembros de la entidad, cuestión a la que respondieron todos los entrevistados que se cuenta en la institución con un manual de funciones en donde se detallan las acciones que deben seguir los funcionarios para sus labores cotidianas. Pero es importante considerar lo expresado por R01 sobre este tema:

“El código de convivencia, el reglamento interno de trabajo y el manual de funciones han sido instrumentos que las autoridades de la institución se han preocupado por elaborar debido a la importancia que tienen para mejorar el control de las actividades tanto administrativas como operativas en la entidad”.

En este mismo sentido, se preguntó en la encuesta a los funcionarios si desarrollan sus actividades según lo estipulado en el manual de funciones elaborado por la institución, ante lo cual, un mayoritario 51% manifestó que aunque existe un manual de funciones, el personal desarrolla sus labores sin observarlo, sino más bien de acuerdo a la experiencia obtenida a lo largo del tiempo de trabajo, datos que se expresan en la tabla 6.

Tabla 6.- Observación del manual de funciones

OBSERVACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES			
Nº	OPCIONES	#	%
1	Nunca	6	15%
2	Casi nunca	4	10%
3	A veces	21	51%
4	Casi siempre	5	12%
5	Siempre	5	12%
TOTALES		41	100%

Fuente: Encuesta a funcionarios

Los resultados obtenidos del proceso de entrevista, dirigidos a conocer el tipo de medidas institucionales que se han implementado para mejorar el ambiente de control interno, permitieron establecer varias respuestas de las autoridades que dan una visión de la situación que se pretendió conocer.

Las medidas adoptadas por las autoridades han sido entre otros aspectos que se ha elaborado y está a disposición de los funcionarios de la entidad un ***código de convivencia*** en el que se establecen las reglas claras que se deben cumplir con la ejecución de sus labores, así como la provisión de un ambiente saludable para la cotidianidad laboral. Del mismo modo se conoció que duraron varios años en la elaboración de un ***reglamento interno de trabajo*** con el que se cuenta en la actualidad y en el que se estipulan con exactitud los deberes, derechos y obligaciones que tiene el personal docente y administrativo. También existe un ***manual de funciones*** en donde se exponen las competencias, perfiles y funciones establecidas para cada cargo dentro de la institución y que en función de sus componentes sustenta la capacitación y evaluación de desempeño de los colaboradores.

3.3 Situación de la estructura organizacional

Otro de los objetivos fue conocer cuál es la situación de la estructura organizacional de la Institución “San José Obrero”. En este sentido al entrevistar a las autoridades de la entidad, respecto a la adecuada definición y respeto de los niveles jerárquicos al interior de la institución por medio de una estructura organizacional, los cuatro entrevistados manifestaron que se ha trabajado mucho en este aspecto y por eso consideran que existe una adecuada forma de niveles jerárquicos en la institución que a su vez son respetados por los funcionarios. Es importante sin embargo destacar el criterio de R01 sobre el tema:

“Se realizaron muchas jornadas de trabajo para elaborar una estructura organizacional que se ajuste a las necesidades institucionales y con la ayuda del grupo directivo, administrativo y docentes, ya desde tres años se cuenta con un organigrama en el que están claramente establecidos los niveles de autoridad, jerarquías para cada integrante del plantel”.

En el mismo orden de ideas, en la encuesta se preguntó a los funcionarios si dentro de la institución se cuenta y se aplica un organigrama para la operatividad laboral y como se explica en la tabla 7, entre los mayores resultados se destacan que un 15% casi nunca se aplica el organigrama estructural, un 26% dijo aplicarlo casi siempre, mientras que el 49%, manifestó que al interior de la organización se observa y se aplica un organigrama en el que se detallan las ubicaciones de los funcionarios para un mejor conocimiento de su posición en la entidad, resultados que muestran que el personal, en su mayoría, toma en consideración el organigrama operativo para desarrollar sus tareas.

Tabla 7.- Organigrama operativo

ORGANIGRAMA OPERATIVO			
Nº	OPCIONES	#	%
1	Nunca	2	5%
2	Casi nunca	6	15%
3	A veces	2	5%
4	Casi siempre	11	26%
5	Siempre	20	49%
TOTALES		41	100%

Fuente: Encuesta a funcionarios

En el mismo orden de interrogantes, se buscó conocer si existe un respeto y aplicación de los niveles de autoridad al interior de la institución, cuestionamiento al que los funcionarios en un 20% considera que solo a veces se da este respeto, el 22% manifestó que casi siempre, mientras que un mayoritario 58% expresó que siempre se respetan los niveles de autoridad en la institución, permitiendo establecer que las autoridades cumplen sus funciones con el respeto y apoyo del personal administrativo y académico. Estos resultados se muestran en la tabla 8.

Tabla 8.- Niveles de autoridad institucional

NIVELES DE AUTORIDAD INSTITUCIONAL			
Nº	OPCIONES	#	%
1	Nunca	0	0%
2	Casi nunca	0	0%
3	A veces	8	20%
4	Casi siempre	9	22%
5	Siempre	24	58%
TOTALES		41	100%

Fuente: Encuesta a funcionarios

Se consultó también en la entrevista a las autoridades si los procesos de selección, promoción, capacitación y evaluación están adecuadamente documentados, ante lo cual R01, VR01 y DE01 coincidieron al manifestar que esto es algo estrictamente del encargado de talento humano. Ante lo expresado, IG01 como encargado de estos procesos manifestó que:

“Aunque se han documentado cierta parte de los procesos, aún existen falencias en la documentación de los mismos, pero que se aspira mejorar esta situación en el transcurso de este mismo año”.

En la encuesta a los funcionarios se buscó conocer si para la contratación de personal nuevo, se aplican procesos que se consideren técnicos y objetivos. Ante esta interrogante, como se muestra en la tabla 29% considera que siempre se realizan contrataciones técnicas, el 29% dijo que estos procesos son realizados casi siempre, en tanto que un mayoritario 56% considera que muy pocas veces se aplican procesos técnicos para la

contratación de personal, ya que según ellos, en la mayoría de los casos, se realizan los contratos de manera directa.

Tabla 9.- Procesos técnicos en contratación

PROCESOS TÉCNICOS EN CONTRATACIÓN			
Nº	OPCIONES	#	%
1	Nunca	0	0%
2	Casi nunca	0	0%
3	A veces	23	56%
4	Casi siempre	12	29%
5	Siempre	6	15%
TOTALES		41	100%

Fuente: Encuesta a funcionarios

De igual forma se preguntó en la encuesta si se han socializado debidamente la misión y visión institucionales entre los funcionarios. Ante esta inquietud, un 34% considera que se ha socializado la misión y visión institucional por muchas ocasiones, que se han dado reuniones para darlos a conocer y promover su aplicación en el trabajo, en tanto que un mayoritario 56% de encuestados, como se muestra en la tabla 10, manifestó que muy pocas veces se han realizado procesos de socialización y entendimiento de la misión y visión institucionales de parte de las autoridades hacia los funcionarios, por lo que su desconocimiento es casi generalizado.

Tabla 10.- Socialización de misión y visión

SOCIALIZACIÓN DE MISIÓN Y VISIÓN			
Nº	OPCIONES	#	%
1	Nunca	2	5%
2	Casi nunca	2	5%
3	A veces	23	56%
4	Casi siempre	4	10%
5	Siempre	10	24%
TOTALES		41	100%

Fuente: Encuesta a funcionarios

Continuando con la encuesta, se preguntó a los funcionarios si se logra el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados por la institución. Los resultados plasmados en la tabla 11 muestran que un 34% afirma que la entidad casi siempre logra alcanzar sus objetivos, esto debido a que según los encuestados, se realizan reuniones frecuentes para medir su logro, mientras que un mayoritario 66% considera que algunas veces se sabe que se han logrado los objetivos estratégicos de la institución, debido según al criterio de los consultados, de que nunca se comparten datos que muestren esos logros de la entidad.

Tabla 11.- Logro de objetivos institucionales

LOGRO DE OBJETIVOS INSTITUCIONALES			
Nº	OPCIONES	#	%
1	Nunca	0	0%
2	Casi nunca	0	0%
3	A veces	27	66%
4	Casi siempre	10	24%
5	Siempre	4	10%
TOTALES		41	100%

Fuente: Encuesta a funcionarios

Otro de los aspectos tratados en la entrevista fue el de los procesos de capacitación y la forma en la que se llevan a cabo para mejorar las destrezas y conocimientos de los funcionarios, ante lo cual DE01 e IG01 manifestaron que se los realiza con una frecuencia mayor al año. A más de esto, R01 expresó que:

“El hecho de no contar con mucho presupuesto no ha permitido que se desarrollen capacitaciones con la frecuencia adecuada que por lo menos sea de un año, por lo que en lo posible por lo menos buscan la realización de capacitaciones aunque sea cada dos años para mejorar los conocimientos de los funcionarios”.

De su parte VR01 manifestó que:

“Las capacitaciones son muy necesarias porque permiten el mejoramiento de destrezas y habilidades en los colaboradores, sin embargo, éstas se realizan cuando existen oportunidades de financiamiento externas, ya que la institución no cuenta con suficientes recursos para su ejecución”.

En el aspecto referente a la capacitación de funcionarios, se preguntó en la encuesta si el personal administrativo y operativo es capacitado de forma adecuada; en dos calificaciones de 22% los funcionarios consideran que siempre y casi siempre son capacitados, basando su criterio en que hace un año recibieron capacitaciones de parte del Ministerio, en tanto que un mayoritario 51% manifestó que no existe la suficiente capacitación para quienes conforman la institución, que incluso consideran que las frecuencias de tiempo de capacitación son muy demoradas, casi en promedio de dos años. Estos datos se reflejan en la tabla 12.

Tabla 12.- Capacitación del personal

CAPACITACIÓN DEL PERSONAL			
Nº	OPCIONES	#	%
1	Nunca	0	0%
2	Casi nunca	2	5%
3	A veces	21	51%
4	Casi siempre	9	22%
5	Siempre	9	22%
TOTALES		41	100%

Fuente: Encuesta a funcionarios

Otra de las interrogantes de la entrevista se dirigió a si se llevan a cabo procesos de motivación e incentivo para los funcionarios de la entidad, ante lo que R01, VR01 y IG01 ante lo que manifestaron que no se realizan con frecuencia. Sin embargo el criterio de DE01 hizo referencia a que:

“En tiempos pasados se llevaban a cabo procesos de motivación e incentivo a los funcionarios por lo menos con una frecuencia de un año, pero con el paso del tiempo la situación económica no ha permitido realizarlos con mucha frecuencia”.

Al finalizar la entrevista se consultó sobre la frecuencia con la que realizan evaluaciones de desempeño al interior de la entidad. En este sentido, los entrevistados coincidieron al manifestar que una vez al año se realizan evaluaciones de desempeño que permiten conocer a las autoridades como ha sido el trabajo de su personal.

Del mismo modo, al dar por terminada la encuesta, se preguntó a los funcionarios si se desarrollan procesos de incentivo y motivación en la institución, ante lo cual, como se muestra en la tabla 13, hay muchos funcionarios que consideran que sí se dan procesos de motivación a veces 20%, casi siempre 10% y siempre 7%; el criterio generalizado de los encuestados es que año a año las autoridades promueven paseos y reuniones grupales entre los trabajadores y sus familiares, sin embargo un mayoritario 53% de los consultados manifestó que casi nunca se presentan espacios en los que las autoridades desarrollen actos o procesos que permitan el incentivo y la motivación del personal que labora en la entidad, que son insuficientes porque necesitan también felicitaciones personales, premios, distinciones por realizar eficientemente su trabajo.

Tabla 13.- Incentivos y motivación

INCENTIVOS Y MOTIVACIÓN			
Nº	OPCIONES	#	%
1	Nunca	4	10%
2	Casi nunca	22	53%
3	A veces	8	20%
4	Casi siempre	4	10%
5	Siempre	3	7%
TOTALES		41	100%

Fuente: Encuesta a funcionarios

Los resultados derivados de la aplicación de la encuesta a funcionarios permitieron establecer que la institución cuenta desde hace tres años con un organigrama operativo en el que se distinguen niveles de autoridad, ubicación y tareas correctamente definidas, sin embargo existen procesos administrativos y estratégicos que presentan falencias y ciertas inconformidades entre los funcionarios de la institución. Aspectos como la no aplicación de procesos técnicos en la contratación de ciertos funcionarios, poca socialización entre misión y visión, bajo control del cumplimiento de objetivos institucionales, mínimos procesos de capacitación e inexistencia de procesos de incentivos y motivación, son entre otras las situaciones que afectan a la gestión institucional.

CAPÍTULO IV – DISCUSIÓN

Discusión de resultados

La presente investigación tuvo como objetivo analizar el ambiente de control interno administrativo y operativo en la institución educativa fiscomisional “San José Obrero” de Esmeraldas, para ello se buscó describir la situación actual del control interno, revisar las medidas institucionales que se han establecido para mejorar el ambiente de control y señalar si se cuenta con una estructura organizacional. El control interno administrativo es definido por Valverde (2015) como el proceso encargado de verificar si todas las operaciones en la entidad se desarrollan de conformidad con el plan establecido inicialmente. El control interno operativo, Almela (2017) lo define como el conjunto de procedimientos que verifican la utilización eficiente de los recursos de una entidad y la salvaguarda de sus activos.

En la Institución Educativa Fiscomisional “San José Obrero” de Esmeraldas se presenta un nivel de riesgo alto y un nivel de confianza moderado, según el promedio obtenido entre los aspectos de integridad y valores éticos, competencia profesional, filosofía y estilo de dirección y políticas y prácticas de recursos humanos, todas como parte del componente AMBIENTE DE CONTROL. Aunque las autoridades hayan implementado varios mecanismos de control para aumentar la eficiencia de las operaciones, existen aspectos que generan altos niveles de riesgo y una confianza moderada y que por lo tanto deben ser corregidos a la brevedad posible. Sin embargo, el tema es de cierta forma complejo, por lo que se generan ciertas dudas: ¿Será que la institución destinará los suficientes recursos para mejorar la situación actual? ¿Las autoridades muestran predisposición para fortalecer los aspectos identificados como deficientes? ¿Cómo incrementar los niveles de confianza en las operaciones que se realizan?

En el aspecto referente a la integridad y valores éticos se identificó como deficiencia la falta de notificaciones por escrito de actividades de control; en la filosofía y estilo de dirección se evidenció que no existe un suficiente conocimiento de los funcionarios sobre la misión y visión de la entidad, así como el control del logro de los objetivos estratégicos que se han propuesto. Sobre las políticas y prácticas del talento humano se pudo

evidenciar que no existe documentación que respalde los procesos de gestión de talento humano, las contrataciones en ocasiones se realizan de manera directa, son poco frecuentes las capacitaciones y no se presentan informes de evaluación de desempeño. Por lo expresado, se hace necesario preguntar: ¿De qué dependerá que estos aspectos cambien en la institución? ¿Los funcionarios tienen el compromiso para ayudar a cambiar tales aspectos? Se podría considerar que el logro de cambios en estos aspectos no solo dependerá de la institución como tal, sino del compromiso y ganas de mejorar la situación de parte de todos los colaboradores, por lo que es necesario promover entre ellos, la voluntad y sentido de pertenencia para colaborar con la mejora en la gestión individual y por ende institucional.

Los resultados anteriormente expuestos se pueden relacionar con el informe de Valera (2018) en el que el control interno tiene varias falencias como el manejo documental de los procesos de gestión de talento humano de la entidad investigada. Del mismo modo los datos obtenidos en la investigación de Silva (2018) muestran una baja aplicación de las normativas de control interno en la gestión administrativa de la institución motivo de estudio. Por último los resultados de Carrera (2014) establecen que la inexistencia de una estructura de control interno no permite el desarrollo del plan estratégico organizacional y un adecuado control administrativo y operativo. Ante las relaciones de resultados mencionados surge varias interrogantes: ¿Cuál es el nivel de incidencia del control interno en la eficiencia de las operaciones? ¿Cuáles son las razones por las que en la Institución Educativa Fiscomisional “San José Obrero” se presentan este tipo de deficiencias en el control interno? ¿Existe la posibilidad de conformar un equipo de trabajo encargado de velar por el cumplimiento de adecuados niveles de control interno en la entidad?

La aplicación de medidas institucionales de control es una alternativa muy beneficiosa para que las actividades cotidianas se realicen de una manera eficiente y siguiendo procesos previamente establecidos. Las autoridades de la Institución Educativa Fiscomisional “San José Obrero” de Esmeraldas, han establecido diferentes medidas institucionales con el propósito de delinear un camino que permita conseguir los objetivos con el mayor nivel de control posible. Se diseñaron y están a disposición de la institución un código de convivencia en el que se establecen las reglas a seguir por todos los miembros de la institución, un reglamento interno de trabajo para que se conozcan los derechos, deberes, atribuciones, responsabilidades de los funcionarios y un manual de

funciones en el que se detallan específicamente las tareas a realizar. El proceso investigativo permitió evidenciar que el código de convivencia y el reglamento de trabajo son constantemente observados y revisados por los funcionarios. Sin embargo, existen deficiencias respecto al uso del manual de funciones ya que los funcionarios no lo observan con frecuencia debido a que según su criterio, tienen la suficiente experiencia para desarrollar sus funciones sin la necesidad del manual. Sin embargo, a pesar de contar con estas herramientas que promueven el control en la institución ¿cuáles son las razones por las que no funcionan plenamente? Podría considerarse que más allá del hecho de crear instrumentos y estrategias de control, éstas deben ser adecuadamente socializadas entre los funcionarios, abrir debates, conversaciones en las que los colaboradores puedan emitir opiniones y sugerencias con los que se busque mejorar las condiciones actuales.

En torno a los resultados mostrados anteriormente, la investigación de Calle y Valdéz (2016) se contrapone en el sentido que no existe un código de ética ni un reglamento interno de trabajo y en las recomendaciones se solicita la necesidad de contar con estos instrumentos como alternativas institucionales de control. Por el contrario, en los resultados de Salas (2016) se estableció que aunque se cuente con un código de ética y con un manual y flujograma de procesos para toda la institución, los trabajadores desconocen sus contenidos y no los observan para realizar su trabajo porque según sus criterios ya conocen todo lo que tiene que ver con su puesto. Luego de la confrontación de estos resultados se considera necesario plantear las siguientes alternativas: ¿Cuál es la importancia de contar con un código de convivencia y con reglamentos y manuales de trabajo? Podría responderse en términos generales que toda institución debe contar con estas herramientas de trabajo, debido a que son la base fundamental sobre la que es obligatoria y necesariamente deben apoyarse los colaboradores para desempeñar sus funciones de la manera más eficiente posible.

Respecto a la situación de la estructura organizacional, los resultados de la investigación permitieron identificar que la institución por varios años ha trabajado en la elaboración de un organigrama estructural que se ajuste a las condiciones y necesidades de la entidad y debido a ese trabajo, en la actualidad cuenta con esta herramienta administrativa en la que se definen puestos y posiciones así como la delegación de funciones y responsabilidades, así como los diferentes niveles de autoridad y línea jerárquica entre los funcionarios. Entre las situaciones que dentro de este engranaje institucional fueron

notadas con deficiencias está el hecho de que los funcionarios no reciben constantes capacitaciones para actualizar y fundamentar de mejor forma su trabajo en la línea de la estructura organizacional que corresponde, de igual forma consideran que no se aplican procesos técnicos de selección y desarrollo de personal, así como también la ausencia de actividades de incentivo y motivación para mejorar su desempeño laboral.

En torno a estos resultados, la investigación de Ramírez (2017) evidenció que la inexistencia de una estructura organizacional redundante en una inadecuada gestión de los colaboradores debido a que no se pueden ubicar e identificar dentro del engranaje institucional y por ende no conocerán las jerarquías o niveles que deben ser observadas y respetadas para un mejor desenvolvimiento cotidiano. Cadena (2013) también establece dentro de sus resultados que no todos los funcionarios de la entidad investigada conocen sus funciones cabalmente y presentan por ello dificultades para cumplir con los roles específicos que les han sido asignados. Ante lo expresado surge la siguiente interrogante: Aunque exista un organigrama estructural ¿Existe una relación detallada entre las áreas que conforman la institución? ¿Cuáles son los niveles de flujo comunicacional entre las áreas expuestas en el organigrama?

Finalmente se puede expresar de manera general que los niveles de control interno en la Institución Educativa Fiscomisional “San José Obrero” de Esmeraldas tienen un nivel de riesgo alto, puesto que aunque las actividades se desarrollan observando las herramientas que han puesto a disposición de los docentes y trabajadores para promover la eficiencia de las operaciones, existen situaciones que deben ser revisadas en el ámbito administrativo y que hacen que los riesgos sean altos y la confianza de las operaciones sea moderada, por lo que se necesita aunar esfuerzos para seguir trabajando en corregirlos y en lo posible reducirlos en pos de una mejor gestión institucional.

CAPÍTULO V – CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- En función de la medición y valoración de riesgo, el control interno administrativo y operativo es considerado alto y el nivel de confianza moderado, ya que existen aspectos como pocas notificaciones de control, mínima observación a los manuales de funciones, bajo conocimiento de la misión y visión, deficiencias en la gestión de procesos de talento humano, que necesitan ser observados y corregidos para aumentar la eficiencia institucional.
- Las autoridades han definido varias medidas institucionales que buscan mejorar el control interno en la entidad. Se cuenta con un código de convivencia, reglamento interno de trabajo y manual de funciones y aunque los primeros citados son observados y aplicados, en el caso puntual del manual de funciones es muy poco tomado en cuenta por los funcionarios debido a la autoconfianza en su trabajo y experiencia.
- Se cuenta con una estructura organizacional en la que se definen claramente las jerarquías, responsabilidades y prácticas de recursos humanos. Sin embargo en el aspecto de recursos humanos, no se llevan a cabo procesos continuos de capacitación, control del logro de objetivos estratégicos ni actividades de incentivos y motivación.

Recomendaciones

- Se hace importante establecer un equipo de trabajo exclusivo para el control interno de las actividades institucionales. En esta área se deben establecer frecuencias de medición del control interno en periodos de tiempo no mayores a seis meses, de tal manera que los aspectos que presentan desviaciones se identifiquen oportunamente y se corrijan sobre la marcha para lograr altos niveles de control y altos niveles de confianza en la gestión de la entidad.
- Es necesario desarrollar conversatorios con los funcionarios de la entidad, para que sin dejar de destacar y resaltar su experiencia y pericia al realizar sus labores, se les invite también a la observación permanente de manual de funciones, de modo que se logre un conocimiento general y específico de las actividades a realizar y se evite en lo posible el cometimiento de errores en las actividades debido a su inobservancia.
- Es preciso fortalecer la estructura organizacional desarrollando planificaciones y programas de capacitación que, sumadas a actividades de incentivo y motivación, promuevan el aumento de los niveles de eficiencia laboral y logrando un ambiente organizacional adecuado y posibilitando en los colaboradores un mayor sentido de pertenencia con la institución.

Referencias

- Acosta, C. (2015). *El control interno y su efecto en la gestión administrativa y la organización de la Institución Educativa Privada La Perla del Chira, Sullana 2015*. Piura, Perú: Ed. Universidad Nacional de Piura.
- Almela, B. (2017). *Control y auditoría internos de la empresa*. Madrid, España: Ed. Consejo de Economistas de España.
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investogación*. México D.F: Ed. Episteme.
- Bohórquez, L. (2016). *Gobierno Corporativo y control interno: algunas limitaciones y desafíos*. Cali, Colombia: Ed. Universidad de Nuestra Señora del Rosario.
- Cadena, J. (2013). *Manual de control interno en el Área Administrativa de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, extensión El Carmen*. Samborondón, Ecuador: Ed. Universidad Espíritu Santo.
- Calle, B., & Valdéz, E. (2016). *Diagnóstico y propuesta de mejoramiento del control interno en el Área Administrativa para el sector educativo. Caso práctico Unidad Educativa Particular "Santa Mariana de Jesús"*. Cuenca, Ecuador: Ed. Universidad de Cuenca.
- Cambier, E. (2015). *Evaluación del cumplimiento de control interno de un Departamento de Registros en una Entidad de Estudios Superiores*. República Dominicana: Ed. Universidad de Sevilla.
- Carrera, N. (2014). *Estructura del control interno administrativo, contable y financiero para la Unidad Educativa "La Merced" de la ciudad de Ibarra*. Ibarra, Ecuador: Ed. Universidad Técnica del Norte.
- Cepeda, G. (2017). *Auditoría y Control Interno*. México D.F: Ed. Mc Graw Hill.
- Cook, J., & Winckle. (2015). *Auditoría y control interno*. México D.F: Ed. Mc Graw Hill.
- Cuellar, G. (2014). *Auditoria de Gestión*. Obtenido de sitio web de Members.tripod: http://members.tripod.com/~Guillermo_Cuellar_M/gestion.html
- Dueñas, N. (2017). *Módulo 3.- Sistema de control interno y aseguramiento de la calidad*. Loja, Ecuador: Ed. UTPL.
- Espinosa, L. (2018). *El ambiente de control y su influencia en la gestión de compras en el Congreso de la República del Perú*. Lima, Perú: Ed. Universidad San Martín.
- Estupiñán, R. (2016). *Administración de Riesgos y Auditoría Interna*. Bogotá, Colombia: EcoEdiciones.

- Fayol, H. (2014). *Administración industrial y general*. Barcelona, España: Ed. Ateneo.
- Fonseca, R. (2017). *Auditoría Interna un Enfoque Moderno de Planificación, Ejecución y Control Integral*. Guatemala: Ed. Artes Gráficas Acrópolis.
- García, M. (2014). *Sistema de Control Interno: retos para su fortalecimiento*. Obtenido de sitio web de Cmg.com: <http://www.cgm.gov.co/Memorias%20del%20Congreso/Sistema%20de%20control%20interno%20retos%20para%20su%20fortalecimiento.pdf>
- Heizer, J., & Render, B. (2010). *Heizer, J., & Render, B.* México D.F: Ed. Pearson.
- Hernández, J. (2018). El Control Interno Operativo en compras. *Revista Partida Doble*.
- Huapaya, J. (2017). *El control interno en la gestión administrativa de las instituciones educativas privadas en el distrito de Lince en Perú*. Lima, Perú: Ed. Universidad San Martín.
- Isaza, A. (2015). *Control interno y sistema de gestión de calidad*. México D.F: Ed. de la U.
- Lara, M. (2017). *Manual básico de revisión y verificación contable*. Madrid, España: Ed. Universidad Rey Juan Carlos.
- Luna, Y. (2018). *Manual de Auditoria y Revisoria Fiscal*. Bogotá, Colombia: Ed. Roesga.
- Mantilla, J. (2018). *Control Interno*. México D.F: Ed. McGraw Hill.
- Mantilla, S. (2015). *Control Interno, Informe COSO*. Bogotá, Colombia: Ed. Kimpres.
- Mantilla, S. (2017). *Auditoría del control interno*. Bucaramanga, Colombia: Ed. Ecoediciones.
- Medina, L., & Flórez, S. (2015). *Ambiente de control*. Obtenido de sitio web de Slideshare: <http://Slideshare//ambientedecontrol.com>
- Micil, M. (2015). *Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano*. México D.F: Ed. CIL.
- Mira, J. (2016). *Apuntes de auditoría*. Madrid, España: Ed, Díaz de Santos.
- Montaño, E. (2016). *Control interno, auditoría y aseguramiento*. Madrid, España: Ed. Universidad del Valle.
- Perdomo, A. (2014). *Fundamentos de control interno*. México D.F: Ed. Novena.
- Pita, S., & Pértegas, S. (2015). *Investigación cualitativa y cuantitativa*. Coruña, España: Ed. Universidad Juan Canalejo.

- Ramírez, A. (2017). *Evaluación del Sistema de control interno en la Unidad de Gestión Educativa Local de Yungay-2017*. Yungay, Perú: Ed. Universidad César Vallejo.
- Rivas, G. (2016). Modelos contemporáneos de control interno. Fundamentos teóricos. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 115-136.
- Salas, B. (2016). *Diseño de un manual de control interno en el Área Financiera del Instituto de la Niñez y la Familia, provincia de Imbabura*. Ibarra, Ecuador: Ed. Universidad Técnica Particular de Loja.
- Sanabria, F. (2017). *El control interno percibido por directores de las instituciones educativas de las redes 17 y 18 de la UGEL 06 Vitarte, Perú*. Lima, Perú: Ed. Universidad César Vallejo.
- Santillana, J. (2014). *Sistemas de control interno*. México D.F: Ed. Pearson.
- Silva, L. (2018). *El control interno y la mejora de la gestión en el área de Administración de la unidad de gestión educativa local de Huaylas Caraz, Perú*. Caraz, Perú: Ed. Universidad San Pedro de Perú.
- Taípe, E. (2015). *Implementación de un sistema de control interno para el área administrativa de la Unidad Educativa "Cardenal González Zumárraga"*. Quito, Ecuador: Ed. Universidad Central del Ecuador.
- Terry, G., & Franklin, S. (México DF.F). *Principios de Administración*. México D.F: Ed. Grupo Editorial Patria.
- Valera, J. (2018). *Sistema de control interno digitalizado para la administración educativa de la U.E. "Francisco Espejo" del estado de Carabobo*. Carabobo, Venezuela: Ed. Universidad de Carabobo.
- Valverde, A. (2017). *Control Interno Administrativo*. Obtenido de sitio web de Administración Moderna.bligoo: <http://administracionmoderna.bligoo.es/control-administrativo-definicion-tecnicas-y-proceso>


ANEXOS



**MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

**ANEXO 1.- ANÁLISIS DEL AMBIENTE DE CONTROL INTERNO
ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO DE LA INSTITUCIÓN “SAN JOSÉ OBRERO”.**

DIRIGIDO A INSPECTORA GENERAL – JEFE DE TALENTO HUMANO

 INSTITUCIÓN EDUCATIVA FISCOMISIONAL “SAN JOSÉ OBRERO”							
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO COMPONENTE 1: AMBIENTE DE CONTROL							
ENTIDAD: Institución Educativa Fiscomisional “San José Obrero” TIPO DE EXÁMEN: Análisis de ambiente de control interno ÁREA: Administrativa y Operativa							
#	PREGUNTAS	RESPUESTAS					OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	POND.	CALIF.	
INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS							
1	¿Se han establecido valores éticos y de conducta que deben ser observados por parte del personal administrativo y operativo de la institución?	X			10	10	
2	¿Existe un código de convivencia al interior de la institución?	X			10	8	Existe pero es muy poco socializado
3	¿Existe un reglamento interno de trabajo en la institución?	X			10	10	
4	¿Los encargados del control revelan por escrito a los jefes inmediatos las		X		10	0	Muy pocas veces se han observado

	desviaciones detectadas, así como su pronta corrección?						notificaciones de este tipo
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL							
5	¿Existe una manual de funciones?	X			10	8	Muy poco utilizado. Los funcionarios actúan más por experiencia.
6	¿Existe un organigrama en la institución?	X			10	8	No está debidamente socializado
7	¿Los niveles de autoridad están bien definidos?	X			10	10	
8	¿Los trabajadores conocen con claridad lo que debe hacerse en cada puesto de trabajo?	X			10	8	Existen algunos funcionarios que no lo conocen con claridad
9	¿Las tareas desempeñadas son acorde a la naturaleza de los cargos?	X			10	10	
FILOSOFÍA Y ESTILO DE DIRECCIÓN							
10	¿Los trabajadores pueden responder en cualquier momento a qué se refiere la misión, visión y objetivos institucionales?		X		10	0	Muy pocos tienen clara la misión y visión institucional
11	¿Existen procesos documentados para controlar el cumplimiento y logro de los objetivos estratégicos?		X		10	0	No se llevan a cabo controles de objetivos logrados
12	¿Se vigila el cumplimiento de leyes y normativas aplicables en la institución?	X			10	10	
POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DE TALENTO HUMANO							
13	¿Los procesos de selección, promoción, capacitación y evaluación están documentados?		X		10	0	
14	¿El proceso de selección de personal o la incorporación de nuevos empleados se realiza por medio de procesos técnicos e imparciales?	X			10	5	En ocasiones no se han realizado concursos y se ha contratado directo

15	¿Se han definido políticas de motivación e incentivo para los funcionarios?		X		10	0	No existen este tipo de políticas
16	¿Las remuneraciones están adecuadamente relacionadas con los preceptos legales que la rigen?	X			10	10	
17	¿Se controla el trabajo realizado en horas adicionales a la jornada normal?	X			10	10	
18	¿Están planificados y documentados los procesos de capacitación y su frecuencia de ejecución?		X		10	0	Solo un par de procesos
19	¿Existen informes de evaluaciones de desempeño realizado al personal?	X			10	5	El último fue hace 3 años
TOTAL					190	112	
DETALLE DE FÓRMULA DE VALORACIÓN DE RIESGO							
CT= Calificación total		CP = Calificación porcentual			PT = Ponderación total		
Desarrollo de la fórmula: $CP = \frac{CT}{PT} = \frac{112}{190} = 0.59 \times 100 = 59\%$							
>>>> NIVEL DE RIESGO <<<<<							
ALTO		MODERADO			BAJO		
41%							
15 – 50%		51 – 75%			76 – 95%		
		59%					
BAJO		MODERADO			ALTO		
>>>> NIVEL DE CONFIANZA <<<<<							
REVISADO POR:				Ing. Pedro Salvatierra Mero			
FECHA:				Julio 2020			



MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

ANEXO 2.- ENCUESTA A PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO

Estimado (a) Sr. (a), se está realizando una investigación sobre el ambiente de control administrativo y operativo de la institución educativa “San José Obrero”, por lo que solicito cordialmente, responda con objetividad a las interrogantes que se plantean a continuación:

INSTRUCCIONES: Luego de leer con detenimiento las preguntas planteadas, responda con la mayor objetividad posible, marcando con una X donde usted crea conveniente según la escala detallada.

NUNCA	N – 5
CASI NUNCA	CN – 4
A VECES	AV – 3
CASI SIEMPRE	CS – 2
SIEMPRE	S – 1

Nº	ÍTEMS	ESCALA				
		N (5)	CN (4)	AV (3)	CS (2)	S (1)
INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS						
1	¿Se observa un código de convivencia en las labores del personal administrativo y operativo?					
2	¿El reglamento interno de trabajo es conocido y aplicado en las actividades diarias?					
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL						
3	¿Realizan sus actividades cotidianas con el apoyo de un manual de funciones?					

4	¿La institución cuenta y aplica un organigrama en su operatividad?					
5	¿Se respetan y aplican adecuadamente los niveles de autoridad en la institución?					
FILOSOFÍA Y ESTILO DE DIRECCIÓN						
6	¿Han sido debidamente socializadas la misión y visión institucionales?					
7	¿Se logra el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados por la institución?					
POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DE TALENTO HUMANO						
8	¿Considera que para contratar personal nuevo se aplica un proceso en el que se consideran aspectos técnicos y objetivos?					
9	¿El personal administrativo y operativo es capacitado de forma adecuada?					
10	¿Se desarrollan procesos de incentivo y motivación dirigidos a los trabajadores de la institución?					
MUCHAS GRACIAS POR SU GENTIL COLABORACIÓN						



**MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

ANEXO 3.- ENTREVISTA A AUTORIDADES DE LA INSTITUCIÓN

Estimado (a) Sr. (a), se está realizando una investigación sobre el ambiente de control administrativo y operativo de la institución educativa “San José Obrero”, por lo que pido cordialmente, responda con objetividad a las interrogantes que se plantean a continuación:

1.- ¿Cuán importante es que la institución cuente con un código de convivencia en el que se establezcan aspectos éticos y de integridad para el desarrollo de labores de los funcionarios administrativos y operativos?

.....
.....
.....

2.- ¿Cuál es la influencia de un reglamento interno de trabajo en la promoción de las buenas relaciones laborales y la dirección adecuada de las labores?

.....
.....
.....

3.- ¿Cómo se establecen las funciones a desarrollar por los miembros de la entidad?

.....
.....
.....

4.- ¿Los niveles de autoridad están debidamente definidos y respetados por todos quienes conforman la institución?

.....
.....
.....

5.- ¿Los colaboradores de la institución conocen y articulan su gestión a la misión, visión y objetivos estratégicos de la institución?

.....
.....
.....

6.- ¿Por qué es importante para la institución establecer y documentar los procesos de selección, capacitación, promoción y evaluación?

.....
.....
.....

7.- ¿De qué forma motivan e incentivan a los empleados a esforzarse por desarrollar su trabajo de mejor forma?

.....
.....
.....

8.- ¿Cuál es la frecuencia con la que se realizan procesos de capacitación dirigidos al personal administrativo y operativo de la institución?

.....
.....
.....

9.- ¿Con qué frecuencia se realizan evaluaciones de desempeño al personal administrativo y operativo de la institución?

.....
.....
.....

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN
PEDRO SALVATIERRA MERO