



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

INSTITUTO DE POSTGRADOS

MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

“SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS Y CONTROL

INTERNO EN EL INSTITUTO TECNOLÓGICO

SUPERIOR LICEO ADUANERO”

**Trabajo de investigación previo a la obtención del título de Magister en
Contabilidad Y Auditoría**

AUTORA:

Ing. María Emperatriz Fuertes Narváez

DIRECTOR:

MSc. Oswaldo Roberto Lara Castro

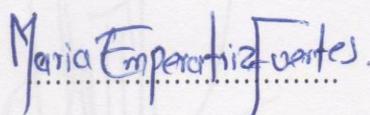
IBARRA – ECUADOR

2017

AUTORÍA

Yo; María Emperatriz Fuertes Narváez, portadora la cédula de ciudadanía N° 175051286-3, declaro que la presente investigación denominada: **“SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS Y CONTROL INTERNO EN EL INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR LICEO ADUANERO”**, es de mi autoría y responsabilidad y se han respetado las diferentes fuentes de información revisando las citas correspondientes.

En la ciudad de Ibarra, a los 10 días del mes Octubre de 2017



María Emperatriz Fuertes Narváez

MSC. OSWALDO ROBERTO LARA CASTRO

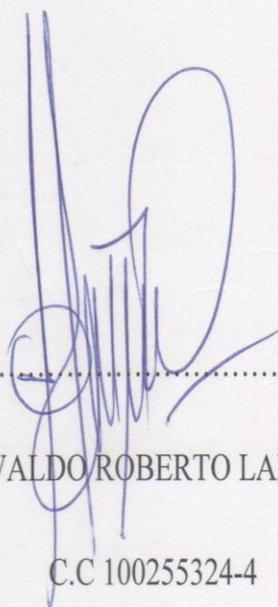
C.C.175051286-3

C.C. 100255324-4

APROBACIÓN DEL TUTOR

En calidad de director del Trabajo de Grado, presentado por Fuertes Narváez María Emperatriz, para optar por el grado de Magister en Contabilidad y Auditoría, doy fe que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes, para ser sometido a presentación (pública y privada) y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra, a los 10 días del mes Octubre de 2017



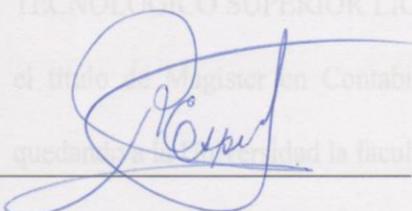
MSC. OSWALDO ROBERTO LARA CASTRO

C.C 100255324-4

APROBACIÓN DEL JURADO EXAMINADOR**SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS Y CONTROL INTERNO
EN EL INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR LICEO ADUANERO**

Por: María Emperatriz Fuertes Narváez

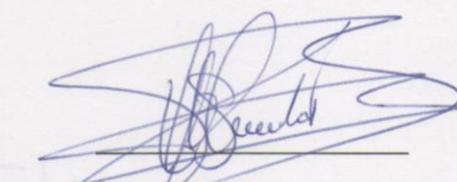
Trabajo de Grado de Maestría aprobado en nombre de la Universidad Técnica del Norte, por el siguiente Jurado a los 14 días del mes de Septiembre del año 2017



MSc. Espinoza Dolores del Rocío



MSc. Rocío León Carlosama



Msc. Winston Oviedo

Firma

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

**CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE
LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

Yo María Emperatriz Fuertes Narvárez, con cédula de ciudadanía Nro. 175051286-3, manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autora del trabajo de grado denominada: "SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS Y CONTROL INTERNO EN EL INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR LICEO ADUANERO, que ha sido desarrollado para optar por el título de Magister en Contabilidad y Auditoría en la Universidad Técnica del Norte, quedando a la Universidad la facultad para ejercer sus derechos cedidos anteriormente.

En mi condición de autora, me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

APPELLIDOS Y NOMBRES	Fuertes Narvárez María Emperatriz		
DIRECCIÓN	Av. Los Galanos - Conjunto Nueva Esperanza		
E-MAIL	emperatita2806@gmail.com		
TELÉFONO FIJO	062511179	TELÉFONO MOVIL	0999134560

Firma:	DATOS DE LA OBRA		
	"SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS Y CONTROL INTERNO EN EL INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR LICEO ADUANERO"		

Nombre: María Emperatriz Fuertes Narvárez

C.C. 175051286-3

Ibarra, a los 14 días del mes de Septiembre del año 2017

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

INSTITUTO DE POSTGRADOS

BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

**AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD
TÉCNICA DEL NORTE**

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

La Universidad Técnica del Norte del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital, con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

Por medio del presente documento, dejo sentada mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DEL CONTACTO			
CEDULA DE CIUDADANIA	175051286-3		
APELLIDOS Y NOMBRES	Fuertes Narváez María Emperatriz		
DIRECCIÓN	Av. Los Galeanos - Conjunto Nueva Esperanza		
E-MAIL	emperita2806@gmail.com		
TELÉFONO FIJO	062511179	TELÉFONO MOVIL	0999134560
DATOS DE LA OBRA			
TÍTULO	"SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS Y CONTROL INTERNO EN EL INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR LICEO ADUANERO"		
AUTORA	Fuertes Narváez María Emperatriz		
FECHA	2017-09-14		
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO			
PROGRAMA	POSTGRADO		
TÍTULO POR EL QUE SE OPTA:	Magister en Contabilidad y Auditoría		
DIRECTOR	MSc. Oswaldo Roberto Lara Castro		

2. AUTORIZACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

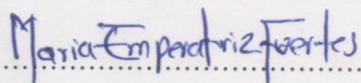
Yo, María Emperatriz Fuertes Narvárez, con cédula de ciudadanía Nro. 175051286-3 en calidad de autora y titular de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica Del Norte, la publicación de la obra en el repositorio digital institucional y uso del archivo digital en la biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley De Educación Superior Art. 144.

3. CONSTANCIAS

La autora manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros; por lo tanto, la obra es original y que es titular de los derechos patrimoniales, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 14 días del mes de Septiembre del año 2017

LA AUTORA

Emperatriz Fuertes

.....

Firma:

Nombre: María Emperatriz Fuertes Narvárez C.C. 175051286-3

DEDICATORIA

El esfuerzo es el camino directo para alcanzar nuestros ideales y su éxito depende del trabajo veraz y constante. Por lo que dedico este trabajo:

Primeramente a Dios y la virgen Rosa Mística, por darme la fortaleza y la bendición de un nuevo despertar de cada día que me muestra un nuevo reto y una oportunidad.

A mis hijos: Carlos Alfredo y Danna Sofía, quienes son mi motivo más importante y la verdadera inspiración de mi vida, para culminar con mi posgrado

Mi esposo Alfredo, quien ha sido mi apoyo incondicional en todas las etapas de mi vida profesional y laboral, quien ha hecho de padre y de madre en mis horas de trabajo y estudio, haciendo posible que hoy llegue con alegría y satisfacción hacia la meta que un día fue un sueño y hoy es para mí una realidad.

A mis amigas Fanny Estévez y Marina Armas, por ser incondicionales en la época de estudio y en el desarrollo de la tesis y a todos mis amigos que estuvieron pendientes de mi superación.

Emperatriz Fuertes

AGRADECIMIENTO

En reconocimiento con el Instituto Tecnológico Superior Liceo Aduanero, al señor rector, personal administrativo y docente, quienes me brindaron la apertura a la información y el apoyo para el logro de la presente investigación y elaboración de este estudio, a la Universidad Técnica del Norte, a mi asesor de tesis Msc. Roberto Lara, quien con su sabiduría ha guiado y compartido sus conocimientos y experiencias profesionales.

Agradecimientos especiales a mis maestros, por compartir generosamente sus conocimientos a lo largo de estos dos años de formación académica

RESUMEN

SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS Y CONTROL INTERNO EN EL INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR LICEO ADUANERO

Autora: María Emperatriz Fuertes Narváez

Tutor: Oswaldo Roberto Lara Castro

Año: 2017

El Instituto Tecnológico Superior Liceo Aduanero de la ciudad de Ibarra, como otras instituciones de Educación Superior, están expuestas a riesgos corporativos que hacen que los procesos que se direccionan a la consecución de objetivos se expongan a amenazas y eventualidades inesperadas por la poca aplicación de técnicas, herramientas de control interno, políticas, normas y procedimientos; por ende, existe un control inadecuado; en estas circunstancias, se propone desarrollar un sistema de gestión de riesgos corporativos, mediante la aplicación de herramientas de control interno, para fortalecer la administración financiera del ITSLA, el trabajo de investigación fue desarrollado en base a la modalidad cuali-cuantitativa, permitiendo recopilar información estadística, mediante la aplicación ordenada de métodos, técnicas e instrumentos apropiados y fundamentada en procesos de control interno, teniendo como base al modelo COSO II ERM, dando como resultado de dicha investigación el Sistema de Gestión de Riesgos Corporativos y Control Interno, mismo que proporciona herramientas aplicables a la gestión, en lineamiento con la visión y como apoyo a la toma de decisiones sobre procesos administrativos y financieros, para proponer alternativas que podrían disminuir el riesgo e impulsar el crecimiento Institucional.

Palabras claves: Sistema, riesgos, control, gestión.

ABSTRACT**CORPORATIVE RISK MANAGEMENT SYSTEM AND INTERNAL CONTROL IN
THE LICEOADUANERO INSTITUTE****Author:** María Emperatriz Fuertes Narváez**Tutor:** Oswaldo Roberto Lara Castro**Year:** 2017

The Liceo Aduanero institute of Ibarra, like others Higher Education institutions, are exposed to risks that make the processes go straight to the objectives' achievement. They are exposed to threats and unexpected eventualities due that bad application techniques, internal control tools, policies, standards and procedures; therefore, there is inadequate control; in these circumstances, for that reason, the proposal is to develop a corporate risk management system, through the application of internal control tools. It will strengthen the financial management of the ITSLA, this research was developed on the basis of the qualitative modality, allowing the collection of statistical information through the application of appropriate and fundamental analytic methods, techniques and internal control methods processes, based on the COSO II ERM model, resulting in research on the Corporate Risk Management and Internal Control System, applicable tools to manage in line with the vision as support for making decision on administrative and financial processes, also to propose alternatives in order to reduce risk and boost institutional growth.

Key words: System, risks, control, management.

ÍNDICE GENERAL

AUTORÍA.....	ii
APROBACIÓN DEL TUTOR	iii
APROBACIÓN DEL JURADO EXAMINADOR.....	iv
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE.....	v
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE	vi
1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA.....	vi
2. AUTORIZACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD	vii
DEDICATORIA	viii
AGRADECIMIENTO	ix
RESUMEN	x
ABSTRACT.....	xi
ÍNDICE GENERAL	xii
ÍNDICE DE TABLAS	xviii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xx
LISTA SE SIGLAS.....	xxii
INTRODUCCIÓN	xxiii
CAPÍTULO I	25
1. EL PROBLEMA.....	25
1.1. Antecedentes	25
1.2. Planteamiento del problema.....	26
1.3. Formulación del problema	28
1.4. Justificación de la investigación	28
1.5. Viabilidad del proyecto de investigación.....	29
1.6. Objetivos de la investigación	30
1.6.1. Objetivo General	30
1.6.2. Objetivo Específicos	30
1.6.3. Interrogantes de la investigación	31
CAPÍTULO II.....	32

2. MARCO TEÓRICO.....	32
2.1. Antecedentes de la gestión de riesgos.....	32
2.2. Gestión de riesgos	32
2.3. Planificación y construcción de un sistema de gestión de riesgos.....	33
2.4. Aspectos de la gestión de riesgos.....	33
2.5. Incertidumbre	35
2.6. COSO Enterprise Risk Managment (ERM).....	36
2.7. Tipos de Riesgos	36
2.8. Rentabilidad	38
2.9. Riesgo y crisis	39
2.10. El control interno	39
2.10.1. Alcance	40
2.10.2. Importancia del control interno.....	43
2.10.3. Componentes del COSO II ERM.....	44
2.10.4. Ambiente de control interno	45
2.10.5. Establecimiento de objetivos	45
2.10.6. Identificación de eventos	46
2.10.7. Evaluación de riesgos	46
2.10.8. Respuesta al riesgo.....	46
2.10.9. Actividades de control	46
2.10.10. Sistema de información y comunicación	47
2.10.11. Supervisión y monitoreo	47
2.10.12. Importancia de la administración.....	49
2.10.13. El administrador.....	49
2.10.14. El liderazgo	49
2.10.15. Planeación financiera	49
2.10.16. Administración de riesgo	50
CAPÍTULO III.....	51
3. MARCO METODOLÓGICO.....	51
3.1. Descripción del área de estudio	51
3.2. Tipos de Investigación	52
3.3. Métodos de Investigación	53

3.4. Población y Muestra	54
3.5. Diseño Metodológico.....	54
3.6. Procedimiento	56
3.7. Técnicas e instrumentos de Investigación.....	57
3.7.1. Entrevista	57
3.7.2. Encuesta	58
3.7.3. Observación directa	58
3.8. Procedimiento para construir la propuesta.....	58
3.9. Trascendencia científica o valor práctico	61
3.10. Impactos.....	61
3.10.1. Matriz de impactos.....	61
CAPÍTULO IV.....	65
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	65
4.1. Análisis cuantitativo.....	67
4.2. Análisis de los resultados de la investigación.....	67
4.3. Análisis de resultados por componente.....	68
4.3.1. Componente Ambiente interno	68
4.3.2. Componente establecimiento de objetivos.....	78
4.3.3. Componente Identificación de acontecimientos	84
4.3.4. Componente evaluación de riesgos.....	90
4.3.5. Respuesta al riesgo.....	96
4.3.6. Componente actividades de control	99
4.3.7. Componente información y comunicación	101
4.3.8. Componente supervisión y monitoreo	105
4.3.9. Análisis del resultado general de la encuesta.....	109
4.4. Encuesta realizada a los vicerrectores y directores del ITSLA.....	109
4.4.1. Niveles de tolerancia al riesgo	110
4.5. Entrevista al rector del ITSLA	120
4.6. Entrevista a la vicerrectora y contadora general	122
4.7. Discusión del resultado de investigación.....	125
4.8. Contrastación de las preguntas de investigación con los resultados.....	126
CAPÍTULO V.....	130

5. PROPUESTA.....	130
5.1. Antecedentes	130
5.2. Justificación de la propuesta	130
5.3. Objetivo General.....	131
5.3.1. Objetivos específicos	131
5.4. Descripción de la Propuesta.....	131
5.5. Beneficiarios	132
5.6. Diseño técnico de la propuesta	133
5.7. Componente “Ambiente interno”	136
5.7.1. Aspectos filosóficos	136
5.7.2. Visión.....	137
5.7.3. Misión	137
5.7.4. Valores	137
5.7.5. Políticas.....	138
5.7.6. Estructura orgánica por procesos del Instituto Tecnológico Superior Liceo Aduanero.....	139
5.7.7. Organigrama estructural del “ITSLA.....	140
5.7.8. Manual de puestos del “ITSLA”.....	141
5.7.9. Esquema de los niveles operativos del proceso del organigrama	142
5.7.10. Especificaciones de clase	145
5.7.11. Índice ocupacional por tipos de proceso.	146
5.7.12. Ficha de valoración de méritos del profesional docente y administrativo.....	189
5.7.13. Formato de hoja de vida propuesto con los lineamientos del reglamento de escalafón docente y la SENESCYT	195
5.7.14. Formato de Acta entrega recepción de activos fijos	198
5.7.15. Documento habilitante para solicitar permisos y licencias laborales	201
5.7.16. Reglamento de viáticos y movilizaciones.....	202
5.7.17. Propuesta de valor al personal Académico, Administrativo y de servicios.....	212
5.7.18. Propuesta de valor a los profesionales en formación o estudiantes y graduados.	213
5.8. Componente “Establecimiento de objetivos”	222
5.8.1. Agenda estratégica para la dirección	222

5.8.2. Objetivos estratégicos.....	224
5.8.3. Ponderación para el cumplimiento de objetivos	231
5.8.4. Cuestionario interno aplicable a la dirección sobre el riesgo aceptado	231
5.8.5. Formación del riesgo aceptado	232
5.9. Componente “Identificación de eventos”	233
5.9.1. Técnicas de identificación de eventos.....	233
5.10. Componente “Evaluación de riesgo”	241
5.10.1. Técnicas cualitativas	241
5.10.2. Evaluación de actividades del Plan Operativo Anual	242
5.11. Componente “Respuesta al Riesgo	244
5.11.1. Evitar el riesgo tomando como oportunidad los objetivos alineados a cada componente del COSO II ERM.	245
5.12. Componente “Actividades de control”	246
5.12.1. Control interno sobre los objetivos estratégicos	247
5.12.2. Control interno sobre los objetivos de operaciones	249
5.12.3. Control interno sobre los objetivos de información.....	250
5.12.4. Control interno sobre los objetivos de cumplimiento	251
5.13. Componente “Información y comunicación”	252
5.13.1. Matriz de información y comunicación	253
5.14. Componente “Supervisión y monitoreo”	254
5.14.1. Identificación de métricas de gestión.....	254
5.15. Establecimiento y socialización del sistema de gestión de riesgos corporativos y control interno en el instituto tecnológico superior liceo aduanero.	256
5.16. Contrastación de las preguntas de investigación con los resultados.....	257
CAPÍTULO VI.....	260
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	260
CONCLUSIONES	260
RECOMENDACIONES.....	261
BIBLIOGRAFÍA	262
LINKOGRAFÍA	265
ANEXOS	267
ANEXO A.....	268

ANEXO B.....	269
ANEXO C.....	270
ANEXO D: ACTA DE ACUERDO	277
ANEXO E: OFICIO DE SOLICITUD	278
ANEXO F: RESOLUCIÓN DEL CONSEJO DIRECTIVO	279
ANEXO G: CONVOCATORIA	280
ANEXO H: PROGRAMA SEMINARIO TALLER	281
ANEXO I.....	283

ÍNDICE DE TABLAS

1. Participantes en el control y sus responsabilidades	43
2. Información general de la institución	51
3. Nivel de Impactos	61
4. Impacto organizacional	62
5. Impacto financiero	63
6. Impacto administrativo	64
7. Escala de Observación	65
8. Parámetros de evaluación	109
9. Niveles cualitativos	110
10. Niveles de tolerancia al riesgo del ITSLA	110
11. Resultados área académica	116
12. Resultados área administrativa	116
13. Resultados área de planificación y evaluación interna	117
14. Resultados área de investigación	117
15. Resultados área de vinculación con la sociedad	118
16. Nivel de tolerancia a los riesgos por componente	118
17. Resultados de acuerdo al nivel de tolerancia a los riesgos por componente.	119
18. Información general de la institución	136
19. Descripción de los niveles operativos del proceso	143
20. Registro de activos	199
21. Tabla de coeficientes por cada país:	208
22. Matriz de evaluación docente	215
23. Agenda estratégica para la dirección	222
24. Objetivos estratégicos.	224
25. Descripción del objetivo	227
26. Ponderación para el cumplimiento de objetivos	231
27. Cuestionario interno aplicable a la dirección sobre el riesgo aceptado	231
28. Técnicas de identificación de eventos.....	234
29. Evaluación de actividades del Plan Operativo Anual	242

30. Evitar el riesgo tomando como oportunidad los objetivos alineados a cada componente del COSO II ERM.....	245
31. Control interno sobre los objetivos estratégicos	247
32. Control interno sobre los objetivos de operaciones	249
33. Control interno sobre los objetivos de información.....	250
34. Control interno sobre los objetivos de cumplimiento	251
35. Matriz de información y comunicación	253
36. Métricas de Gestión	255

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Elementos de cada componente.....	44
Figura 2 Mapa Georreferenciación ITSLA.....	52
Figura 3 Matriz para establecer el marco metodológico.....	55
Figura 4 Líderes ejemplo de cultura y ética.....	69
Figura 5 Comprensión de la misión y estrategias	70
Figura 6 Acciones disciplinarias al personal	71
Figura 7 Políticas y principios de gestión de riesgos.....	72
Figura 8 Aceptación de sugerencias acerca del riesgo.....	73
Figura 9 Sanciones por faltar a las políticas	74
Figura 10 Distribución de tareas	75
Figura 11 Confidencialidad profesional.....	76
Figura 12 Cortesía con las personas.....	77
Figura 13 Socialización de estrategias	78
Figura 14 Técnicas de evaluación de riesgo	79
Figura 15 Talleres colaborativos para identificar eventos	80
Figura 16 Análisis de Objetivos.....	81
Figura 17 Discusión de factores internos y externos	82
Figura 18 Factores que presentan riesgo.....	83
Figura 19 Base de datos interna y externa y estimación de impactos.....	84
Figura 20 POA desarrollados en su totalidad	85
Figura 21 Acciones para mitigar riesgos	86
Figura 22 Clasificación de eventos	87
Figura 23 POA seguimiento de la dirección	88
Figura 24 Situación económica y apalancamiento financiero.	89
Figura 25 Acontecimientos desde una perspectiva -probabilidad e impacto.....	90
Figura 26 Evaluación de Impactos.....	91
Figura 27 Evaluación riesgo inherente y residual.....	92
Figura 28 Procesos con normativas vigentes	93
Figura 29 Evaluación en adquisición de sistemas de información	94
Figura 30 Consideración de capital en posibles pérdidas	95

Figura 31 Respuesta al riesgo	96
Figura 32 Análisis y evaluación del impacto del riesgo	97
Figura 33 Evaluación de oportunidades de inversión	98
Figura 34 Aplicación de políticas internas como apalancamiento.....	99
Figura 35 Identificación de actividades de control	100
Figura 36 Comunicación oportuna de la información	101
Figura 37 Comunicación eficaz entre direcciones	102
Figura 38 Comunicación con terceros	103
Figura 39 Utilización de técnicas para la comunicación	104
Figura 40 Supervisión de la gestión de riesgos.....	105
Figura 41 Supervisión permanente	106
Figura 42 Comunicación ascendente	107
Figura 43 Evaluación de acuerdo a estrategias	108
Figura 44 Descripción gráfica de la propuesta.	132
Figura 45 Mapa estructural de la propuesta.....	135
Figura 46 Organigrama del Instituto Tecnológico Superior Liceo Aduanero orientado al servicio.....	140
Figura 47 Niveles operativos	142
Figura 48 Especificación de clase.....	145
Figura 49 Formación del riesgo aceptado	232
Figura 50 Proceso para socialización del trabajo de investigación al personal administrativo y docente del ITSLA.....	256

LISTA SE SIGLAS

ITSLA:	Instituto Tecnológico Superior Liceo Aduanero
SENAE:	Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador
LOES:	Ley Orgánica de Educación Superior
COSO:	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión de normas
ERM:	Enterprise Risk Management
RRA:	Reglamento de Régimen Académico
PEDI:	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional
POA:	Plan Operativo Anual
TICs:	Tecnologías de la información y la comunicación
CES:	Consejo de Educación Superior
SENESCYT:	Secretaria Nacional de Educación Ciencia y Tecnología
IESS:	Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
SRI:	Servicio de Rentas Internas
MRL:	Ministerio de Relaciones Laborales
RICS:	Reglamento de Institutos y Conservatorios Superiores

INTRODUCCIÓN

El control interno es una herramienta necesaria para la organización empresarial o institucional ya que permite a la dirección estructurar una adecuada planificación, y coordinación en el manejo del presupuesto, con el propósito de brindar seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos y metas de la entidad. La importancia de constituir una institución sólida, sin problemas de orden administrativo ni económico es responsabilidad de sus administradores específicamente, ya que a la hora de la toma de decisiones internas, estas deben originar cambios de políticas y ejercer un control interno permanente.

El estado del arte de las auditorías, surgieron durante la revolución industrial, como una medida orientada a identificar el fraude. Con el tiempo esta visión cambió y hoy es una herramienta muy utilizada para controlar el alineamiento de la organización con la estrategia propuesta por la administración y asegurar un adecuado funcionamiento en la gestión empresarial (Lara, 2013)

El “Sistema de Gestión de Riesgos Corporativos y Control interno” es una herramienta operativa de apoyo que aplicada adecuadamente propenderá a mejorar los procesos administrativos y financieros del Instituto Tecnológico Superior Liceo Aduanero ITSLA, a través de un manejo eficiente en la planificación organización y control de los objetivos estipulados en el plan estratégico. En el desarrollo del presente documento se demuestra lo esencial que es contar con un “Sistema de Gestión de Riesgos Corporativos” dentro de una institución ya que permite salvaguardar recursos, verificar la exactitud y veracidad del gasto e inversión financiera, administrativa, promover la eficiencia y eficacia en las operaciones, estimula la observación de la efectividad de las políticas prescritas e impulsan el cumplimiento de metas y objetivos. Aduciendo el constante cambio y la inestabilidad

económica global regional y nacional que motiva al sector institucional a adoptar nuevas políticas en los sistemas organizativos, operativos, productivos de información y comunicación mismos que permiten optimizar y manejar oportunamente sus recursos. Con este antecedente describo a continuación la estructura y el contenido en este documento; el mismo que está organizado de forma secuencial por capítulos, títulos, subtítulos y numerales de tal forma que su contenido puede ser entendido de modo sencillo y preciso.

El capítulo I contiene: el problema; aquí se plantea la problemática que ameritó ser investigada, la justificación del por qué se hace el trabajo investigativo, el planteamiento de objetivos que orientan las acciones para obtener los resultados. Dentro del Capítulo II se encuentra detallado el Marco Teórico donde se desglosa la fundamentación teórica, leyes, reglamentos y otras normativas que respaldan la investigación. El Capítulo III trata sobre el Marco Metodológico, donde se detalla el tipo de investigación, métodos y población, el conjunto de técnicas y herramientas que se utilizaron para llevar a cabo la recolección de información en la investigación. En el Capítulo IV se describe el análisis e interpretación de resultados, consecuente con las conclusiones del trabajo investigativo en el Capítulo V, se detalla la propuesta del Sistema de Gestión de riesgos Corporativos para el ITSLA y finalmente el Capítulo VI, donde se concluye y recomienda sobre los resultados obtenidos dentro de este trabajo.

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

1.1. Antecedentes

En el estatuto del Instituto Técnico Superior “Liceo Aduanero” aprobado el 6 de diciembre del 2011 manifiesta que: “El CONESUP conforme a lo dispuesto en la Decimotercera Disposición Transitoria de la Ley Orgánica de Educación Superior, registró número 10-008, con fecha 11 de Julio del 2001, y posteriormente mediante Acuerdo Nro.155 del 5 de noviembre del 2003, el mismo CONESUP reconoce a esta institución, la categoría de “Instituto Tecnológico”, de acuerdo a lo previsto en la Disposición Transitoria Décima del Reglamento General de los Institutos Superiores Técnicos y Tecnológicos”; su naturaleza es de ser una institución de Educación Superior dedicada a la formación profesional en disciplinas de nivel tecnológico; forma parte del Sistema Nacional de Educación Superior Ecuatoriano, con personería jurídica como institución de carácter particular autónoma, con capacidad de autogestión administrativa y financiera, sujeta a las regulaciones del Consejo de Educación Superior, domiciliada en las calles José Domingo Albuja 2-47 y Teodoro Gómez parroquia el Sagrario, ciudad de Ibarra, Provincia de Imbabura. En la actualidad es un instituto acreditado mediante Resolución N° 423-CEAACES-SE-12-2016 de fecha 18 de mayo del 2016. La gestión del ITSLA se fundamenta según la LOES Art.12 en la Constitución de la República del Ecuador, en los principios de autonomía responsable, igualdad de oportunidades, calidad, pertinencia, integralidad y autodeterminación para la producción del pensamiento y conocimiento en el marco del diálogo de saberes, pensamiento universal y producción científica-tecnológica global, uno de los fines es el de desarrollar una gestión administrativa y financiera eficiente que garantice el desarrollo de los procesos académicos, de investigación y de vinculación con la sociedad. Las operaciones administrativas se enmarcan en la ley Orgánica de Educación Superior (LOES) y su Reglamento de Régimen Académico (RRA), el Reglamento de Institutos y Conservatorios Superiores RICS, el Código de Trabajo, el Estatuto institucional y reglamentos internos pertinentes, el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI), Planes Operativos Anuales, Manuales de Gestión Institucional y demás normativa interna (ITSLA, 2011).

En la actualidad la institución es administrada por un profesional registrado y reconocido legalmente por la SENESCYT en calidad de Rector, cumpliendo con los procesos que se deben efectuar, apegados a la constitución, leyes, estatuto y reglamentos internos de la Institución.

El Instituto Tecnológico Superior Liceo Aduanero descrito en líneas anteriores, materia de estudio de este documento, a partir del mes de septiembre del 2016, enfrenta una situación que altera su normal desenvolvimiento, al ser requeridas las instalaciones o infraestructura física donde venía desarrollando sus actividades académicas por el Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador SENAE, de la Panamericana Norte Km. 4 ½ de la ciudad de Ibarra, institución estatal que mediante oficio N° Oficio N° SENAE-DNG-2016-0586- OF de fecha 06 DE JUNIO DEL 2016 desconoce su condición de institución promotora del ITSLA; este antecedente desencadena varias alteraciones en su normal desarrollo administrativo y económico, unido a la crisis estatal y más aspectos que se libera con ello, situación que motivó el presente trabajo investigativo, al desconocer la planificación que realizan este tipo de instituciones en caso de entrar en dificultades económicas y presentarse el riesgo de perder el control administrativo. Cabe indicar que el ITSLA hoy se encuentra operando provisionalmente en la dirección mencionada al inicio de este acápite por ser una institución de carácter particular que según las leyes del estado ecuatoriano no puede utilizar bienes de carácter público, según comunicado del SENAE.

1.2. Planteamiento del problema

El Instituto Tecnológico Superior Liceo Aduanero es una institución de carácter privado, que opera bajo las mismas condiciones y reglamentos de las demás instituciones del conglomerado académico de nivel tecnológico y de grado como son las universidades del país.

Por su ubicación en la ciudad de Ibarra provincia de Imbabura, su competitividad se torna compleja por ser una de las provincias privilegiadas en lo que a Educación Superior corresponde; ya que tiene a su servicio seis universidades y siete Institutos Tecnológicos entre públicos y privados para una población total de aproximadamente 398.244 habitantes según el censo de población del año 2011, donde el 48.6% corresponde a hombres y el 51.4% a mujeres; 209.780 habitan en el área urbana y 188.464 en el área rural, la tasa de juventud es del 26.4% (entre 15 y 29 años); y una tasa de crecimiento poblacional del 1.63%. (Censos, 2010).

En este contexto para las autoridades actuales les ha resultado adversa la situación administrativa ya que además de la competencia se ha detectado la ausencia de verificación de su capacidad operativa por parte de sus anteriores directivos, sus procesos no han sido auditados desde la creación del Instituto en noviembre del 2003, hasta la primera auditoría externa realizada por la actual administración en el año 2015. Este antecedente denota la difícil tarea de competir frente a sus pares y a las universidades del contexto, dentro de un entorno cambiante en una época de crisis socio-económica donde los riesgos amenazan día a día lo que ha provocado al interior de la institución específicamente en el área financiera un desequilibrio económico y como efecto ha ocasionado el despido de personal y un déficit presupuestal interno; a esto se ha sumado la deserción de estudiantes por la difícil situación económica familiar y el cobro de la colegiatura de manera global por todo el semestre lo que ha puesto en un escenario negativo o de riesgo con un crecimiento lleno de expectativas inciertas.

Esta referencia de varios desajustes en la institución que han generado diferentes escenarios llenos de incertidumbre me ha motivado a realizar una investigación pormenorizada sobre la planificación que realizan este tipo de instituciones en caso de entrar en crisis y presentarse el riesgo de perder el control administrativo dejando a la deriva la operatividad institucional, para proponer una alternativa de solución que coadyuve a la superación del problema y contribuya a la estabilidad de la institución, contando con el apoyo

y compromiso de sus autoridades de facilitar la información requerida para tal evento investigativo.

1.3. Formulación del problema

La influencia de un Sistema de Gestión de Riesgos Corporativos y control interno en la efectividad del proceso administrativo del Instituto Tecnológico Superior Liceo Aduanero.

1.4. Justificación de la investigación

El sistema administrativo de un país, de una ciudad, de una organización social, una empresa, una institución educativa y hasta de un hogar siempre se encuentra bajo una política de gestión, la misma que se ve reflejada en resultados; por lo que, en este caso conociendo el escenario real de la institución, cabe preguntarse e investigar si las autoridades tienen la precaución de prever algún plan para poner en vigencia en caso de que entre en riesgo la estabilidad operativa de la entidad para superar este tipo de eventos inesperados en caso de que así suceda y si lo tiene, qué tipo de plan posee. En la actualidad estamos viviendo un cambio de época donde la política externa influye mucho en lo interno de las instituciones, de las empresas y las organizaciones; predomina la innovación tecnológica y el conocimiento; aspectos determinantes en la competitividad por lo que se torna necesaria e importante realizar la investigación propuesta para contribuir con conocimiento de causa en la enmienda y superación de los problemas más acuciantes de la institución; si consideramos que toda investigación debe tener el propósito de aportar a la solución de problemas, ésta no es ajena y tiene esa pretensión de que conociendo la realidad sobre la precaución o no, de tener siempre un plan para el manejo del riesgo institucional, facilitará para contribuir con un sinnúmero de beneficiarios entre ellos en primer lugar los estudiantes, luego docentes, personal

administrativo y de servicio de tal manera que es una acción que justifica y amerita realizarlo para aportar con este importante conglomerado social.

Es oportuno tomar en cuenta que el país se encuentra atravesando una crisis económica y social, por lo que es importante y necesario repensar para cambiar la estrategia administrativa financiera ya que afecta al desarrollo y a la competitividad de todas las áreas tanto productivas como de servicios y ello causa un trastorno a nivel interno de la Institución y colateralmente a todo el aparato productivo particular porque disminuyen: las fuentes de trabajo, el circulante, la capacidad de inversión en conocimiento entre otros. De esta forma la gestión de riesgos permite anticiparse y evitar escenarios de desastre empresarial mejorando a su vez los procesos administrativos y financieros, brindando al instituto una salud empresarial, estableciendo en el paso del tiempo la importancia y la seguridad de seguir procesos que estén enmarcados en las leyes y al control de organismos reguladores tales como: Servicio de Rentas Internas (SRI), Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), Municipios, Secretaria Nacional de Educación Ciencia y Tecnología (SENESCYT), Consejo de Educación superior (CES), Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES).

Las referencias que anteceden determinan la importancia de la oportuna intervención con el presente trabajo investigativo y propositivo, justificando así el aporte con conocimientos y experiencias a lo necesario, a lo urgente, a lo importante que resulta para el conglomerado beneficiario por pertenecer la institución al área educativa de nivel superior.

1.5. Viabilidad del proyecto de investigación

El proyecto de investigación es factible realizarlo porque las condiciones y factores que influyen en el proceso tales como: predisposición de las autoridades de la institución, objeto de estudio del proyecto; comprometen su apoyo y cooperación desinteresada, facilitando la documentación y más evidencias requeridas para operar tanto con funcionarios como en los respectivos archivos.

Referente a lo económico por la magnitud del trabajo el costo de inversión fue asumido por mi persona en un total aproximado de \$. 1800,00 en el que intervienen el valor de materiales, tiempo, talento humano movilidad y tecnología requerida.

En el aspecto bibliográfico es viable ya que existe la documentación que respalda el marco teórico de manera que la información tiene sus respectivas citas de autoría dando cumplimiento a lo estipulado por la ley de derechos de autor.

1.6. Objetivos de la investigación

1.6.1. Objetivo General

Diseñar un sistema de gestión de riesgos corporativos, mediante la aplicación de herramientas de control interno para fortalecer la administración del ITSLA.

1.6.2. Objetivo Específicos

Diagnosticar e identificar las deficiencias del sistema de gestión de riesgos empresariales y control interno del ITSLA, mediante la aplicación de la herramienta COSO ERM.

Constituir las particularidades que debe disponer el sistema de gestión de riesgos corporativos y control interno, para definir debilidades y proponer una herramienta que contribuya a minimizar los riesgos en las actividades del ITSLA.

Establecer los mecanismos para socializar al personal el Sistema de gestión de riesgos corporativos y control interno diseñado en el ITSLA, para su adecuada aplicación.

1.6.3. Interrogantes de la investigación

¿Cómo determinar e identificar deficiencias del sistema de gestión de riesgos empresariales y control interno del ITSLA mediante la aplicación de la herramienta COSO ERM?

¿Qué particularidades técnicas debe disponer el sistema de gestión de riesgos empresariales y control interno en mejora de procesos administrativos del ITSLA?

¿Cuál es el método más adecuado para dar a conocer el sistema de gestión de riesgos corporativos y control interno en el ITSLA?

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo encontrará la temática que fundamenta teóricamente el contenido relacionado al trabajo investigativo y a la propuesta de intervención haciendo énfasis principalmente en los objetivos de estudio y la problemática

2.1. Antecedentes de la gestión de riesgos

Las organizaciones, son creadas con un propósito de mantenerse en marcha y generar mayor valor a sus accionistas, Fonseca en su libro *Sistemas de Control Para Organizaciones* sustenta que Enterprise Risk Managemen (ERM), antes de 1994 y hasta los 60, las organizaciones que adquirirían un seguro se enfocaban, principalmente, en la transferencia del riesgo, y con ello, la identificación del grado de exposición al comprar un seguro se reducía a evaluar solamente al impacto de las pérdidas posibles. A partir de los 70, incluyendo la gestión de riesgos fue expandiéndose en forma rápida hacia otras áreas, el control de perdidas, seguridad y otras estrategias dirigidas a evitar, reducir y transferir el riesgo, así como también respecto al cambio en las responsabilidades inherentes a dicha tarea, sin embargo la gestión de riesgos adquirió mayor fuerza con la divulgación del estudio sobre la *Gestión de Corporativos* (Fonseca, 2011, pág. 280)

2.2. Gestión de riesgos

Las organizaciones, se enmarcan en el cumplimiento de los objetivos diseñando operaciones que proporcionen altas rentabilidades y una seguridad razonable, el tema se sustenta en un entorno altamente competitivo y en constante cambio, las organizaciones que las soportan, deben ser flexibles y ágiles, para adaptarse en el tiempo posible a nuevos contextos de operación, para alcanzar los objetivos estratégicos y operativos establecidos.

“La gestión de riesgos, debemos entenderla cómo la actividad empresarial y humana, que nos permite convivir con las amenazas que puedan afectar a los objetivos establecidos, impidiendo que estos se materialicen, o de hacerlo se minimicen los impactos que puedan producir”. (Aiza, 2015)

Un sistema de gestión de riesgos, como menciona el autor es un sistema de referencia que permite establecer un diagnóstico institucional y determinar los riesgos existentes y a su vez determinar las decisiones de evitar y mitigarlos en todas las circunstancias que se presenten, además orientan los esfuerzos institucionales. Por esta razón, es que se identifican las áreas sobre las que se deben tomar acciones y alcanzar la eficiencia en todos los aspectos.

2.3. Planificación y construcción de un sistema de gestión de riesgos

Las vulnerabilidades están asociadas, por definición, a la exposición ante las amenazas de origen antrópico, natural o socio natural y a la capacidad que las sociedades y personas desarrollan, para proteger y hacer uso de los beneficios de las inversiones y esfuerzos que realizan a lo largo del tiempo en sus territorios. Uno de los mecanismos más poderosos, para reducir sostenidamente la vulnerabilidad es la planificación del desarrollo y el ordenamiento de los usos del territorio; otro es la construcción del sistema de gestión de riesgos, a cuyo cargo está, entre otros desafíos, la preparación e implementación de los planes de desarrollo y ordenamiento territorial (Plan Nacional Del Buen Vivir, 2003, pág. 142)

El objetivo 3 del Plan Nacional de Buen Vivir, nos habla de mejorar la calidad de vida de la población haciendo énfasis en la planificación y construcción de un sistema de gestión de riesgos.

2.4. Aspectos de la gestión de riesgos

La gestión de riesgos suele llevar implícito algunos aspectos:

La posibilidad de que se produzca una pérdida o daño, que aparezca un impacto negativo potencial o de que exista la probabilidad que un evento no deseado ocurra. Si nos centramos en los riesgos que deben ser considerados en una organización (que denominamos riesgos

corporativos), como por ejemplo los financieros, los asociados a los productos, a los proyectos tecnológicos o al negocio en sí; una incorrecta gestión de riesgos corporativos afecta a la productividad de las organizaciones y genera en consecuencia, pérdidas financieras. Para minimizar estas pérdidas, es indispensable identificar los eventos que pueden afectar a dicha productividad y proponer marcos de gestión de riesgos razonables y seguros. Estos marcos deben considerar tres elementos clave: los procesos, los sistemas y las personal (Beltran & Sevillano, 2013, pág. 119)

“Se entiende como gestión de riesgo la posibilidad de ocurrencia de pérdidas financieras por deficiencias o fallos en los procesos internos” (Beltran & Sevillano, 2013, pág. 119)

Implementar un sistema de gestión de riesgos corporativos, es una de las prioridades de las compañías ya que les permite mejorar la rentabilidad o lograr la consecución de objetivos. Por eso, se ha puesto en marcha un proyecto, denominado COSO II, capaz de abordar los riesgos bajo una metodología integradora para lograr los objetivos perseguidos y crear valor en la compañía (Rubio, 2006)

Cuando los directivos tienen que enfrentarse con un problema impredecible tras otro, aprenden que las amenazas a la empresa pueden venir de cualquier lugar y en cualquier momento. Entre ellas, se incluyen no solo actos terroristas o desastres financieros, sino también riesgos estratégicos como la aparición de un nuevo competidor, una nueva tecnología, o la incapacidad de predecir cambios en el mercado; la mayor parte de las amenazas rara vez se miden o controlan; así como también, existen altos directivos que se han dado cuenta que para gestionar dichos riesgos necesitan un sistema de gestión de riesgos más completo. Los esfuerzos realizados en esta dirección se han denominado de varias maneras “controles estratégicos” o más recientemente gestión de riesgos empresariales (GRE) (Enterprise Risk Management – ERM). Este esfuerzo implica el mapeo de todos los riesgos de la compañía de un modo uniforme y la aplicación de un enfoque interdepartamental para gestionarlos (Hope & Player, 2012, pág. 35)

Es importante señalar que el riesgo da lugar a que las empresas contextualicen, su planificación de operaciones en la adopción de una eficiente gestión de riesgos e integrando planificación, objetivos y riesgo, a lo largo del tiempo estas estrategias les permitirán reducir

los riesgos posibilitando el crecimiento en productividad y sostenibilidad dentro de un mercado competitivo; permitiendo en gran parte evaluar el comportamiento de la organización, gestionando de manera clave la oportunidad de una mejor toma de decisiones que conducirán a evitar escenarios de desastre.

La gestión de riesgos, es el principal proceso de reducción de riesgos que se puede hacer en una organización, la ausencia de un sistema de gestión de riesgos deja a la empresa en una especie de juego de azar, el riesgo forma parte de la vida y la incertidumbre en mayor o menor medida sucede en todos los niveles.

2.5. Incertidumbre

El mundo empresarial, aunque dispone y maneja mucha más información y herramientas de control que nunca, vive con una incertidumbre muy superior a la conocida hasta ahora. Las organizaciones se han de poder adaptar al entorno ágilmente y con herramientas que les permitan avanzar tomando decisiones bien sustentadas, a su vez la gestión de riesgos corporativos, es un proceso que se orienta a identificar los riesgos a los que la empresa se enfrenta, poder analizarlos y evaluarlos, para finalmente tenerlos bajo control e intentar mitigarlos.

Un sistema de gestión de riesgos, se orienta a identificar los distintos procesos de la empresa que suponen un riesgo para la consecución de los objetivos. Se trata de asumir los riesgos exactos que la empresa determina tomar; ni más ni menos, conocerlos, poder anticiparse a ellos, sortearlos de la mejor forma posible y que su impacto sea el menor posible, con el fin de alcanzar los objetivos que la empresa se ha marcado.

No gestionar los riesgos deja a la empresa a la deriva, dependiente del entorno y sin más preparación que la intuición, para enfrentarse a los acontecimientos que surjan.

2.6. COSO Enterprise Risk Management (ERM)

Le podemos llamar en español administración de riesgos corporativos, fue un proyecto que se inició en 2001 y lanzado a la comunidad de negociación en septiembre de 2004, está orientado a diferencia de su predecesor; a la administración de riesgos, incluso los estratégicos; esta adición generó un marco conceptual más amplio, llevando el control interno al enfoque de administración de riesgos. COSO II, como también lo han llamado, cuenta con ocho componentes, de los cuales la mitad están orientados al manejo del riesgo (Lara, 2012) .

2.7. Tipos de Riesgos

La palabra riesgo, ha sido utilizada de manera indistinta para referirse a varias situaciones diferentes. Para efectos del proceso de administración de riesgos, es preciso diferenciar el concepto de riesgo y su definición básica del concepto de AMENAZA, la cual se entiende como la percepción que se tiene de un peligro.

Los riesgos se clasifican según los diversos criterios aplicables a cada situación.

Riesgos fundamentales: Son aquellos que pueden afectar a la totalidad o a la mayor parte de una sociedad; como son los desastres naturales, factores económicos o políticos de amplio espectro, como las guerras o la recesión. Las organizaciones usualmente tienen poco control sobre este tipo de riesgos y su administración se concentra en reducir sus efectos.

Riesgos particulares: Son aquellos que de manera directa pueden afectar a una organización, los cuales pueden ser controlables en alguna medida.

De acuerdo con el tipo de amenaza que puede materializarse, se tiene la siguiente clasificación:

Riesgos físicos: incluyen las lesiones o muerte de personas y todas las formas de pérdida o daño de propiedades. Las causas de pérdidas físicas son usualmente el resultado de la materialización de peligros comunes: como incendio, explosión, terremoto, colisión, contaminación, rayo. Etc.; pero también, puede ser el resultado del incendio intencional, robo, actos mal intencionados o daños causados por error humano.

Riesgos de responsabilidad: Los riesgos de responsabilidad, pueden provenir de reclamaciones de los empleados, de los clientes o proveedores y del público en general. Si bien dichas reclamaciones pueden resultar de factores mencionados en la clasificación anterior, también pueden relacionarse con los productos o servicios que presta la empresa, los efectos de la responsabilidad contractual con los clientes, proveedores u otros y el efecto de regulaciones nacionales o internacionales.

Riesgos de interrupción de negocios: Fenómenos de esta naturaleza suelen seguir a la materialización de los riesgos físicos de responsabilidad antes descritos. Aquí es necesario considerar el efecto de potenciales pérdidas debido a factores externos, tales como: falta de suministros, dependencia de sistemas electrónicos, especialmente en operaciones altamente sistematizadas; además de las interrupciones forzadas por decisiones de tipo legal (por ejemplo debido a la contaminación). Otra causa de interrupción de negocios, podría ser la pérdida de mercado.

Riesgos sociales: El efecto de los cambios sociales, es una amenaza creciente para las organizaciones. Esta categoría incluye los cambios en los hábitos de consumo, el desempleo, la recesión, el vandalismo y todas las manifestaciones de fraude.

Riesgos políticos: Los cambios bruscos en las políticas gubernamentales, las nuevas legislaciones, las decisiones proteccionistas, los efectos de la inflación, los cambios bruscos en la política monetaria, la imposición de nuevos aranceles de importación y en general, todo cambio en las reglas de juego del sector.

Riesgos de administración: Una administración deficiente puede tener un efecto catastrófico en las organizaciones, aunque su costo muchas veces permanezca oculto hasta que los resultados de una pobre administración se hacen evidentes en los resultados generales de la organización. Una administración inadecuada, se traducirá en: desperdicios, mala planeación, fallas en almacenamiento, errores en la selección y políticas de personal, etc. Una planeación inadecuada puede determinar la imposibilidad de la empresa, para mantenerse al día con los

cambios tecnológicos, administrativos y un errado desarrollo de nuevos productos, servicios y alternativas, lo cual puede determinar una irremediable pérdida de mercado (Morales)

Para comprender que una empresa es un sistema abierto, resulta primordial hacerse cargo de que interactúe con su entorno; por lo tanto, la organización se concibe como una entidad que se desarrolla bajo control y que perfecciona mecanismos de feed - back, para identificar y comprender su entorno, percibir los cambios que se producen y realizar los ajustes necesarios. Podemos distinguir entre entorno global y entorno específico (del Pulgar Rodríguez, 1999, pág. 21)

Sin lugar a dudas, el análisis de la volatilidad y el diseño de modelos para su pronóstico, es una de las ramas de las finanzas más exploradas en los años recientes. Debido a ello existe un gran acervo de artículos sobre el particular, la volatilidad es la variable más importante para determinar el valor en riesgo (V a R) de un portafolio de Activos (de Lara Haro, 2005, pág. 41)

El riesgo empresarial, se define concretamente como la probabilidad de que una empresa elegida al azar dentro de la población de empresas no financieras de la economía, obtenga un nivel de resultados económicos menor o igual que un umbral previamente fijado. Esta probabilidad se estima directamente a partir de la función de distribución empírica de la variable de resultados de las empresas. (Pardo, 2004, pág. 163)

Una renovación de la gestión en la relación con el cliente, compromete a responder a nuevas demandas, a reenfocar el negocio, a fortalecer la acción comercial, a reorientar la organización y a escuchar, a través de una participación real, su voz, en las decisiones de la dirección (Alkorta, 2015, pág. 132).

2.8. Rentabilidad

Para proporcionar la máxima rentabilidad, los activos deben ser utilizados con eficacia y ofrecer el nivel de servicio requerido en ellos, asegurando su alta utilización y que estos desarrollen las operaciones propias del negocio. Para garantizar una alta utilización, las organizaciones necesitan conocer la capacidad de sus activos y su productividad. Esta capacidad podría incrementarse por varios medios, como la eficiencia operativa, la mejora en la eficacia del mantenimiento, o a través de nuevas inversiones de capital (Sola, 2016, pág. 38)

2.9. Riesgo y crisis

Es curioso, suele asumirse con relativa facilidad que vivimos tiempos de cambios, pero no se observa la misma aceptación en cuanto a que también vivimos tiempos de crisis. Ciertamente, se asume que existen riesgos, pero que pueda haber crisis no es fácil de aceptar y, si ello ocurre, es muy posible que estas vayan a suceder en otras instituciones, no en las nuestras. Prueba de ello es que, en los ejercicios de planificación, aún dentro de aquellos que la califican como «estratégica», no es extraño comprobar su ausencia como posibilidad latente. No por omitir las crisis en la planificación, estas dejarán de ocurrir; sino, tal vez precisamente este sea uno de los factores que potencia su aparición (Vichique, 2016, pág. 179)

“La gestión empresarial representa una toma de decisiones permanente, pero obviamente no todas requieren evaluar opciones, porque el conocimiento organizacional ya las tiene integradas como parte de la operativa” (Blasco, 2015, pág. 113)

El riesgo en el sector financiero es el potencial de posibles pérdidas para cada entidad, para ello es necesario en el corto plazo mantener la estabilidad financiera, protegiendo sus activos e ingresos de los riesgos a que están expuestas, y en el largo plazo minimizar las pérdidas ocasionadas por la ocurrencia de riesgos identificados en ilícitos o problemas que las hayan efectuado sustancialmente (Estupiñan, 2006, pág. 105)

No solamente la actividad corporativa tiene efectos en la sociedad sino también las condiciones externas influyen sobre las corporaciones, para bien o para mal. Estos son los vínculos de afuera hacia adentro. Toda empresa opera dentro de un contexto competitivo, el que afecta significativamente su capacidad para ejecutar su estrategia, especialmente en el largo plazo. Las condiciones sociales conforman un aspecto clave de este contexto (Porter, 2006, pág. 7)

2.10. El control interno

El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y medidas coordinadas adoptadas dentro de una empresa para salvaguardar sus bienes, comprobar la exactitud y veracidad de los datos contables, promover la eficiencia operante y estimular la adhesión a los métodos prescritos por la gerencia (Estupiñan, 2015, pág. 34)

El anterior concepto define al control interno en un sentido más amplio, como un proceso efectuado por la dirección y las personas que conforman el equipo de trabajo, proporcionando una seguridad razonable respecto al logro de los objetivos.

El control interno, encierra el plan de la entidad y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada son adoptados por una organización para proteger sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información económica y la complementaria administrativa y operacional, promover la eficiencia operativa y estimular la adhesión a las políticas prescritas por la administración (Santillana, 2015, pág. 87).

2.10.1. Alcance

Por mucho tiempo, el alcance del sistema de control interno estuvo limitado a las áreas económicas, se hablaba de control interno y se tenía la cultura de que era inherente a las actividades de contabilidad y finanzas; el resto de las áreas operacionales y de hecho sus trabajadores no se sentían involucrados.

No todos los directivos de nuestras organizaciones, veían en el sistema de control interno un instrumento de gestión capaz de ser utilizado para lograr la eficiencia y eficacia de las operaciones que se habían propuesto. Otro elemento que atentaba contra la eficiencia de los sistemas de control interno, era que las actividades de control ya venían establecidas de forma global para todas las entidades del país, minimizando la creatividad de los directivos en el diseño de los objetivos y actividades de control que fueran más eficaces según las características de su entidad. Además, no se contaba con elementos generalizadores que le sirvieran de base a la organización, para poder diseñar un sistema de control interno a la medida de sus necesidades.

Tal situación materializó un objetivo fundamental: definir un nuevo marco conceptual del control interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizados sobre este tema, logrando así que, al nivel de las organizaciones, de la auditoría

interna o externa, o de los niveles académicos o legislativos, se cuente con un marco conceptual común, y una visión integradora que satisfaga las demandas de todos los entes involucrados (Rios, 2005)

El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y medidas coordinadas adoptadas dentro de una empresa para salvaguardar sus bienes, comprobar la exactitud y veracidad de los datos contables, promover la eficiencia operante y estimular la adhesión a los métodos prescritos por la gerencia (Estupiñan, 2015, pág. 34)

El mencionado concepto del autor sobre el control interno demuestra una visión clara del panorama interno de una entidad; controla, supervisa y evalúa emitiendo criterios basados en la veracidad y exactitud de la información obtenida, emitiendo sugerencias para contribuir con mejoras a la calidad.

Los objetivos de control, como un proceso de transacciones que serán aplicables a todos los sistemas de organización empresarial, de modo que la autorización de las transacciones y un adecuado registro clasificarán la información correspondiente al periodo contable obteniendo una información exacta y fiable al igual que se mantendrá adecuada distribución de funciones, salvaguardia y custodia física de activos y registros.

Los objetivos de control en el proceso de transacciones determinan los elementos del sistema de control interno, los cuales son:

- Definición de los objetivos y las metas generales y específicas
- Definición de las políticas
- Utilizar o adoptar un método de organización
- Delimitación precisa de la autoridad y los niveles de responsabilidad.
- Adopción de normas para la utilización racional de los recursos.
- Dirección y administración del personal de acuerdo a las políticas

- Aplicación de las recomendaciones provenientes de las evaluaciones
- Establecimiento de sistemas modernos de información
- Organización de métodos confiables para la evaluación de la gestión.
- Establecimiento de programas de inducción, y actualización
- Simplificación y modernización de normas y procedimientos (Cepeda, 2012, pág. 145)

No obstante, las ventajas descritas del control interno, existen también ciertas limitaciones que no permiten dar a la administración evidencia conclusiva de que se han alcanzado los objetivos. Dichas limitaciones incluyen a la posibilidad de que los ordenamientos puedan volverse inadecuados debido a cambios en condiciones, y de que el cumplimiento con los procedimientos puedan entorpecerse y la actividad de control dependiente de la separación de funciones, pueden ser burladas por colusión entre empleados, es decir ponerse de acuerdo para perjudicar a terceros (Cepeda, 2012, pág. 145)

El proceso de comunicar las debilidades y oportunidades de mejoramiento de los sistemas de control, deben estar dirigidos hacia quienes son los propietarios y responsables de operarlos, con el fin de que implementen las acciones necesarias.

Dependiendo de la importancia de las debilidades identificadas, la magnitud del riesgo existente y la probabilidad de ocurrencia, se determinará el nivel administrativo al cual deban comunicarse las deficiencias. Participantes en el control y sus responsabilidades. Dentro de un ente económico las responsabilidades sobre el control corresponden a:

Tabla 1**Participantes en el control y sus responsabilidades**

Participante	Responsabilidad
Junta Directiva y/o Consejo de Administración.	Establece no sólo la misión y los objetivos de la organización, sino también las expectativas relativas a la integridad y valores éticos.
Gerencia	Debe asegurar que exista un ambiente propicio para el control.
Directivos Financieros	Apoyan la prevención y detección de reportes financieros.
Comité de Auditoría	Es el organismo, que tiene la facultad de cuestionar a la Gerencia respecto al cumplimiento de sus responsabilidades, y de asegurar que se tomen las medidas correctivas necesarias.
Comité de Finanzas	Cumple con la responsabilidad de evaluar la consistencia de los presupuestos en los planes operativos.
Auditoría Interna	A través del examen de la efectividad y además del control interno y mediante recomendaciones sobre su mejoramiento.
Área Jurídica	Lleva a cabo la revisión de los contratos y otros instrumentos legales, con el fin de salvaguardar los bienes de la empresa.

Fuente: (Javier, 2012) .

2.10.2. Importancia del control interno

Es importante destacar que el control interno, no solo abarca el entorno financiero y contable; sino también, los controles cuya meta es la eficiencia administrativa y financiera dentro de la organización empresarial. El sistema de control interno tiene como objetivos generales “aportar seguridad en la tarea empresarial al evitar errores y fraudes, preservar los activos del ente y dar lugar a una fiabilidad de los registros contables e información económica-financiera” (Cepeda, 2012, pág. 113)

2.10.3. Componentes del COSO II ERM



Figura 1 Elementos de cada componente

Fuente: (Stinberg, 2004)

El control interno, consta de ocho componentes interrelacionados, que se derivan de la forma como la administración maneja el ente, y están integrados a los procesos administrativos, los cuales se clasifican como:

1. Ambiente de control
2. Establecimiento de objetivos
3. Identificación de eventos
4. Evaluación de riesgos
5. Respuesta al riesgo

6. Actividades de control
7. Información y comunicación
8. Supervisión y seguimiento.

El control interno, no consiste en un proceso secuencial, en donde alguno de los componentes afecta solo al siguiente, sino en un proceso multidireccional repetitivo y permanente, en el cual más de un componente influye en los otros y conforman un sistema integrado que reacciona dinámicamente a las condiciones cambiantes. De esta manera, el control interno difiere por ente y tamaño y por sus culturas y filosofías de administración. Así, mientras todas las entidades necesitan de cada uno de los componentes para mantener el control sobre sus actividades, el sistema de control interno de una entidad generalmente se percibirá muy diferente al de otra (Estupiñán, 2015, pág. 28)

2.10.4. Ambiente de control interno

Consiste en el establecimiento de un entorno que estimule e influencie la actividad del personal con respecto al control de sus actividades. Es en esencia el principal elemento sobre el que se sustenta o actúan los otros cuatro componentes e indispensable, a su vez, para la realización de los propios objetivos de control (Estupiñán, 2015, págs. 28-40)

Ambiente interno incluye también la cultura y otros aspectos intangibles como el trabajo en equipo, la coordinación, el nivel de eficiencia de los empleados, los sueldos de los empleados y costos de monitoreo. La estrategia para la competencia también debe estar en sintonía con los recursos internos en especial el ambiente interno.

2.10.5. Establecimiento de objetivos

Los objetivos, se fijan a escala estratégica estableciendo con ellos una base para los objetivos operativos, de información y de cumplimiento. Cada entidad se enfrenta a una gama de riesgos procedentes de fuentes externas e internas y una condición previa para la identificación eficaz de eventos, la evaluación de sus riesgos y la respuesta a ellos es fijar los objetivos, que orienta a su vez los niveles de tolerancia al riesgo de la misma. (Stinberg, 2004)

2.10.6. Identificación de eventos

La dirección identifica los eventos potenciales que, de ocurrir, afectarán a la entidad y determina si representan oportunidades o si pueden afectar negativamente a la capacidad de la empresa para implantar la estrategia y lograr los objetivos con éxito. Los eventos con impacto negativo representan riesgos, que exigen la evaluación y respuesta de la dirección. Los eventos con impacto positivo representan oportunidades, que la dirección reconduce hacia la estrategia y el proceso de fijación de objetivos. Cuando identifica los eventos, la dirección contempla una serie de factores internos y externos que pueden dar lugar al riesgo y oportunidades, en el contexto del ámbito global de la organización (Stinberg, 2004)

2.10.7. Evaluación de riesgos

Es la identificación y análisis de riesgos relevantes, para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser mejorados. Así mismo, se refiere a los mecanismos necesarios para identificar y manejar riesgos específicos asociados con los cambios, tanto los que influyen en el entorno de la organización como en el interior de la misma. En toda entidad, es indispensable el establecimiento de objetivos tanto globales de la organización como de actividades relevantes, obteniendo con ello una base sobre la cual sean identificados y analizados los factores de riesgo que amenazan su oportuno cumplimiento. (Estupiñán, 2015, págs. 28-40)

2.10.8. Respuesta al riesgo

Una vez evaluados los riesgos relevantes, la dirección determina como responder a ellos. Las respuestas pueden ser las de: evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo. Al considerar su respuesta, la dirección evalúa su efecto sobre la probabilidad que sitúe el riesgo residual dentro de las tolerancias al riesgo establecidas. La dirección identifica cualquier oportunidad que puedan existir y asume una perspectiva del riesgo globalmente para la entidad o bien una perspectiva de la cartera de riesgos, determinando si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la entidad. (Stinberg, 2004)

2.10.9. Actividades de control

Son aquellas que realizan la gerencia y demás personal de la organización para cumplir diariamente con las actividades asignadas. Estas actividades están expresadas en las políticas, sistemas y procedimientos. Ejemplos de estas actividades son la aprobación, la autorización, la

verificación, la conciliación, la inspección, la revisión de indicadores de rendimiento, la segregación de funciones, la supervisión y entrenamiento adecuados. (Estupiñán, 2015, págs. 28-40)

2.10.10. Sistema de información y comunicación

Los sistemas de información, están diseminados en todo el ente y todos ellos atienden a uno o más objetivos de control. De manera amplia, se considera que existen controles generales y controles de aplicación sobre los sistemas de información.

2.10.11. Supervisión y monitoreo

En general, los sistemas de control están diseñados para operar en determinadas circunstancias. Claro está que para ello se tomaron en consideración los objetivos, riesgos y las limitaciones inherentes al control; sin embargo, las condiciones evolucionan debido tanto a factores externos como internos, provocando con ello que los controles pierdan su eficiencia.

Como resultado de todo ello, la gerencia debe llevar a cabo la revisión y evaluación sistemática de los componentes y elementos que forman parte de los sistemas de control. Lo anterior no significa que tengan que revisarse todos los componentes y elementos, como tampoco que deba hacerse al mismo tiempo. Ello dependerá de las condiciones específicas de cada organización, de los distintos niveles de efectividad mostrado por los distintos componentes y elementos de control. La evaluación debe conducir a la identificación de los controles débiles, insuficientes o innecesarios, para promover con el apoyo decidido de la gerencia, su robustecimiento e implantación. Esta evaluación puede llevarse a cabo de tres formas: durante la realización de las actividades diarias en los distintos niveles de la organización; de manera separada por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades (incluidas las de control) y mediante la combinación de las dos formas anteriores (Estupiñán, 2015, págs. 28-40)

Cabe aclarar que los componentes mencionados no se llevan a cabo en serie como si fueran las etapas de un proceso lineal; por el contrario, se trata de un proceso multidireccional

e iterativo, en donde cada una de los componentes genera información que influye en los restantes.

El control existe y debe existir en un estado de derecho, porque de esa manera se asegura mejor la subordinación de la administración y la norma jurídica, se resguardan los derechos de los administradores frente a la administración y se cautela a la adecuada inversión de los dineros que se recaudan (Maldonado, 2011, pág. 39).

El concepto anterior relaciona que el control evalúa y orienta en relación a la gestión administrativa, aportando y colaborando en procura de su crecimiento.

En la teoría de esta investigación, se considera que el Control Interno ayuda a la administración de una empresa a desarrollar sus actividades en un ambiente de control.

“El diseño de un control interno es vital en todas las organizaciones tanto públicas como privadas, ya que permite llevar un buen control sobre las actividades económicas de la empresa” (Hernandez & Rodriguez, 2011, pág. 264).

“Adquirir eficiencia de la operativa organizativa de la empresa al desenvolver el seguimiento y consecución de las políticas y procedimientos empresariales definidos e implantados por la dirección” (Cepeda, 2012, pág. 113)

El alcance de estas metas está centrado principalmente en los controles contables por su consecuencia y reflejo en la información económica-financiera de la entidad, necesaria para la posterior toma de decisiones por parte de la Dirección. De ahí la relevancia de fijar y definir unos objetivos de control interno por áreas administrativa- contables por los que circula una transacción, con el fin de establecer un sistema que puntualice las técnicas y procedimientos de control necesarios para el logro de tales objetivos. Para ello se realizarán técnicas de evaluación mediante cuestionarios, narrativas y flujo gramas principalmente (Cepeda, 2012, pág. 115)

2.10.12. Importancia de la administración

El éxito de las organizaciones dependerá de la efectividad de una buena administración, ya que esta favorece la integración de equipos de trabajo y buenas relaciones humanas, así como la adecuada utilización de los recursos materiales y de las instalaciones; también indica los obstáculos a vencer y determina soluciones para los problemas que se detecten. La administración determina los objetivos y emplea con eficacia los recursos de acuerdo con la planeación, organización, ejecución y control (Blandez, 2016, pág. 18).

2.10.13. El administrador

“El administrador los responsables de planear, organizar, dirigir y controlar las funciones administrativas so los administradores, quienes se apoyan en diversas estrategias para lograr el correcto funcionamiento de la organización y el logro de los objetivos” (Blandez, 2016, pág. 18)

2.10.14. El liderazgo

El liderazgo en el administrador es de vital importancia para la concesión de los fines y logros organizacionales. Un líder es un guía, una autoridad moral, un especialista o experto en áreas básicas de cuyos conocimientos otros carecen o no explotan en su totalidad (Blandez, 2016, pág. 20)

2.10.15. Planeación financiera

La mayoría de los modelos de planeación financiera requiere que el usuario especifique algunos supuestos sobre el futuro. Con base en tales supuestos, el modelo genera valores predichos para un gran número de otras variables. Los modelos varían un poco en términos de su complejidad pero casi todos tienen los mismos elementos.....El plan deberá establecer de manera explícita el entorno económico en el que la empresa espera encontrarse durante la vida del plan (Ross, Westerfield, & Jordan, 2014, pág. 82)

2.10.16. Administración de riesgo

Conjunto de procedimientos para identificar, analizar, evaluar y controlar los efectos adversos de los riesgos a los que está expuesta una empresa, con el propósito de evitarlos, reducirlos, retenerlos o transferirlos.

Es importante diferenciar la incertidumbre del riesgo, ya que esta se refiere a una posibilidad que no se puede estimar, pues es un aspecto cualitativo. En cambio, cuando hablamos de riesgo, estamos hablando de probabilidad, la cual sí se puede calcular por ser un aspecto cuantitativo. Por lo tanto, la incertidumbre no tiene cobertura, mientras que el riesgo sí (Espinosa, 2016)

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

En este Capítulo se detalla el tipo de investigación, los métodos, la población y muestra, el conjunto de técnicas y herramientas que se utilizaron, para llevar a cabo la investigación; de igual manera, con el objeto de permitir la obtención y análisis de los contextos teóricos vinculados a la investigación, con el fin de lograr los objetivos definidos y por ende responder al problema planteado.

3.1. Descripción del área de estudio

Tabla 2

Información general de la institución

Razón Social:	INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR LICEO ADUANERO
Dirección:	José Domingo Albuja 2-47 y Teodoro Gómez
Punto de Referencia:	Diagonal CECAMI
Sector:	Norte
Parroquia:	San Francisco
Ciudad:	Ibarra
Representante Legal:	Msc. Vicente Germán Gallegos Peñafiel
Actividad Empresarial:	Institución Privada de Educación Superior
Área Útil de Trabajo:	DETALLADO EN m2

Elaborado por: La autora
Fuente: ITSLA

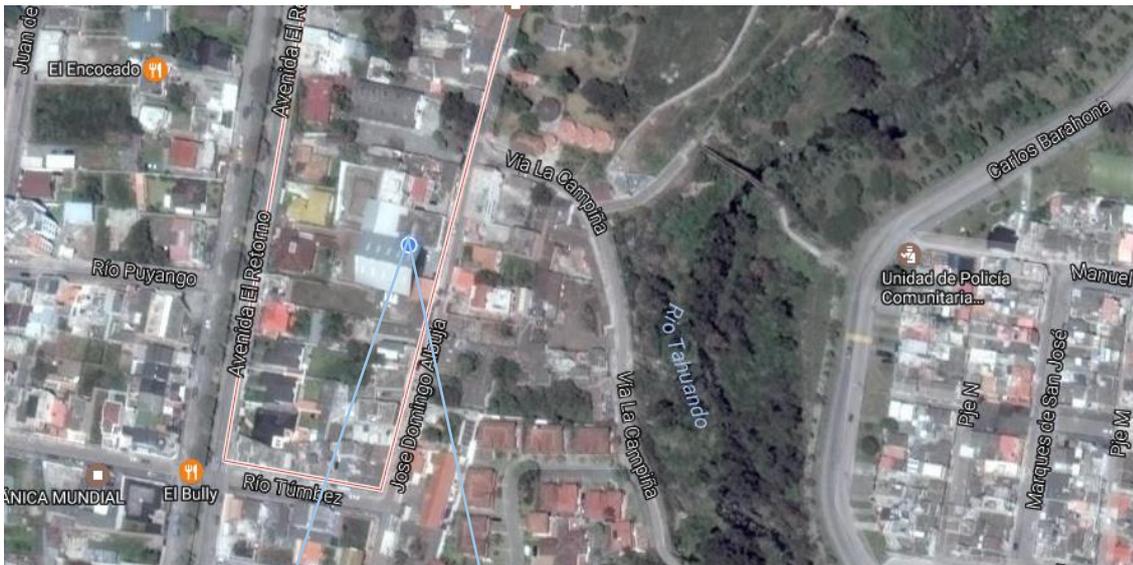


Figura 2 Mapa Georreferenciación ITSLA

COORDENADAS GEOGRÁFICAS:

Latitud: 0.3410371°

Longitud: -78.1145705°

COORDENADAS EN GRADOS, MINUTOS Y SEGUNDOS:

Latitud: 0°20'27.734"N

Longitud: 78° 6'52.453"O

3.2. Tipos de Investigación

La investigación es de tipo descriptiva, porque puntualiza la situación sobre el estado actual del problema, describe sus características, sus limitaciones y sus puntos críticos, describiendo y evaluando sus particularidades por cuanto según Tamayo Mario (2011) manifiesta: “la investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hecho, y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta”(p.52)

El enfoque de la investigación es cuali-cuantitativo por cuanto Hernández R., Fernández C. y Baptista P. (2006) asevera que este tipo de investigación se basa: “En utilizar la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas

previamente, para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población” (p.5).

Dentro del análisis de datos, para contestar preguntas de investigación establecidas previamente, se realiza la recolección de información, se cuantifica y se analiza, para establecer con exactitud los patrones de comportamiento en una población.

La investigación, se puede clasificar como investigación de campo, ya que se basa en métodos que permiten recoger datos en forma directa de la realidad y de igual manera se puede mencionar que es una investigación documental, debido a que se basa en análisis de datos obtenidos de diferentes fuentes de información, tales como informes, libros y otros materiales informativos.

“Los diseños de investigación transeccional o transversal, recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado”. (Roberto Hernández Sampieri, 2010)

3.3. Métodos de Investigación

El método de investigación que se aplicó fue el descriptivo, según la temática presentada, en la que detalla la realidad que se encuentra el control interno dentro de la institución, por lo que Caballero Alejandro (2014) manifiesta: “Aquella orientación que se centra en responder la pregunta acerca de cómo es una determinada parte de la realidad objeto de estudio” (p.83).

Además, está orientada con el método inductivo deductivo, ya que según Quezada Lucio (2010) manifiesta que: “La inducción consiste en ir de los casos particulares a la generalización. La deducción, en ir de lo general a lo particular. La combinación de ambos métodos significa la aplicación de la deducción en la aplicación de la inducción de los hallazgos” (p.33).

De igual manera se utilizó el tipo documental, por la documentación que se requirió, para recopilar la información

La investigación es de tipo propositiva; por cuanto, se fundamenta en una necesidad latente en la institución, una vez que se analizó la información, se implementó una propuesta de un sistema de gestión de riesgos corporativos y control. Al identificar los problemas, investigarlos, profundizarlos y dar una solución dentro de un contexto específico.

3.4. Población y Muestra

En la investigación, la población se considera al personal que laboran en el ITSLA, donde se desarrolla el trabajo de estudio. La población por ser limitada se tomó la totalidad del universo de estudio, la cual está integrada por 21 empleados, por lo que Tamayo Mario (2011) manifiesta que: Población; totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis o entidades de población que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que participan de una determinada características y se le denomina población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a un estudio o investigación. (p.180)

3.5. Diseño Metodológico

El estudio puede considerarse práctico y concreto dentro de un contexto particular, en el que se elaboró un sistema de gestión de riesgos y control interno, identificando el potencial interpretativo de los ocho componentes del COSO. Según Hernández R., Fernández C. y Baptista P. (2010) menciona que el diseño de la investigación “Implica seleccionar o desarrollar uno o más temas de investigación y aplicarlos al contexto particular de su estudio. El término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea” (p.120)

> **MATRIZ PARA ESTABLECER EL MARCO METODOLÓGICO**

Objetivos Específicos	Metodología	Técnicas	Instrumentos	Indicadores	Ítems	
Diagnosticar e identificar las deficiencias del sistema de gestión de riesgos empresariales y control interno del ITSLA, mediante la aplicación de la herramienta COSO ERM.	Cuantitativa, cualitativa, descriptiva, documental, de campo y transversal	Descriptivo	Encuesta estructurada / observación directa y entrevista	Cuestionario estructurado, con preguntas cerradas	Proceso Académicos Y Administrativos	Personal Administrativo y docente
		Estadístico		Cuestionario estructurado con preguntas abiertas de opinión	Procesos Administrativos	Control y manejo de la gestión de riesgos y control interno
		Análisis y síntesis inductivo deductivo		Escala de Observación	Verificación física de documentos	Datos generales de la institución Personal Administrativo y docente
Establecer las particularidades que debe disponer el sistema de gestión de riesgos corporativos y control interno, para definir debilidades y proponer una herramienta que contribuya a minimizar los riesgos en las actividades del ITSLA.		Propositivo	guía MODELO de cumplimiento (GUIA MODELO COSO II ERM)	Manual de puestos, cuestionarios de control interno, reglamentos	Gestión administrativa	Revisión del Estatuto y Plan Estratégico Institucional
						Identificación y actualización de Manual de puestos
						Diseño de técnicas y herramientas
Establecer los mecanismos para socializar al personal el Sistema de gestión de riesgos corporativos y control interno diseñado en el ITSLA, para su adecuada aplicación.	Propositivo	Seminario - taller	Programa - taller	Asistencia de Participantes	Elaboración de reglamentos de control interno	
					21 Personas Asistentes	

Figura 3 Matriz para establecer el marco metodológico

3.6. Procedimiento

La investigación se inició con un diagnóstico de la situación actual, referente al control interno del Instituto Tecnológico Superior Liceo Aduanero, aplicando instrumentos o técnicas de recolección de información como encuestas y entrevistas, aplicadas al personal administrativo, docente y directivos de cada una de las áreas que lo conforman, como rector de la institución, la vicerrectora administrativa y la contadora general.

En referencia a la metodología, predominó la investigación descriptiva ya que puntualiza la situación sobre el estado actual del problema de investigación del ITSLA, describe sus características, sus limitaciones y sus puntos críticos, sintetiza y evalúa sus particularidades, trabaja con hechos reales y una correcta interpretación, para proponer un adecuado manejo en la gestión administrativa.

Los indicadores utilizados en el trabajo son de tipo cuali-cuantitativo empleados en la recolección y el análisis de datos, que determinan los patrones de comportamiento de la población, el tipo de investigación es de campo porque realiza la recopilación de información en el lugar de los hechos como son las instalaciones de la institución, y parte de la gestión corresponde a investigación documental porque se revisa documentos tales como Estatuto Institucional, Plan Estratégico y Reglamento Interno de trabajo, finalmente es de tipo propositivo por cuanto presenta una alternativa de solución a la problemática presentada en la institución.

Posteriormente se procede a contrastar la información con los atributos que dispone el sistema de gestión de riesgos corporativos y control interno, revisando reglamentos de control interno, herramientas para la comunicación y supervisión, lo que determinó las acciones a

tomar procediendo a actualizar el manual de puestos de acuerdo con el organigrama estructural tomado del Plan Estratégico institucional 2016, en vista de que este manual se encuentra totalmente desactualizado, complementando con una agenda estratégica, como apoyo para la dirección de la misma, que contiene interrogantes sobre las perspectivas contempladas en el plan estratégico institucional, procediendo a dar respuesta y plantear objetivos estratégicos, para asegurar y mejorar su gestión administrativa, terminando con un cuadro de ponderación, para evaluar el cumplimiento de cada objetivo en el tiempo. De igual manera se desarrollan matrices para el control interno por cada responsable de la gestión.

Finalmente se reúne a todo el personal de la institución el día 18 de julio y se socializa el sistema de gestión de riesgos corporativos y control interno, existiendo asistencia en la totalidad de los empleados; quienes mostraron mucho interés de que el sistema sea implementado con todos los elementos contenidos en la propuesta. (Anexo D y E)

3.7. Técnicas e instrumentos de Investigación

La técnica a aplicarse constituye la manera cómo se van a recaudar, recoger los datos, directamente en el lugar de los acontecimientos. Según Hernández R., Fernández C. y Baptista P. (2006), define la técnica de recolección de información como: "el método de recolección de datos de información pertinente sobre las variables involucradas en la investigación" (p.235).

3.7.1. Entrevista

“La entrevista es una comunicación generalmente entrevistado y entrevistador, debidamente planeada, con un objetivo determinado para tomar decisiones que la mayoría de las veces son benéficas para ambas partes” (Sanchez, 2014) (ANEXO A y B)

3.7.2. Encuesta

Los conceptos derivados del tema y objetivos de la encuesta deben ser adecuadamente reflejados en un cuestionario, que recoge la información necesaria en forma de respuestas a dicho cuestionario por parte de los encuestados. Estas respuestas son procesadas, para proporcionar la matriz de datos cuyo análisis produce información sobre los conceptos (Alvira, 2011, pág. 17) (ANEXO C)

Haciendo énfasis a los objetivos propuestos en la investigación, es necesario hacer uso de una técnica como la encuesta, que permita recolectar información dentro de la institución para realizar su respectivo análisis, ya que las técnicas de recolección de datos constituyen estrategias que permiten llevar a cabo el levantamiento de la información con el objeto de determinar las necesidades y falencias existentes en la institución objeto de estudio.

3.7.3. Observación directa

Se utilizó la técnica de la observación directa, donde el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación, ya que según los autores Hernández, Fernández y Baptista (2006) expresan que: “la observación directa consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos o conducta manifiesta” (p.316).

3.8. Procedimiento para construir la propuesta

Luego de concluir con el análisis de datos y verificar los resultados, base para la construcción de la propuesta de solución en función de las causas y aspectos críticos priorizados y factibles de solucionar mediante acciones de gestión programática que aporten a la superación de los problemas más acuciantes, se procedió a trazar los lineamientos a seguir.

La propuesta del sistema de Gestión de Riesgos Corporativos y Control Interno se basa en la metodología de los ocho componentes del “COSO II ERM”, los mismos que se detallan a continuación:

- a. Planteamiento de la propuesta
- b. Diseño técnico de la propuesta

Componente “Ambiente interno”

- a. Misión,
- b. Visión,
- c. Valores y principios
- d. Estructura orgánica por procesos del Instituto Tecnológico Superior Liceo Aduanero
- e. Organigrama estructural del “ITSLA
- f. Manual de puestos y competencias del ITSLA
- g. Ficha de valoración de méritos del profesional docente y administrativo
- h. Artículos de Leyes reglamentos generales y específicos
- i. Propuesta de valor al personal Académico, Administrativo y de servicios
- j. Propuesta de valor a los profesionales en formación o estudiantes y graduados.

Componente “Establecimiento de objetivos”

- a. Agenda estratégica para la dirección
- b. Objetivos estratégicos.
- c. Cuestionario interno aplicable a la dirección sobre el riesgo aceptado

Componente “Identificación de riesgos”

- a. Técnicas de identificación de eventos

Componente “Evaluación de riesgos”

- a. Técnicas cualitativas
- b. Matriz para la evaluación de actividades del Plan Operativo Anual

Componente “Respuesta al Riesgo”

- a. Evitar el riesgo tomando como oportunidad los objetivos alineados a cada componente del COSO II ERM.

Componente “Actividades de control”

- a. Control interno sobre los objetivos estratégicos
- b. Control interno sobre los objetivos de operación
- c. Control interno sobre los objetivos de información
- d. Control interno sobre los objetivos cumplimiento

Componente “Información y comunicación”

- a. Matriz de información y comunicación

Componente “Supervisión y monitoreo”

- a. Identificación de métricas de gestión

3.9. Trascendencia científica o valor práctico

Todo trabajo investigativo tiene el propósito de aportar a la solución de problemas y desde ese punto de vista su fin ya es un aporte y valor práctico, las instituciones están integradas por personas las mismas que en este caso serán las beneficiarias y ese es el aporte para el Instituto Tecnológico Superior Liceo Aduanero, que con la mejor intención aportará a la solución de la problemática descrita anteriormente; la aplicación de la propuesta con el desarrollo de sus componentes permitirá manejar o controlar los eventos de desequilibrio oportunamente y minimizar los riesgos en función del control interno.

3.10. Impactos

Son aquellos que indican los aspectos positivos y negativos dentro del trabajo de investigación que se realizó en el Instituto Tecnológico Superior Liceo Aduanero.

3.10.1. Matriz de impactos

Tabla 3

Nivel de Impactos

(-3)	(-2)	(-1)	0	1	2	3
IMPACTO						
Alto	Medio	Bajo	No hay impacto	Bajo	Medio	Alto
Negativo (-)				(+) Positivo		

En la implementación del estudio de investigación, se estiman posibles impactos, para lo cual se hace uso de una matriz, a través el siguiente procedimiento.

- Identificar el impacto a analizar.

- Estructurar una base de indicadores, los mismos que son calificados de acuerdo a la siguiente matriz.
- Después de haber analizado la matriz, se analiza cada uno de los impactos mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{\text{sumatoria de calificación}}{\text{número de indicadores}}$$

1. Impacto organizacional

Tabla 4

Impacto organizacional

Impacto indicador	Negativo			Nulo			Positivo		
	-3	-2	-1	0	1	2	3		
Empleados se involucren en conocimiento, funcionamiento, cumplimiento de objetivos, misión y visión del ITSLA.									X
Estar de acuerdo que necesitan trabajar de acuerdo a planes, programas, estructura administrativa y directrices claras establecidas en la normativa interna.									X
Total									4

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{2 + 2}{2} = 2$$

De acuerdo a la matriz de impacto organizacional el resultado es medio positivo, esto quiere decir que la gestión de los miembros del ITSLA, tienen un buen rendimiento operacional y un crecimiento institucional, el cual genera credibilidad y mayores recursos.

2. Impacto financiero

Tabla 5

Impacto financiero

Impacto indicador	Negativo			Nulo		Positivo	
	-3	-2	-1	0	1	2	3
Implementación de controles, procesos y funciones requeridas para el ITSLA						X	
Manejo adecuado de los tiempos y procesos financieros.					X		
Análisis minucioso de los resultados financieros.							X
Total					6		

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{2 + 1 + 3}{3} = 2$$

En la matriz de impacto financiero, se encuentra un nivel de dos medios positivos, lo que quiere decir, que de esta forma se podrá mejorar los controles claves en cada una de las operaciones financieras que se traduce en el óptimo manejo de los recursos, beneficiando principalmente a los estudiantes y en general a la institución, ya que a través de los servicios que el ITSLA brinda de acuerdo al cumplimiento de manuales y reglamentos internos serán óptimos.

3. Impacto administrativo

Tabla 6

Impacto administrativo

Impacto indicador	Negativo			Nulo		Positivo		
Calificación	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Administración del riesgo.							X	
Administración de la información							X	
Total	6							

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{3 + 3}{3} = 3$$

El resultado de la matriz de impacto administrativo, es alto positivo dentro del rendimiento del ITSLA, con la obtención de conocimientos técnicos y prácticos, dando mayor cumplimiento en el manejo y toma de decisiones a los representantes de cada una de las áreas y así disminuir eventuales riesgos.

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo, se da a conocer el análisis e interpretación de los resultados que se obtuvieron después de diagnosticar el sistema de gestión de riesgos empresariales y control interno del ITSLA, mediante la aplicación los ocho componentes del COSO ERM. Este proceso investigación permitió identificar los puntos de interés entre los elementos teóricos y los datos extraídos del lugar estudiado.

Tabla 7

Escala de Observación

Nombre del Instituto	Instituto Tecnológico Superior Liceo Aduanero
Siglas	ITSLA
Nombre del Rector	MSc. Vicente Germán Gallegos Peñafiel
Dirección	José Domingo Albuja y Teodoro Gómez
Teléfono	062- 959-931
Página Web	www.liceoaduanero.edu.ec
Correo institucional	itslaibarra@liceoaduanero.edu.ec
RUC	1091705156001
Tipo	Particular
Financiamiento	Cofinanciada
Registro CONESUP	05 de noviembre del 2003
Región	Sierra
Provincia	Imbabura
Cantón	Ibarra

Carrera del nivel tecnológico	Actividad económica de la zona
Administración Aduanera	Agricultura, comercio, hotelería y turismo
Educación Inicial y Parvularia	

Tipo de población	Servicios disponibles
Urbana	Agua, energía, alcantarillado, teléfono, internet

Gestión de procesos

Administración
Tipo de Instituto
Privado

Miembros que conforman la comunidad Educativa

DENOMINACIÓN	NÚMERO
Directivos	8
Docentes	12
De servicios	1
TOTAL	21

Modalidad
Presencial
Distancia
Jornadas de Clases
Matutino
Vespertino
Métodos de comunicación
Mail interno
Whatsap
Teléfono
Celular

Elaborado por: La Autora

4.1. Análisis cuantitativo

El análisis de los datos varía dependiendo de los resultados obtenidos acorde al estudio. Se realizó un trabajo exploratorio (buscando encontrar la gestión de riesgos corporativos), y descriptivo para reflejar y a su vez documentar el desempeño, actitudes y condiciones presentes en el personal que forma parte del Instituto Tecnológico Superior Liceo Aduanero; esto permitió descubrir, en qué situación de riesgo se encuentra la institución en relación a la planificación y previsión de posibles eventos inesperados en la consecución de objetivos. La tabulación de datos se procesó mediante el programa estadístico DYANE, analizando cada una de las respuestas y posteriormente contrastando con cada uno de los componentes del COSO ERM.

4.2. Análisis de los resultados de la investigación

A continuación, se presenta el análisis de los resultados de la encuesta aplicada al Universo de 21 personas que laboran en el ITSLA, al ser una población limitada para el estudio ha sido tomada la totalidad; el talento humano, está organizado en cinco áreas: área académica, financiera, de evaluación interna, de vinculación con la sociedad y de investigación. Se ha efectuado el diagnóstico en respuesta a cada una de las preguntas estructuradas en base a los ocho componentes del método COSO ERM, se aplicó el cuestionamiento para indagar el ambiente interno, el establecimiento de objetivos, identificación de acontecimientos, evaluación del riesgo, respuesta al riesgo, actividades de control, información y comunicación y supervisión dentro de la institución, conociendo la apreciación de los empleados frente a la prevención y tratamiento del riesgo en cada nicho de trabajo. Los resultados obtenidos se detallan a continuación mediante gráficos y descripción:

4.3. Análisis de resultados por componente

4.3.1. Componente Ambiente interno

Este componente abarca el talento humano de una organización, que influye en la conciencia de los empleados sobre el riesgo y forma la base de los otros componentes de la gestión de riesgos corporativos proporcionando disciplina y estructura.

Pregunta 1. ¿Los líderes de la Institución dan ejemplo de cultura y ética?

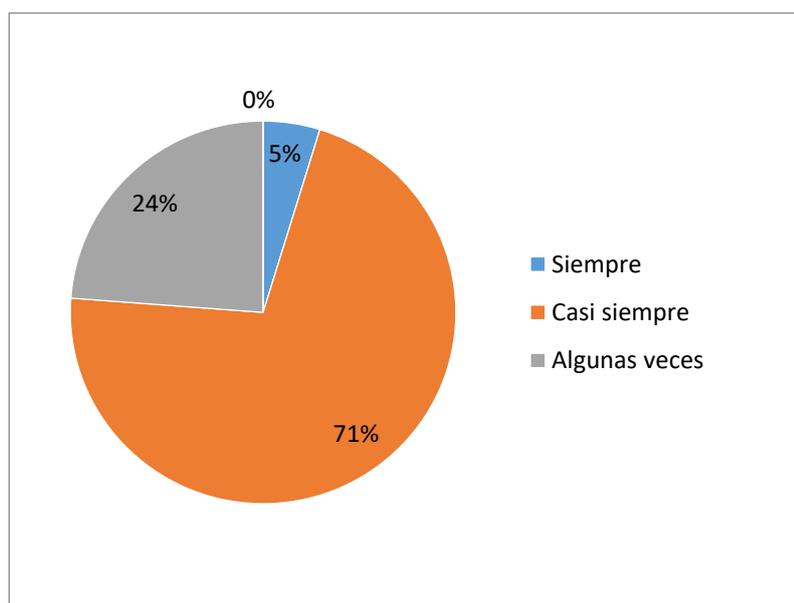


Figura 4 Líderes ejemplo de cultura y ética

Fuente: ITSLA
Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación

El resultado del gráfico muestra que la cultura y ética por parte de los directivos no es completamente eficiente; la actitud de los clientes internos es base de la fuerza de trabajo y se verá desmotivada así sea en la mínima proporción, afectando al rendimiento corporativo productivo, disminuyendo la competitividad porque la diferencia entre “Casi siempre y Algunas veces” en el área administrativa desvanece la calidad de liderazgo que maneja la institución, desmotivando a todos los colaboradores en el cumplimiento de la misión.

Pregunta 2. ¿Comprende la misión y la estrategia general de la institución?

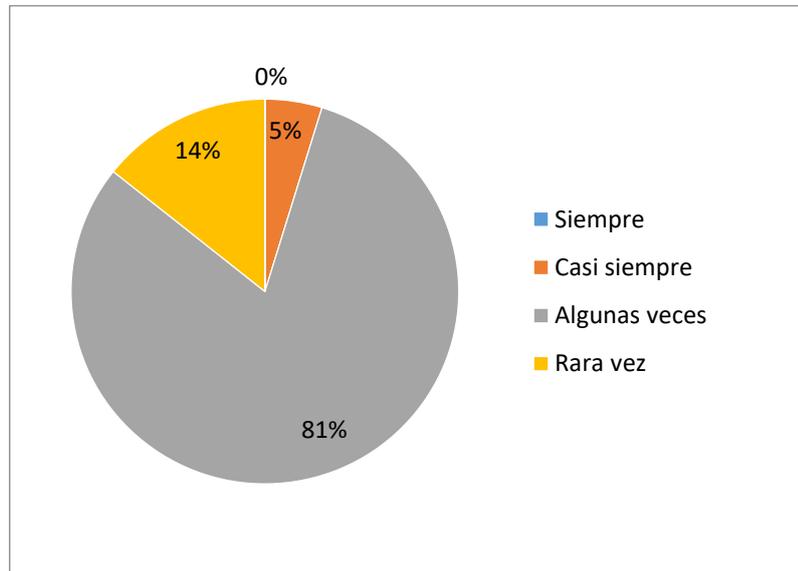


Figura 5 *Comprensión de la misión y estrategias*

Fuente: ITSLA
Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación

La respuesta a la pregunta N° 2, interpretando el gráfico anterior se desprende que en la institución existe poca sinergia entre el personal que labora, ya que todos deberían saber que misión cumple la institución en la sociedad y el rol de cada uno de los trabajadores para aportar al cumplimiento de esa misión.

Pregunta 3. ¿Se emprenden acciones disciplinarias contra aquellos que muestran una conducta profesional inapropiada?

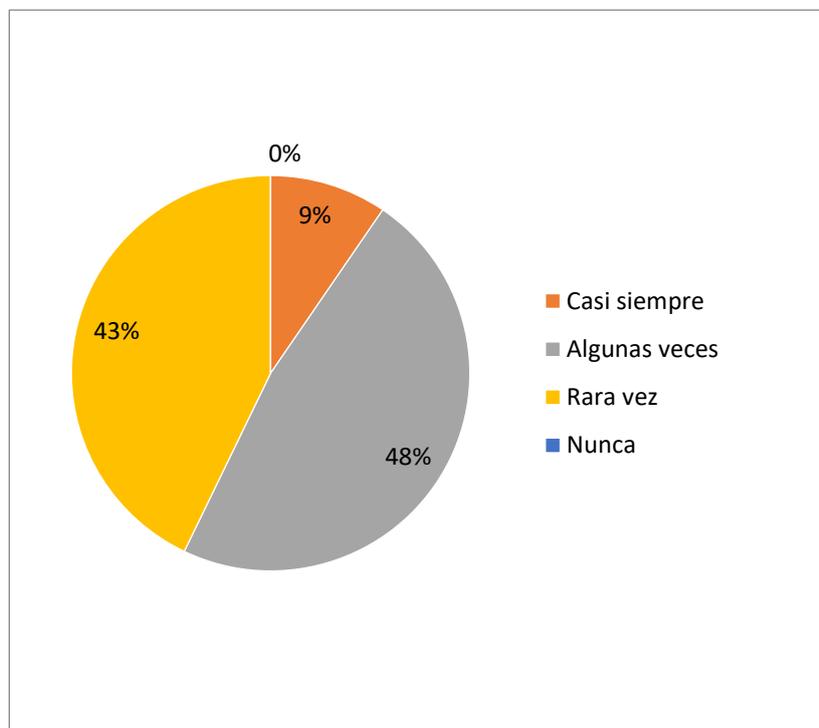


Figura 6 Acciones disciplinarias al personal

Fuente; ITSLA
Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación

Con relación al resultado de la pregunta N° 3, el gráfico muestra a la administración encargada del talento humano con muchas debilidades en cuestiones de seguimiento y evaluación del trabajo en el desarrollo de las gestiones laborales internas; se puede evidenciar poco control, exigencia, ausencia de disciplina y cumplimiento por parte de los trabajadores en las tareas encomendadas.

Pregunta 4. ¿Actualmente se aplican políticas y principios en la gestión empresarial?

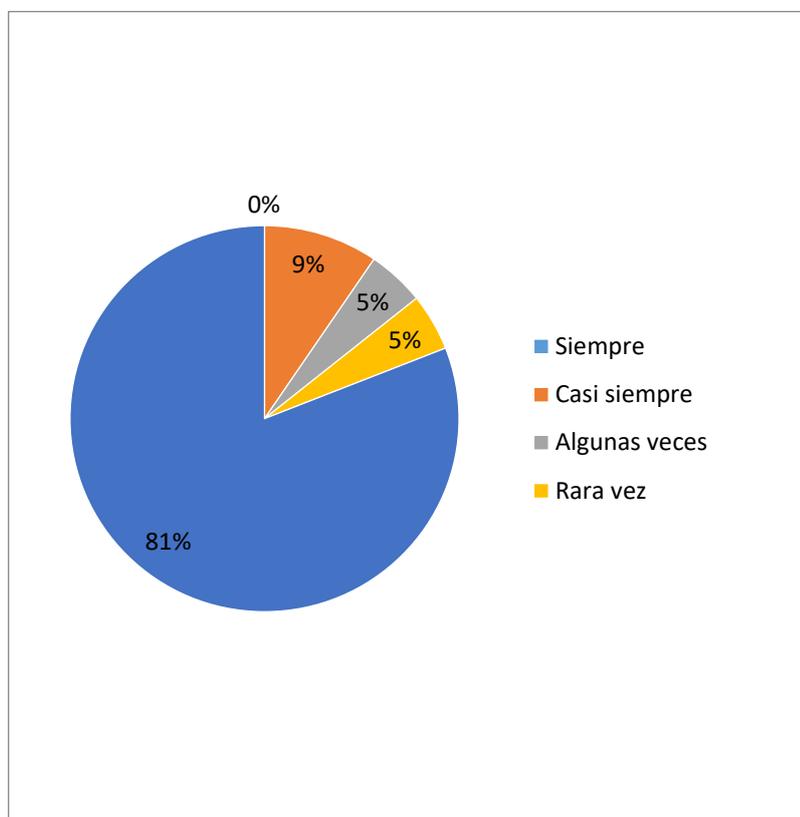


Figura 7 Políticas y principios de gestión de riesgos

Fuente: ITSLA
Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación

Al interpretar el gráfico determina que generalmente “Casi siempre” se aplica políticas y principios de gestión dentro de la institución, estos aspectos definen como una fortaleza en el apalancamiento para el cumplimiento de objetivos evitando en gran parte que entre en peligro la productividad de la institución; de igual manera se evidencia un bajo porcentaje de “Casi siempre” indicando que existe un desajuste en el control en una menor proporción.

Pregunta 5. ¿Los líderes de la institución aceptan sugerencias acerca del riesgo?

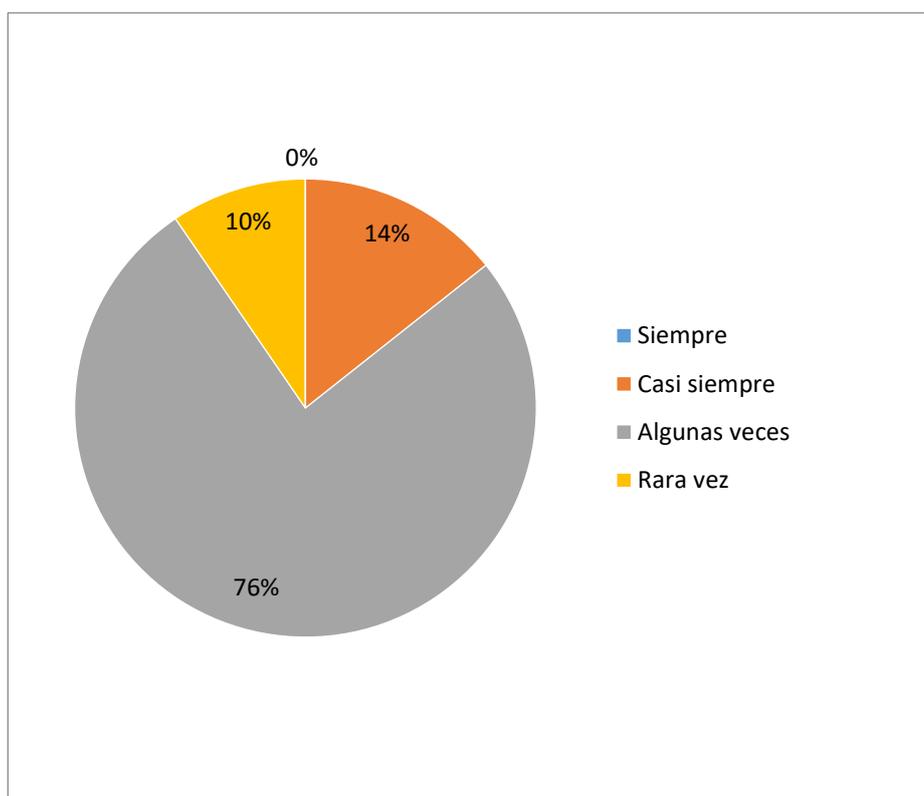


Figura 8 *Aceptación de sugerencias acerca del riesgo*

Fuente: ITSLA
Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación

El aceptar sugerencias o puntos de vista distintos al encontrarse liderando una institución es de personas abiertas a las observaciones de los demás colaboradores, según las respuestas obtenidas a la pregunta anterior, se puede evidenciar que hay un déficit de liderazgo y comunicación entre autoridades y subalternos, con seguridad habrá muchas equivocaciones por no aceptar el criterio de los demás. El resultado muestra que algunas veces son tomados en cuenta los puntos de vista, más no siempre; indicando debilidad e inseguridad en el momento de la toma de decisiones por haber sido tomada por unas cuantas personas.

Pregunta 6. ¿Ha sido sancionado por faltar a las políticas profesionales que exige la institución?

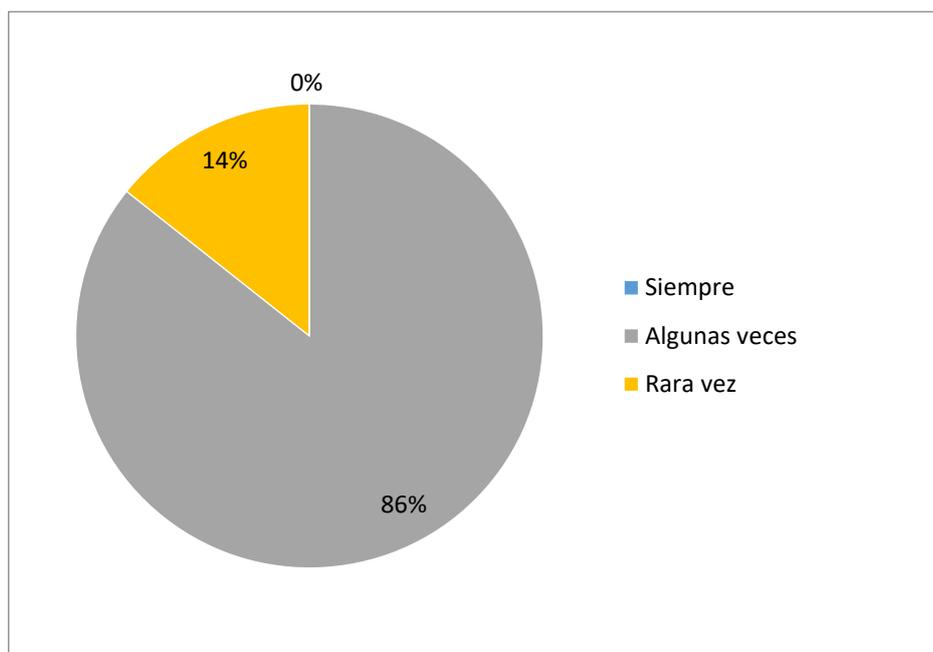


Figura 9 Sanciones por faltar a las políticas

Fuente: ITSLA
Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación

Con relación a las respuestas de la pregunta N° 6, de acuerdo al gráfico se evidencia un deficiente compromiso por parte de los administrativos si solo se sanciona algunas veces. Están manejando los trabajadores políticas individuales, más no acatando las políticas institucionales lo que conlleva a bajar la competitividad institucional y observar el carácter de liderazgo que conduce la institución; de cierto modo la falta de sanciones, ocasiona desorganización y debilidad de parte de los directivos, deduciendo que dentro de la institución no se cumple, ni se maneja un manual de procesos, políticas y reglamentos.

Pregunta 7. ¿La distribución de tareas provoca que se te acumule el trabajo?

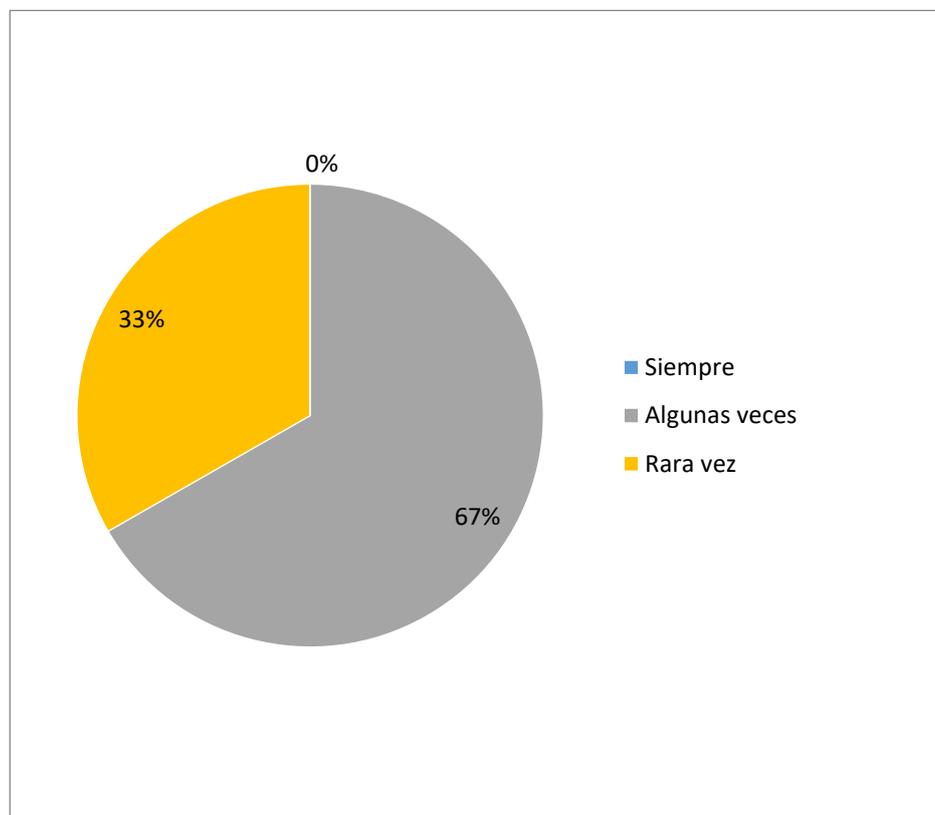


Figura 10 Distribución de tareas

Fuente: ITSLA
Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación

Interpretando el gráfico relacionado con las respuestas a la pregunta N° 7, sobre la distribución de tareas, se observa que generalmente no es regular, lo que indica que existe un exceso de trabajo en las funciones que desempeñan, y aumenta más en épocas de mayor trabajo; además de lo anterior se puede deducir una falta de distribución de tareas y organización de las funciones para cada área.

Pregunta 8. ¿Usted mantiene confidencialidad de la información con clientes, compañeros y con quien mantenga relación profesional?.

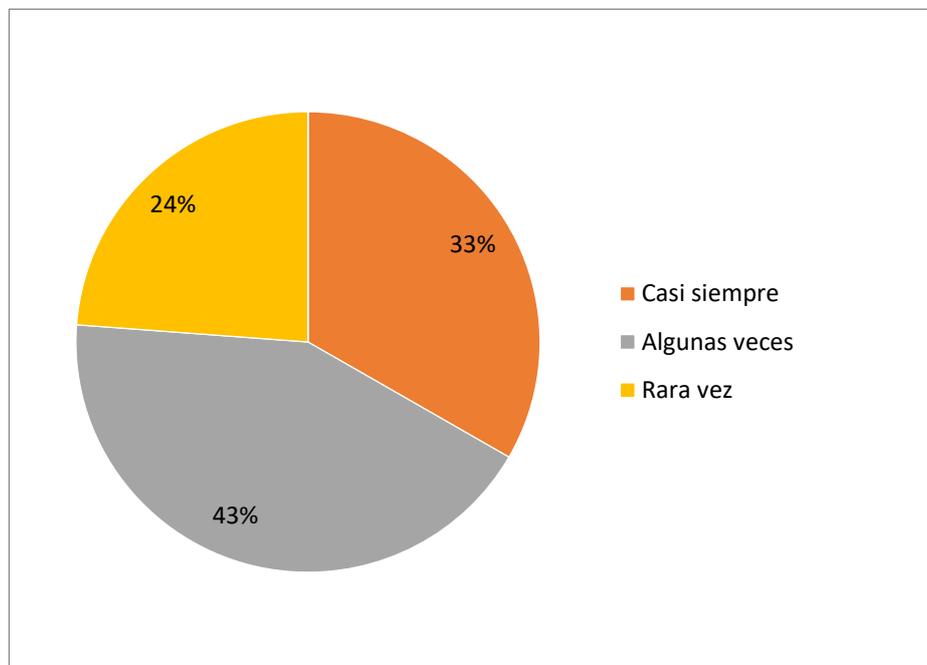


Figura 11 Confidencialidad profesional

Fuente: ITSLA
Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación

La confidencialidad es un factor de valores institucionales y personales, el gráfico nos presenta una parcialidad en las respuestas, direccionando con esta pregunta se determina que existe una indiscreción, lo que hace notar que al interior de la institución existen intereses particulares que no se alinean con los intereses de la institución.

Pregunta 9. ¿Su apreciación sobre el trato que usted da a las demás personas lo calificaría como cortés?

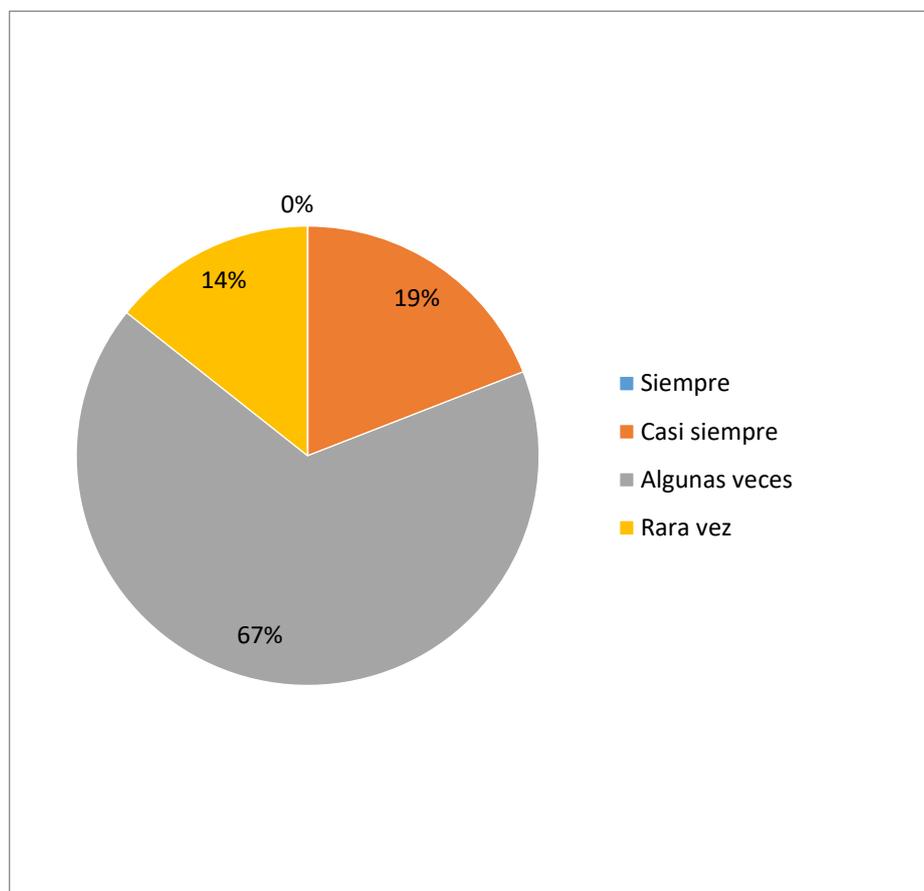


Figura 12 Cortesía con las personas

Fuente: ITSLA
Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación

La pregunta anterior se refiere a una de las principales políticas que debe manejar toda institución y si es educativa con mayor razón y en las respuestas se observa una de las principales falencias, los clientes son tratados como se merecen solo algunas veces; esta área generadora de valor, con esa actitud no aporta en nada a la gestión institucional y debería ser revisada por los directivos.

4.3.2. Componente establecimiento de objetivos

Los objetivos se fijan a escala estratégica, estableciendo con ellos una base para los operativos, de información y de cumplimiento.

Pregunta 1. ¿En el contexto del plan estratégico la dirección ha socializado las estrategias de cada una de las perspectivas?

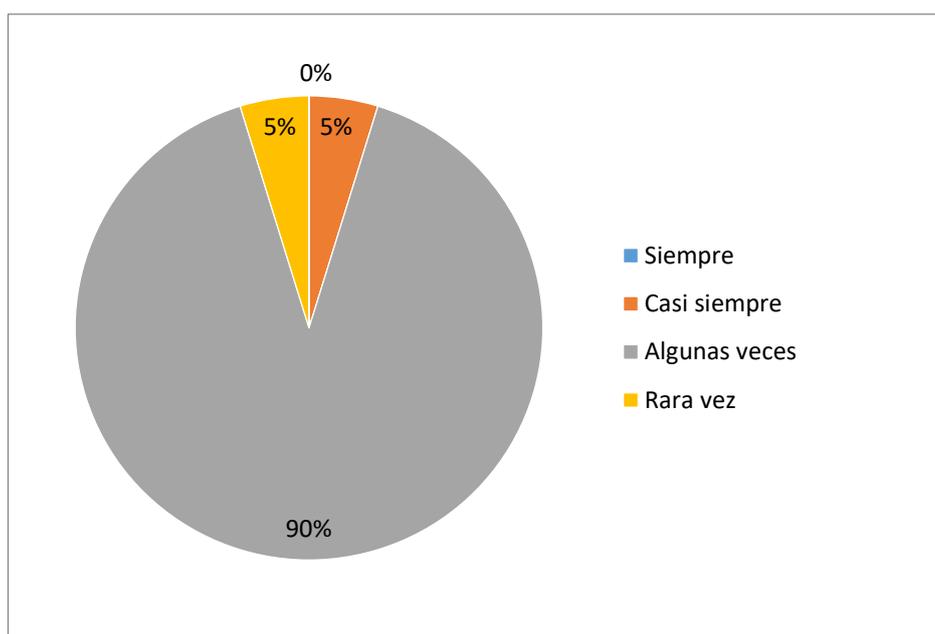


Figura 13 Socialización de estrategias

Fuente: ITSLA
Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación

El resultado obtenido permite identificar que “Algunas veces” se ha socializado las estrategias de cada una de las perspectivas; permitiendo ver un deficiente compromiso por parte de la administración al momento de dar a conocer a todos sus colaboradores los direccionamientos o instrucciones de ejecución de estrategias.

Pregunta 2. ¿En el establecimiento de objetivos estratégicos se ha tomado en cuenta algunas técnicas de evaluación de riesgos?

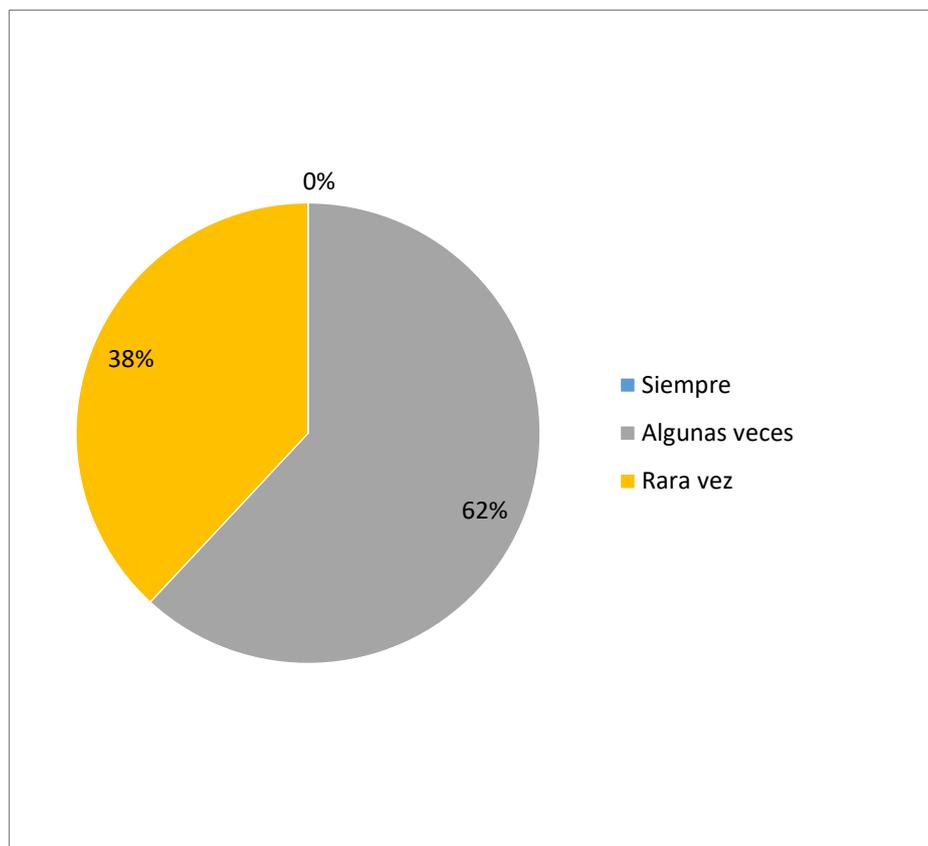


Figura 14 Técnicas de evaluación de riesgo

Fuente; ITSLA
Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación

Según la respuesta a la pregunta anterior sobre “si se toma en cuenta en la institución técnicas de evaluación del riesgo” se obtienen dos respuestas “Algunas veces y Rara vez”, demostrando que en el establecimiento de objetivos, no se toma en cuenta la gestión de riesgos corporativos posibles que pudieran ocurrir en el desarrollo y consecución de cada objetivo; de acuerdo al resultado, la dirección asume el riesgo únicamente en circunstancias críticas sin que se prevenga con un plan de riesgos corporativos.

Pregunta 3. ¿La organización, en conexión con el establecimiento de objetivos; a puesto en marcha talleres colaborativos a fin de identificar eventos que podrían afectar al logro de los mismos?

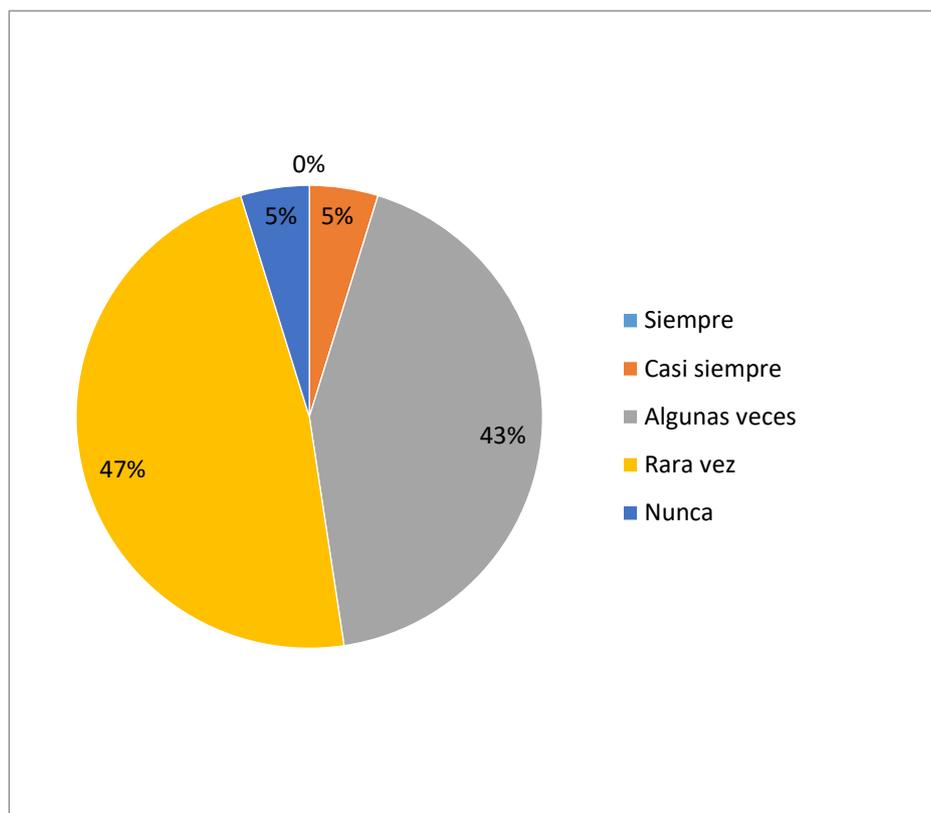


Figura 15 Talleres colaborativos para identificar eventos

Fuente: ITSLA
Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación

Si se procede a realizar Rara vez o Algunas veces talleres para identificar en perspectiva el riesgo significa que no se encuentra pendiente el significado de riesgo en la administración y la importancia esta tratado con un nivel muy bajo o en un descuido total; el resultado anterior indica que no se realizan talleres colaborativos para el establecimiento de objetivos por ende en un futuro se presentaran eventos de riesgo lo que producirá una deficiencia en el logro y cumplimiento de objetivos.

Pregunta 4. ¿Cada objetivo es analizado de acuerdo a su unidad de medida y las metas establecidas?

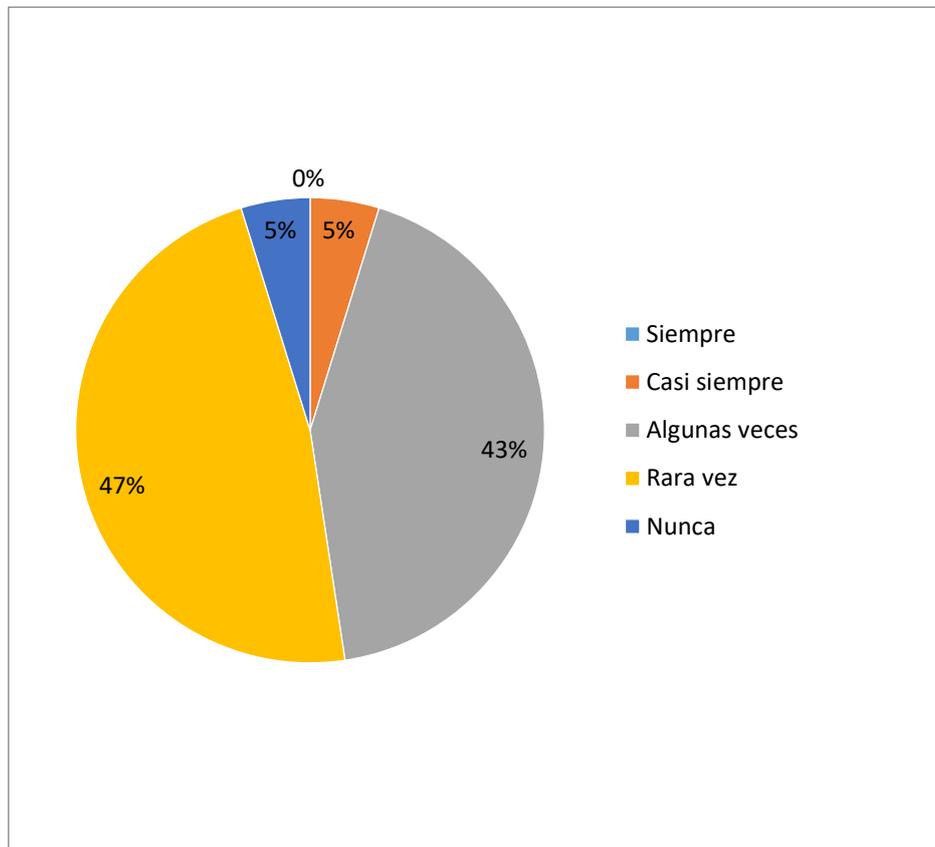


Figura 16 Análisis de Objetivos

Fuente: ITSLA
Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación

Según las respuestas obtenidas en referencia a la pregunta N° 4 de este componente está demostrado una vez más que al interior de la institución los directivos y todo el personal consideran poco relevante el tema de la gestión de riesgos corporativos si “Rara vez” es analizado cada objetivo de acuerdo a la unidad de medida y las metas establecidas.

Pregunta 5. ¿Se pone en discusión los factores internos y externos que actúan sobre los posibles acontecimientos relacionados con cada objetivo incluido los de riesgo?

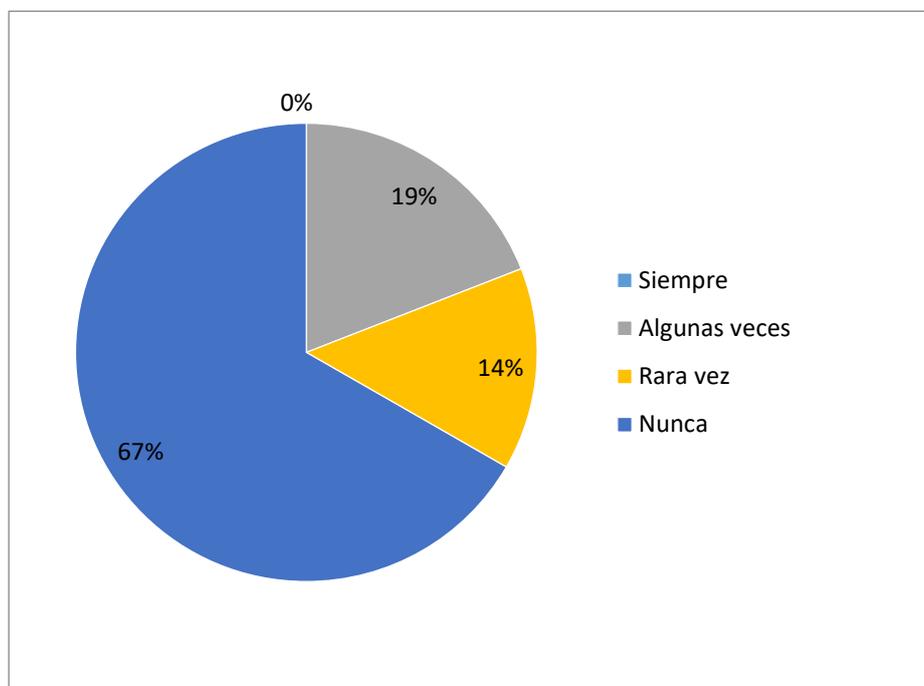


Figura 17 *Discusión de factores internos y externos*

Fuente: ITSLA
Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación

La gestión realizada en forma individualizada afecta a muchos, la respuesta más relevante a la pregunta que antecede sobre si “se pone en discusión los factores internos y externos que actúan sobre los posibles acontecimientos relacionados con cada objetivo incluido los de riesgo” es “Nunca”, hace pensar que son pocos los comprometidos y existen reservas de los directivos para compartir la gestión; pero de todas maneras, hay una falencia importante que requiere replantear el esquema administrativo.

Pregunta 6. ¿En la declaración de los objetivos se determina, qué factores presentan riesgos con respecto al logro de los objetivos y cuáles oportunidades?

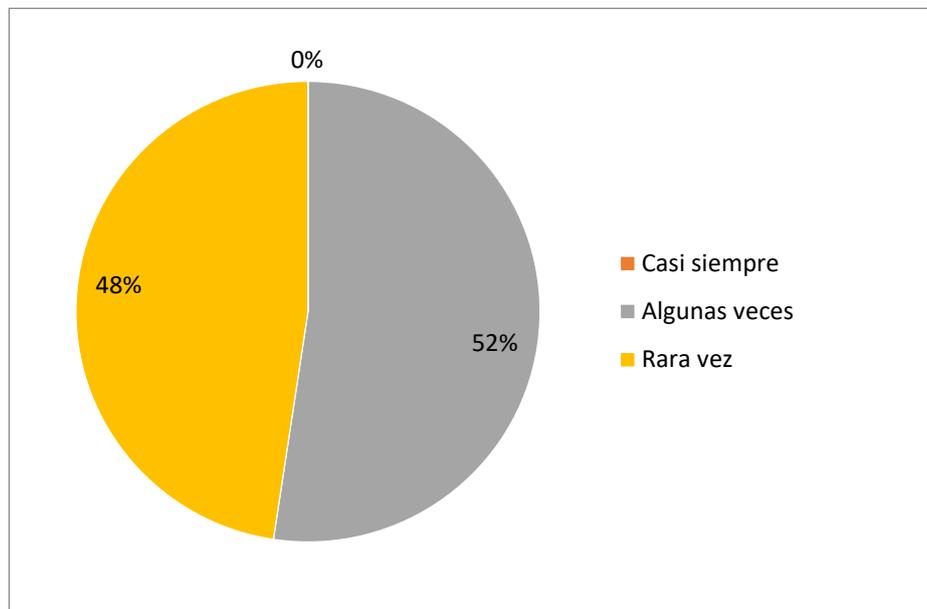


Figura 18 Factores que presentan riesgo

Fuente: ITSLA
Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación

De acuerdo a las respuestas a la pregunta anterior, se determina qué factores presentan riesgos con respecto al logro de los objetivos y oportunidades; al menos, parece que en ciertas gestiones la dirección institucional si comparte corporativamente los problemas y convoca para tomar decisiones conjuntamente con los colaboradores.

4.3.3. Componente Identificación de acontecimientos

Para este componente, se han considerado seis preguntas que direccionan a la identificación de los eventos potenciales que de ocurrir, afectará a la institución y determina si representa oportunidades o si puede afectar negativamente a la institución para implementar estrategias y lograr los objetivos con éxito.

Pregunta 1. ¿Mantiene una base de datos externa, para contrastar con la información interna y estimar probabilidades de impacto positivo o negativo de eventos futuros?

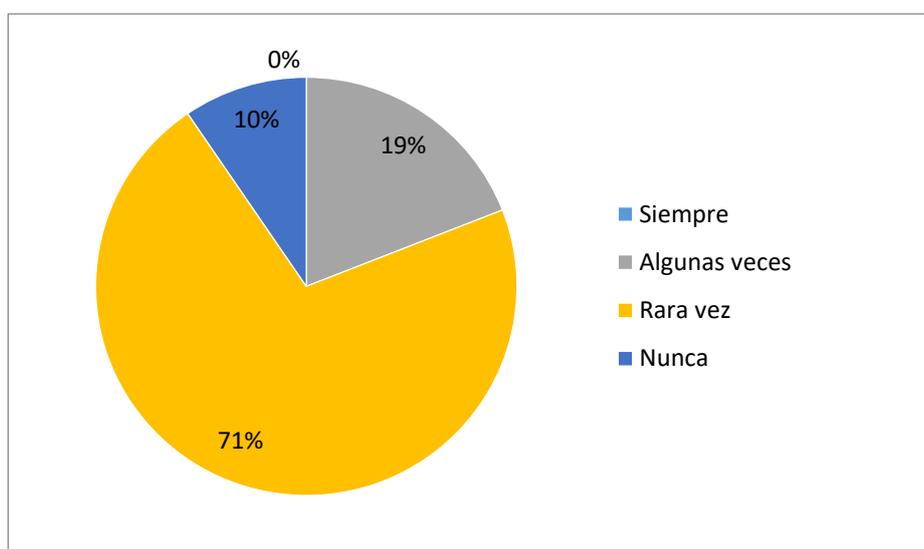


Figura 19 Base de datos interna y externa y estimación de impactos

Fuente; ITSLA
Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación

Manejando la información externa, “Rara vez”, es un indicador determinante para que la contrastación de esa información con los registros internos no proceda, de ninguna manera para tomar decisiones, aspecto que merece mucha atención por parte de la administración de la institución, para no verse sorprendidos con periodos sumamente críticos y en riesgo.

Pregunta 2. ¿Las actividades enmarcadas en el Plan Operativo Anual han sido desarrolladas en su totalidad en el tiempo establecido?

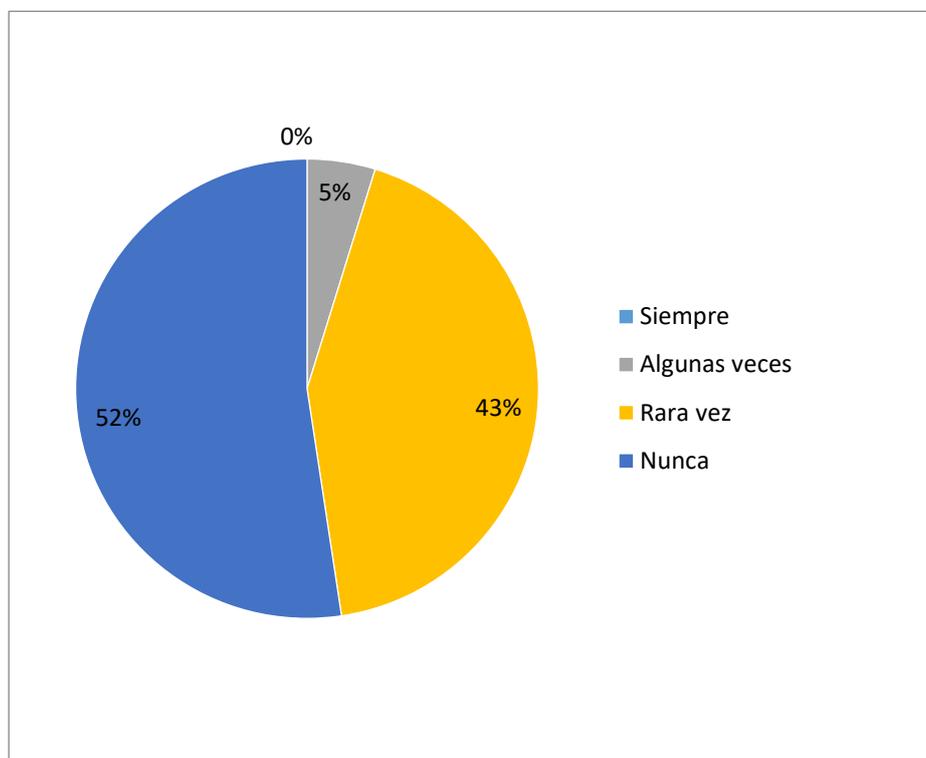


Figura 20 POA desarrollados en su totalidad

Fuente: ITSLA
Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación

Según se puede interpretar las respuestas en el gráfico de la pregunta N° 2, no hay planificación y no se da seguimiento a las gestiones encomendadas a los funcionarios, entonces podemos determinar que se planifica para cumplir con un requisito, más no para darle acción, lo que hace ver que la institución requiere ayuda, para que se entienda la finalidad de llevar a efecto todo lo planificado de manera sensata.

Pregunta 3. ¿En caso de identificar factores internos y externos negativos se emprenden acciones para mitigarlos?

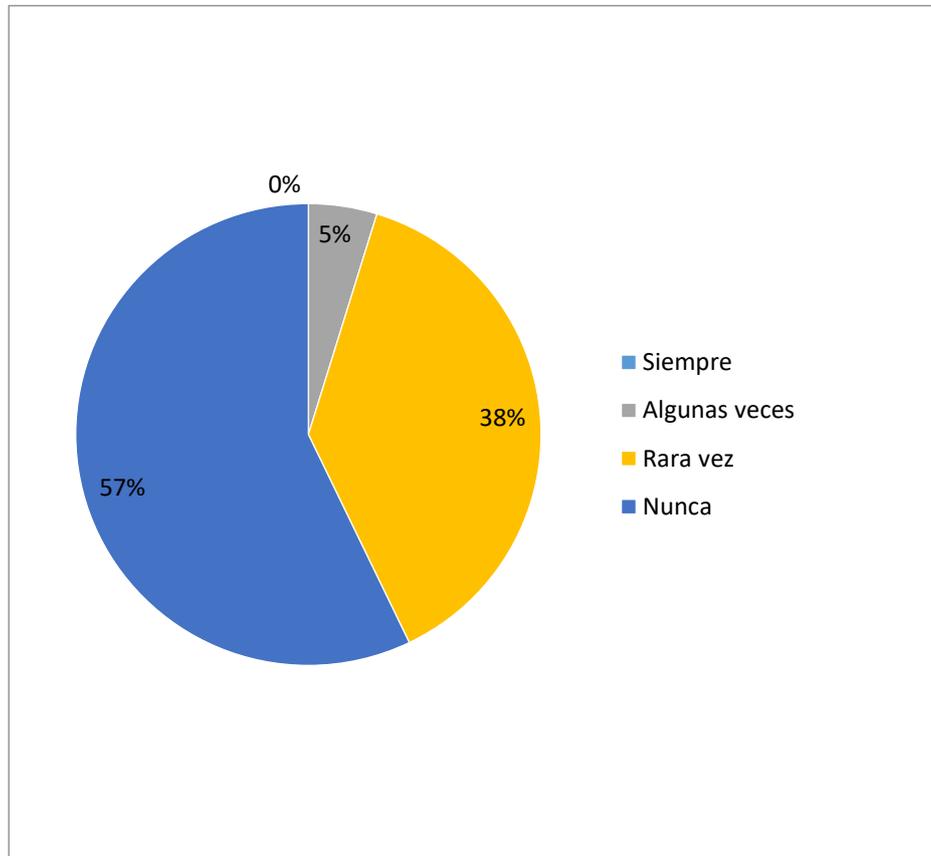


Figura 21 Acciones para mitigar riesgos

Fuente: ITSLA
Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación

El gráfico de la pregunta N° 3 demuestra que “Nunca” se ha emprendido acciones adicionales, para compensar sucesos negativos de manera que se calificaría como negligencia de acción y la gestión afecta a la cadena de valor, la consecuencia sucede en cadena, el argumento hecho luego de un análisis. Se observa que el resultado es secuencial de manera que si no existe seguimiento a las gestiones todo lo que se emprenda, fracasará.

Pregunta 4. ¿Clasifica los posibles eventos para una identificación completa que a su vez le ayudará a desarrollar posteriormente una perspectiva financiera?

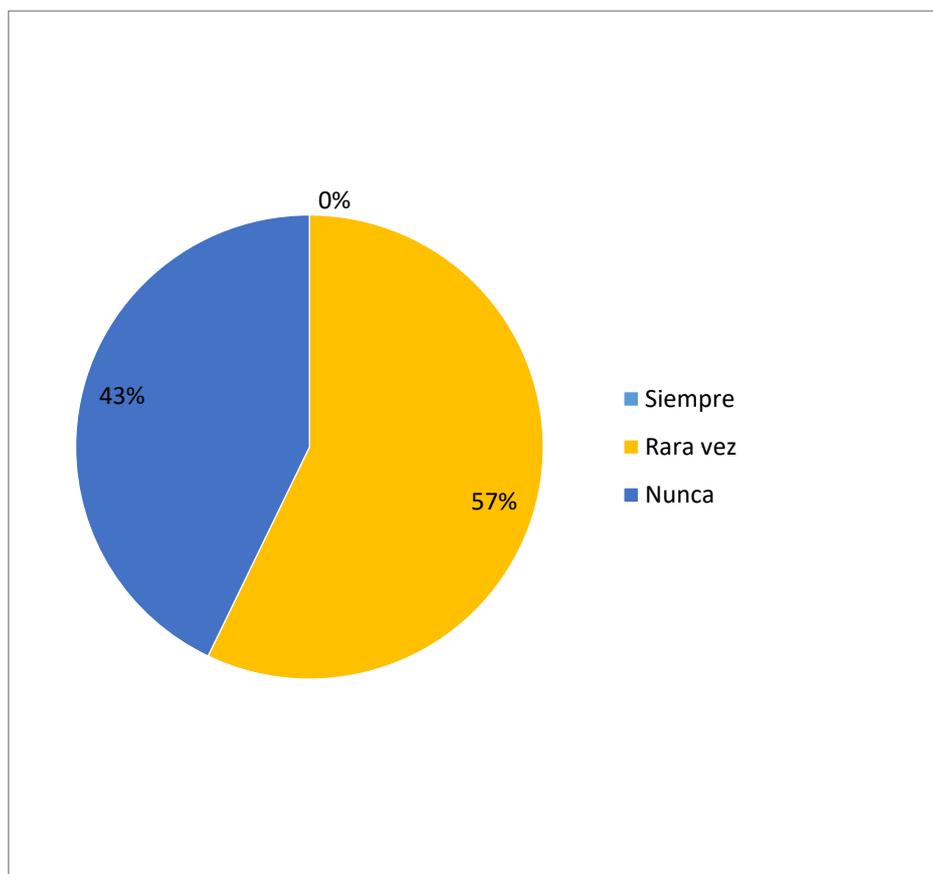


Figura 22 Clasificación de eventos

Fuente: ITSLA
Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación

Al observar las respuestas a la pregunta N° 4 se determina que “Rara vez” y “Nunca”, son los indicadores con mayor porcentaje, se clasifica los posibles eventos para una identificación completa, este tipo de gestión no tiene un horizonte claro y como consecuencia la mayoría de respuestas es justificable bajo esa perspectiva de gestión; según los resultados obtenidos evidencia que de acuerdo al plan estratégico manejan una perspectiva financiera con un alto riesgo de debilidad.

Pregunta 5. ¿El presupuesto designado para el desarrollo de los POA cuenta con un seguimiento por la dirección?

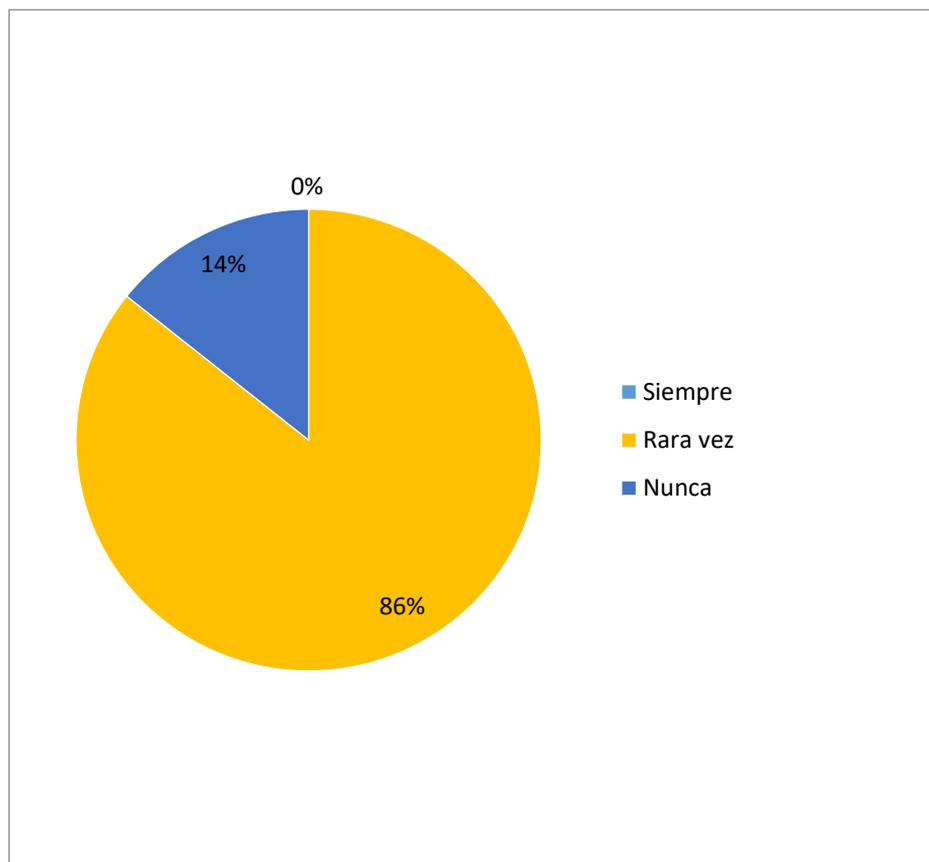


Figura 23 POA seguimiento de la dirección

Fuente: ITSLA
Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación

En argumento a las respuestas emitidas por los colaboradores del Instituto Tecnológico Superior Liceo Aduanero en la pregunta N° 5, sobre si en la institución contamos con un seguimiento al presupuesto asignado para los POAs y las respuestas con más alto porcentaje en los gráficos muestran “Rara vez y Nunca” no se puede esperar resultados positivos y siempre habrá un déficit presupuestario.

Pregunta 6. ¿Cuándo la institución se ve enfrentada a situaciones económicas severas se ve en la obligación de acudir a financiamiento bancario?

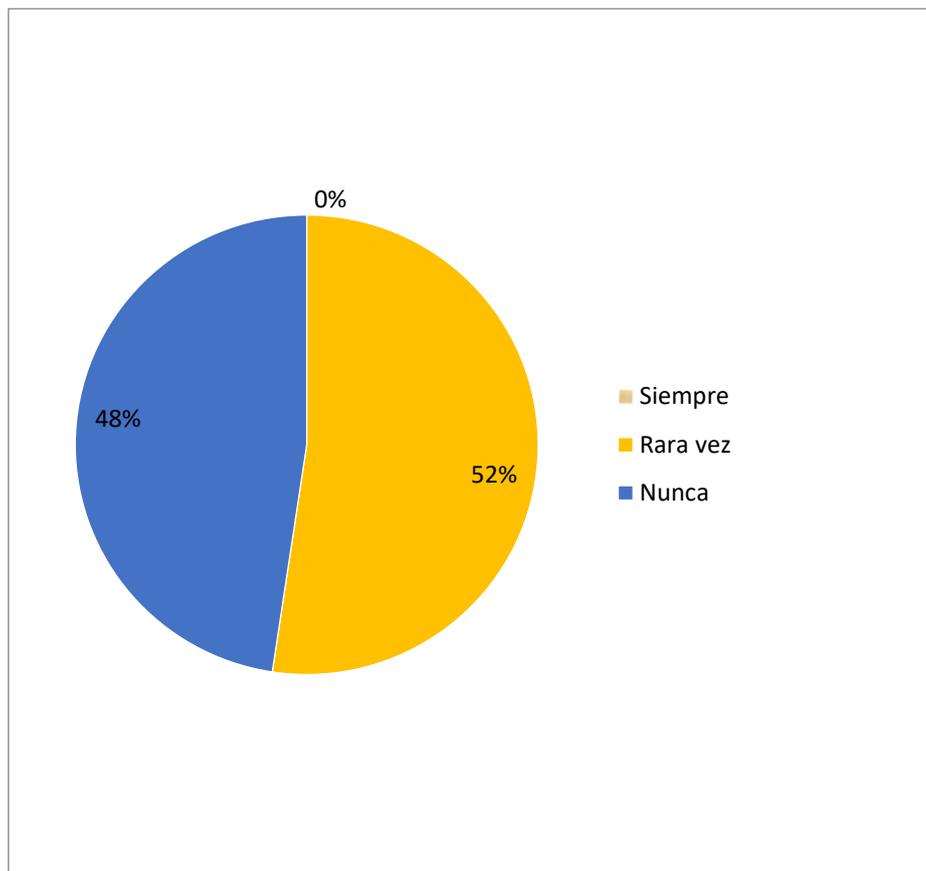


Figura 24 Situación económica y apalancamiento financiero.

Fuente: ITSLA
Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación

Las repuestas a la pregunta N° 6, se observa que al menos se analiza en proporciones de liquidez y capacidad de endeudamiento. La institución en caso de necesitar fondos económicos acudirá al financiamiento, para poder solventar las necesidades, aunque el gráfico indica que rara vez y nunca ha necesitado del apoyo de entidades financieras, hace entrever que hay deficiencias en el buen manejo de la gestión.

4.3.4. Componente evaluación de riesgos

En la investigación de este componente, se aplicaron seis preguntas referentes al riesgo institucional, para descubrir en qué grado impactan en caso de ocurrir uno o más de los eventos potenciales en la consecución de objetivos, cuyos resultados obtenidos de todas las áreas que intervienen en la institución son las siguientes:

Pregunta 1. ¿La dirección evalúa los acontecimientos desde una perspectiva -probabilidad e impacto?

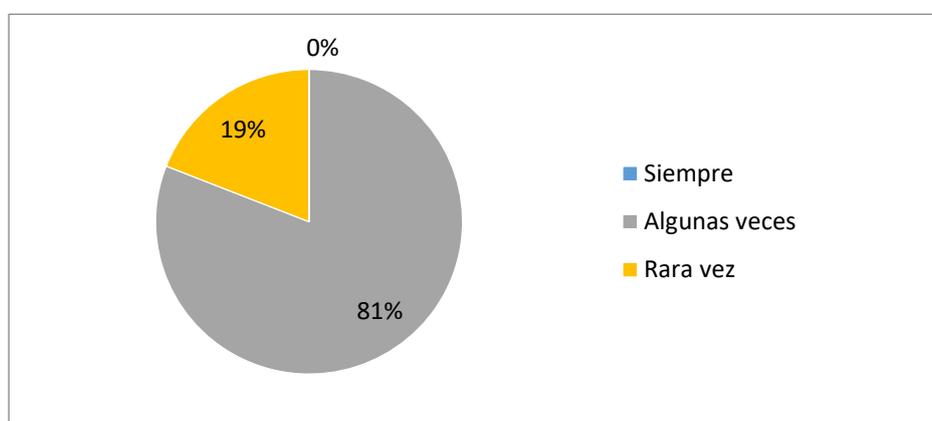


Figura 25 Acontecimientos desde una perspectiva -probabilidad e impacto

Fuente: ITSLSA
Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación

La respuesta con mayor frecuencia en la pregunta que antecede es “Algunas veces” y se refiere a si la dirección institucional evalúa los acontecimientos desde una doble perspectiva “Probabilidad e Impacto”; esto hace entrever que algunas veces la administración del Instituto, si toma conciencia y se preocupa de la posibilidad de entrar en riesgo, pero lo importante es que de una u otra manera existe un espacio en el que si le consideran al riesgo como amenaza.

Pregunta 2. ¿La dirección evalúa individualmente o por categorías los impactos positivos y negativos de los eventos potenciales de riesgo?

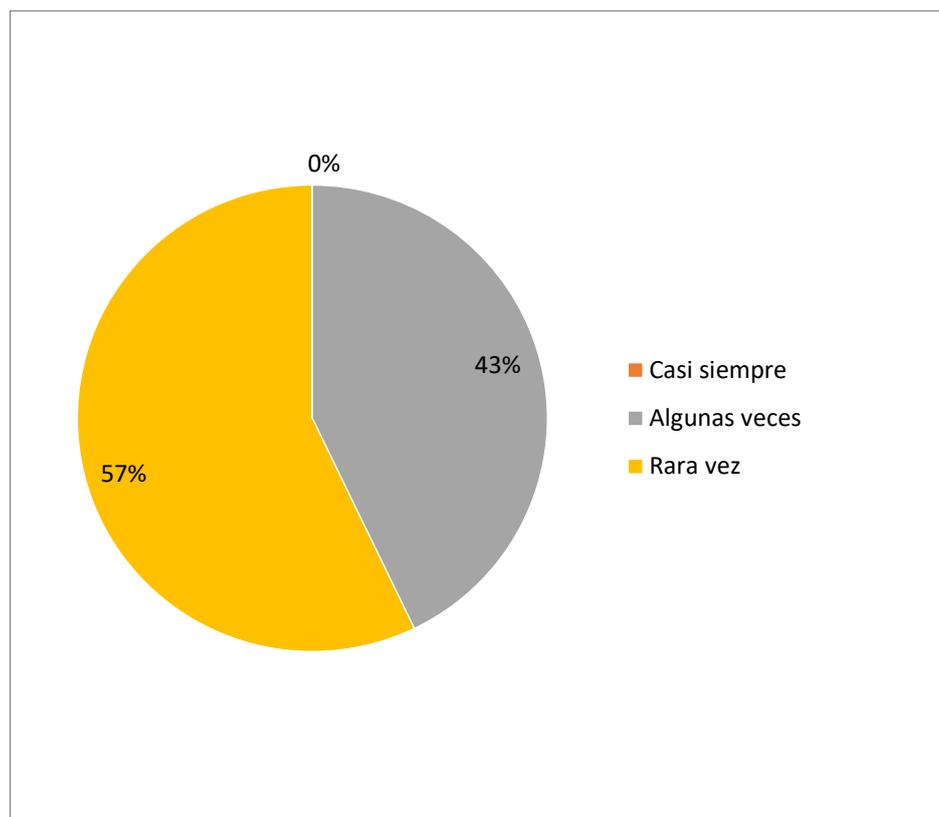


Figura 26 Evaluación de Impactos

Fuente: ITSLA
Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación

La apreciación que tengo referente al tratamiento de este componente al relacionar las respuestas de la pregunta uno con las repuestas de la pregunta dos, es que la dirección institucional no maneja un plan de emergencia categorizando el riesgo, y es tomado como un acontecimiento ocasional con poca importancia y probabilidad de que ocurra para ser tomado en cuenta; ya que el contraste de las respuestas más significativas se encuentra entre “Algunas veces y Nunca” lo que demuestra la poca importancia con la que es manejado el riesgo institucional.

Pregunta 3. ¿Los riesgos son evaluados mediante categorización del enfoque de riesgo inherente y riesgo residual?

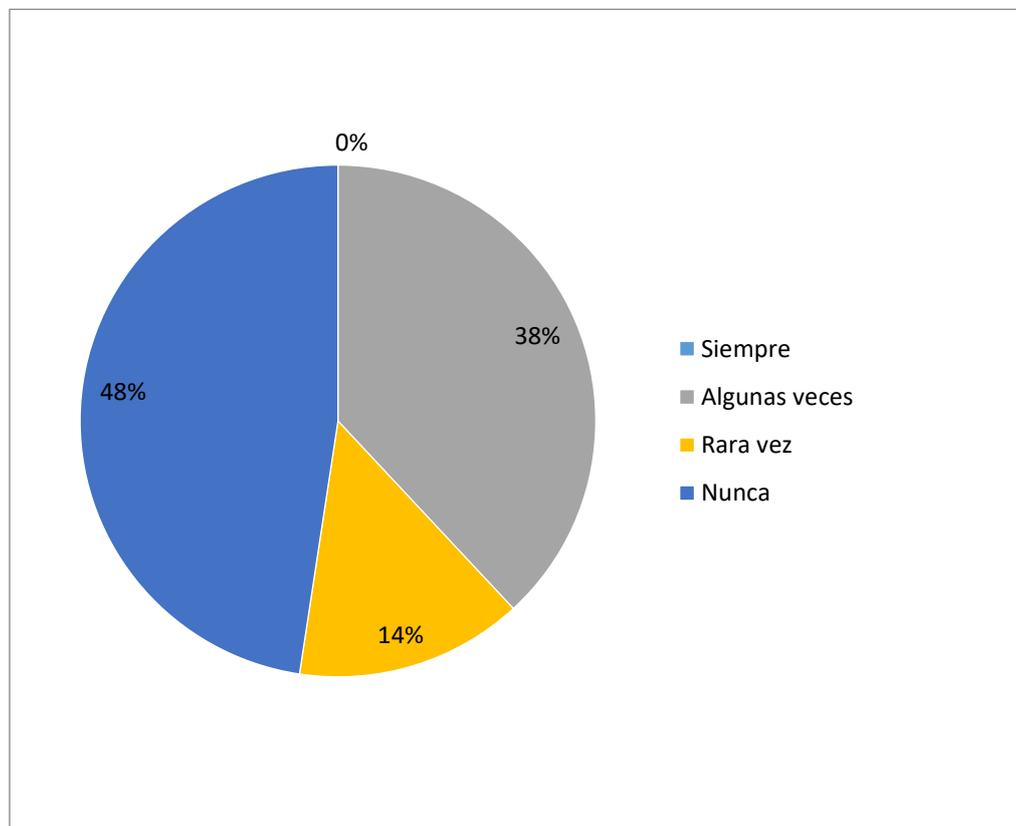


Figura 27 Evaluación riesgo inherente y residual

Fuente: ITSLA
Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación

En las respuestas que anteceden a la pregunta N° 3, sobre la combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas para evaluar el riesgo, hace notar que “Algunas veces” si se toma en cuenta este sistema de evaluación; considero que con seguridad deben existir alteraciones en el flujo de clientes (estudiantes) y consecuentemente en ingresos.

Pregunta 4. ¿La ejecución de procesos se realiza con la normativa vigente legal de todos los organismos reguladores de las IES?

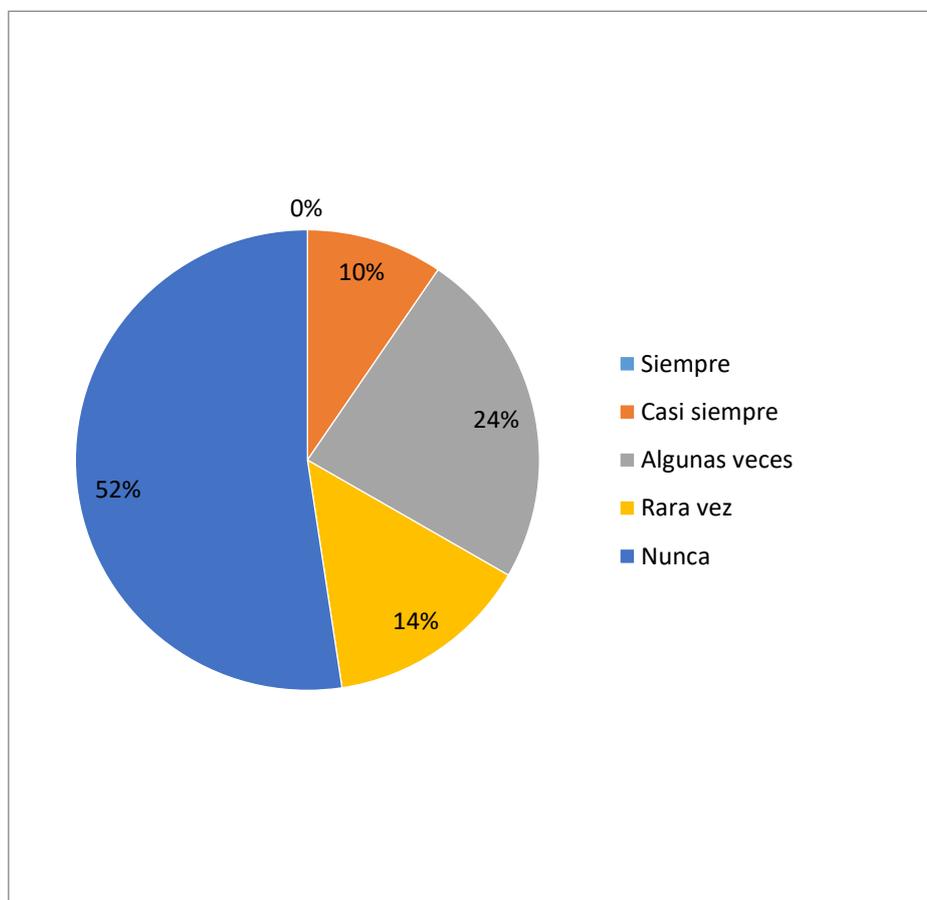


Figura 28 *Procesos con normativas vigentes*

Fuente: ITSLA
Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación

Hay ciertas respuestas con opiniones diferentes, a pesar de que los encuestados son parte activa de la institución, los resultados permiten interpretar que la dirección institucional, para la gestión se debe apoyar en las leyes y reglamentos que le rigen y cuando no, sucede lo contrario es ajena a las normas reglamentarias. De ser así no está siendo valorada la institución por los propios administradores.

Pregunta 5. ¿Son evaluados los riesgos relativos a la implantación de nuevos sistemas informáticos, utilizando clasificación de riesgo: bajo, moderado y alto?

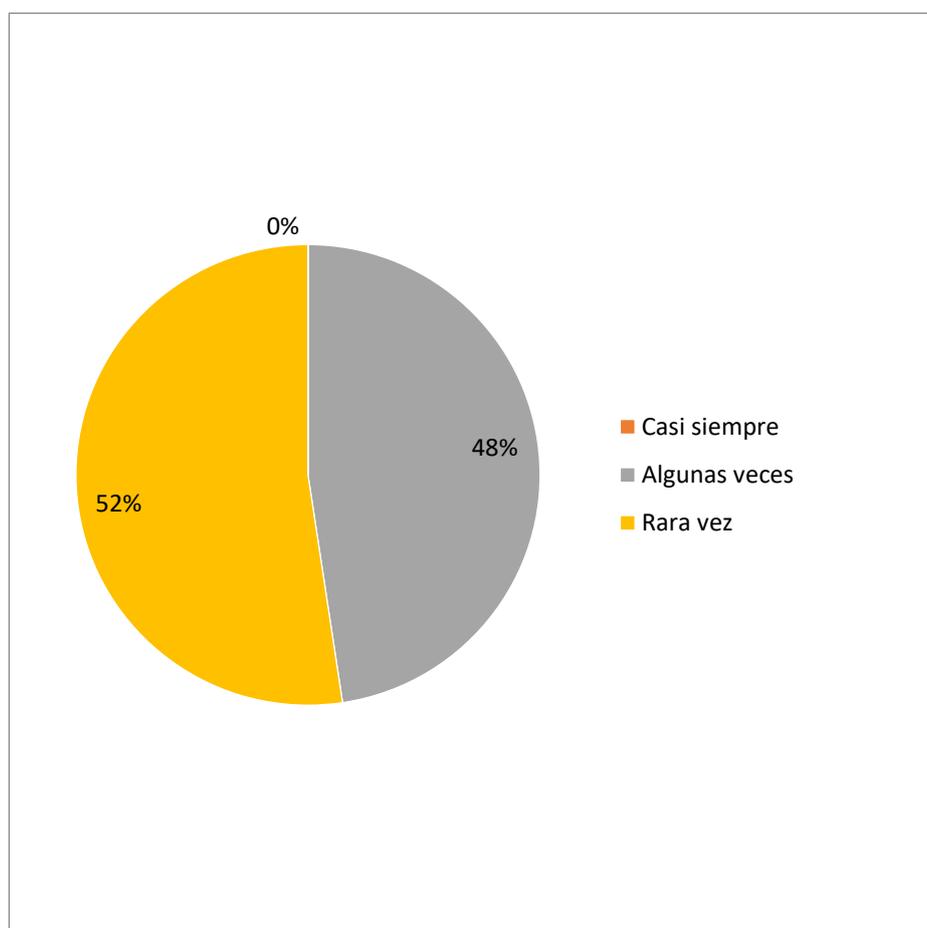


Figura 29 Evaluación en adquisición de sistemas de información

Fuente: ITSLA
Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación

Las respuestas en relación a la pregunta N° 5, que se refiere a si se considera el capital necesario para cubrir posibles pérdidas; según la apreciación de la mayoría de involucrados en la institución es de “Algunas veces y Rara vez”, da lugar a interpretar que existe la segregación de algún rubro, para ocupar en caso de emergencia con la finalidad de que no se haga visible lo que acontece en la realidad, porque no es una apreciación general.

Pregunta 6. ¿Se considera el capital necesario, para cubrir posibles pérdidas?

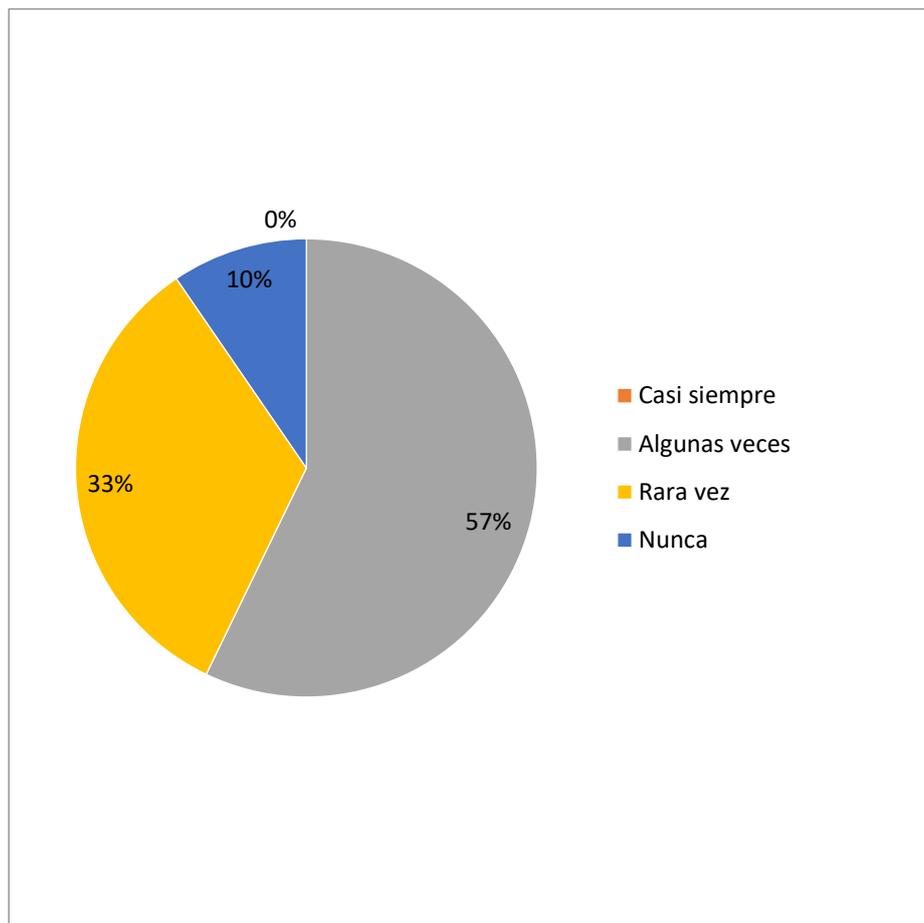


Figura 30 Consideración de capital en posibles pérdidas

Fuente; ITSLA
Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación

No hace falta hacer un análisis pormenorizado para entender que los administrativos toman las decisiones tratando de obtener los mejores resultados y que “Rara vez” existe un análisis comparativo histórico, que sirva de referencia para tomar decisiones que posibiliten un flujo de ganancia interesante.

4.3.5. Respuesta al riesgo

Para este componente, se han realizado tres preguntas que indagan sobre la respuesta al riesgo y los resultados obtenidos se evidencian en todas las áreas, el nivel es desfavorable.

Pregunta 1. ¿Una vez evaluados los riesgos relevantes institucionales los directivos determinan como responder a ellos?

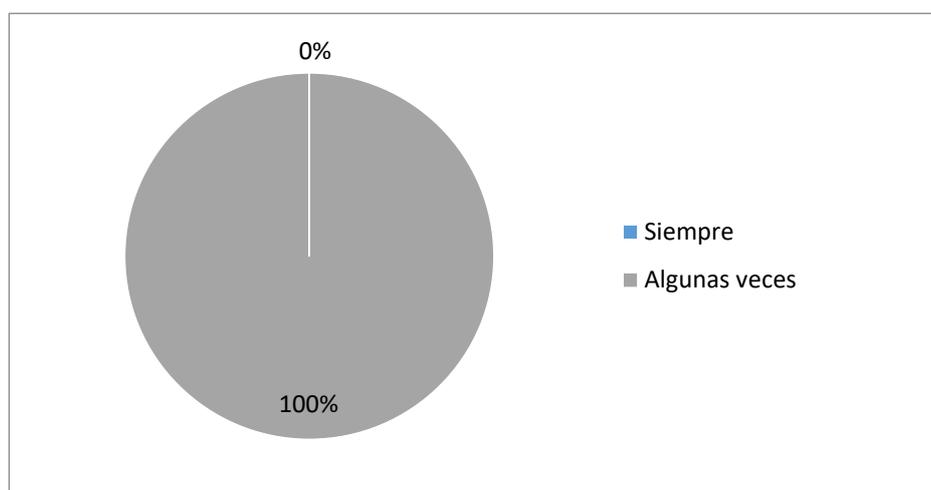


Figura 31 Respuesta al riesgo

Fuente: ITSLA
Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación

En referencia a las respuestas en esta pregunta, se obtiene como resultado la opinión de la totalidad como “Algunas veces” lo que hace ver que luego de presentados los eventos de riesgo los directivos actúan respondiendo a lo sucedido.

Pregunta 2. ¿La dirección institucional analiza y evalúa el efecto del impacto del riesgo?

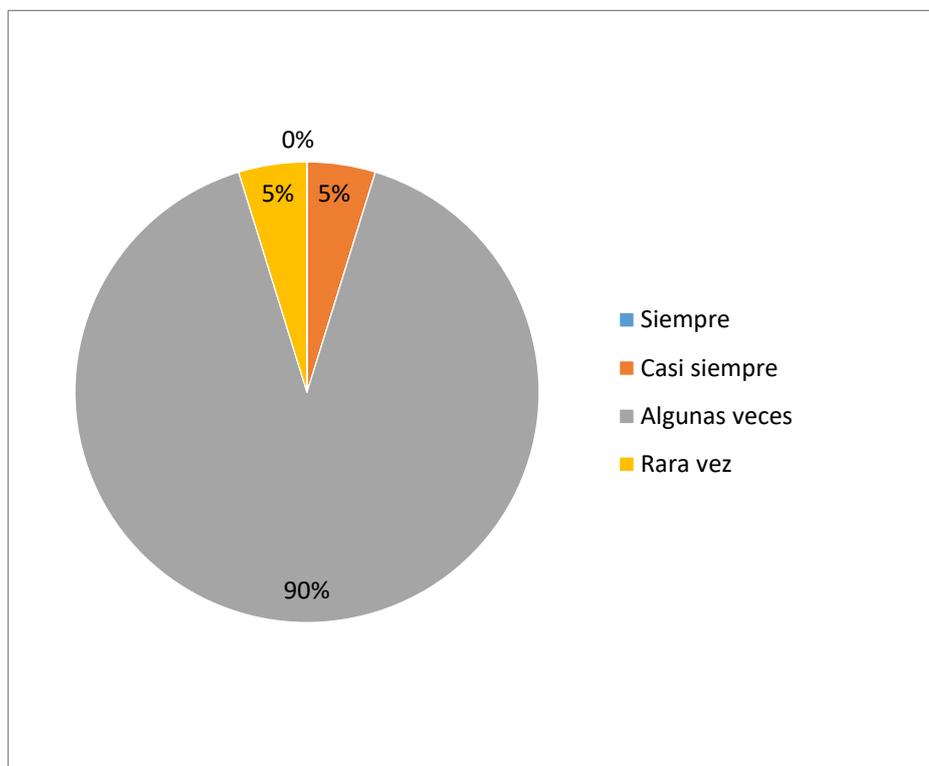


Figura 32 *Análisis y evaluación del impacto del riesgo*

Fuente: ITSLA
Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación

En referencia a las respuestas de la pregunta anterior da a entender que “Rara vez” la dirección institucional, evalúa el efecto del impacto del riesgo en la probabilidad de existencia, haciendo entrever que las acciones en este caso no se realizan constantemente, haciendo tomar en cuenta los errores que tiene cada área, para que se tome los correctivos respectivos a tiempo.

Pregunta 3. ¿La dirección identifica oportunidades de inversión sustentable previniendo la probabilidad del riesgo aceptado por la institución?

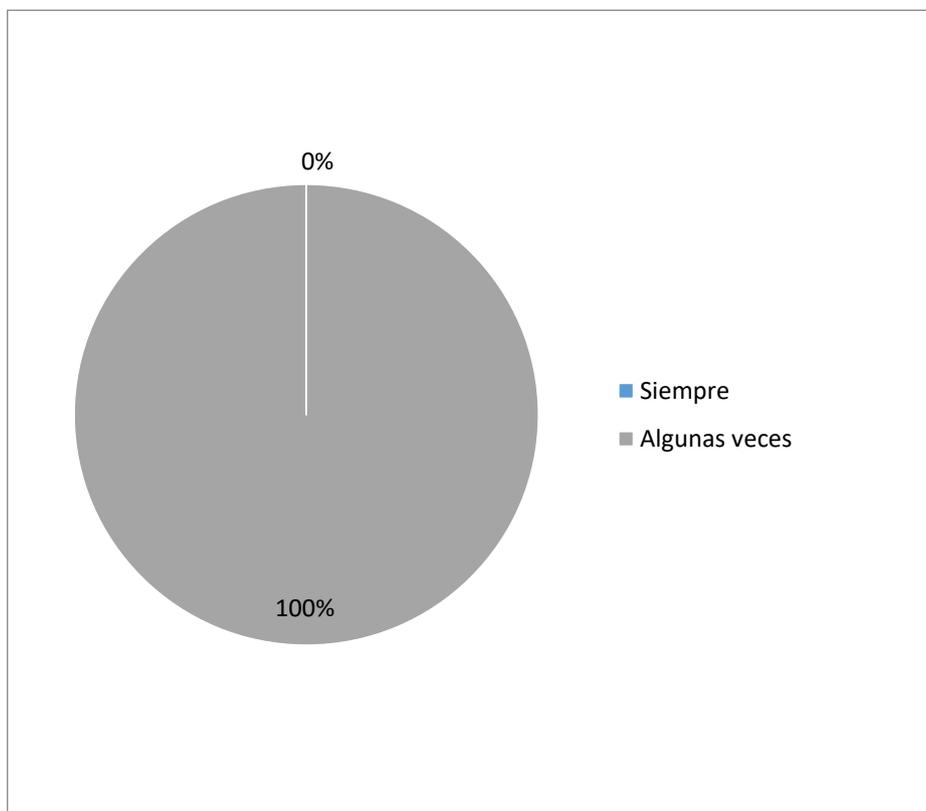


Figura 33 Evaluación de oportunidades de inversión

Fuente: ITSLA
Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación

Evidentemente, para realizar inversiones se requiere capital disponible, la pregunta N° 3, enfoca a inversiones aprovechando las oportunidades para apalancar las finanzas en épocas de crisis, cuya respuesta por la totalidad de encuestados es que “Algunas veces” si se concreta este evento de aprovechar las circunstancias y obtener resultados positivos para el bien de la institución.

4.3.6. Componente actividades de control

Para este componente se ha realizado tres preguntas, que determinan si se da control a las actividades que se alinean a la consecución de objetivos. El resultado obtenido de este análisis es el siguiente:

Pregunta 1. ¿Las políticas y procesos internos determinan el apalancamiento para asegurar que se dé respuestas a los riesgos desde la dirección?

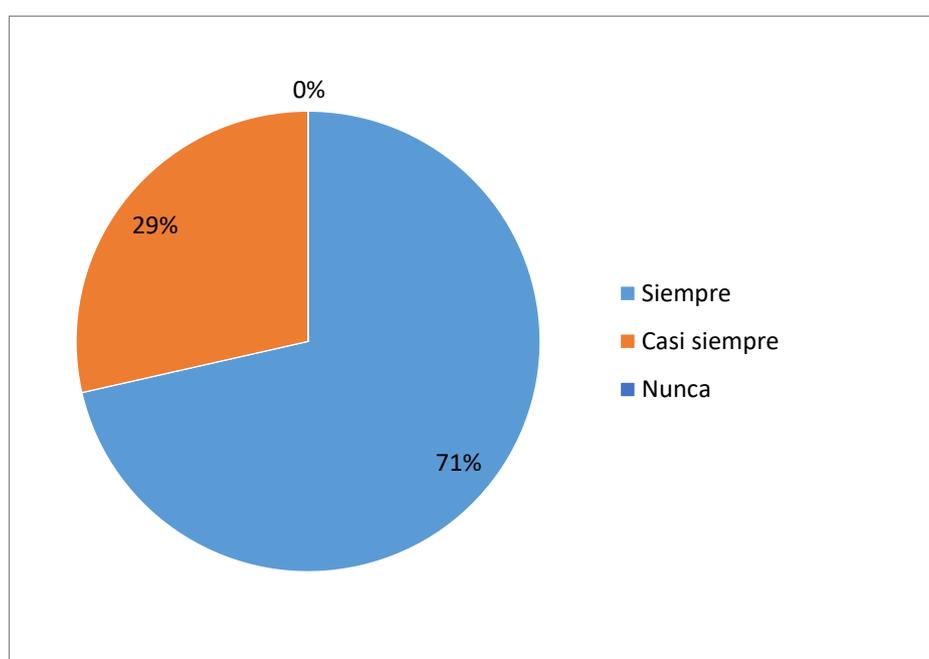


Figura 34 Aplicación de políticas internas como apalancamiento

Fuente; ITSLA
Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación

En esta pregunta, la institución para asegurar la respuesta al riesgo es “Siempre” lo que deduzco que la dirección maneja un apalancamiento financiero en caso de crisis o déficit presupuestario; por ende, el cumplimiento de normas y políticas se hace necesario para un adecuado control.

Pregunta 2. ¿Después de seleccionar las respuestas al riesgo, la dirección identifica las actividades de control necesaria, para asegurar que las respuestas a los riesgos se lleven a cabo adecuadamente?

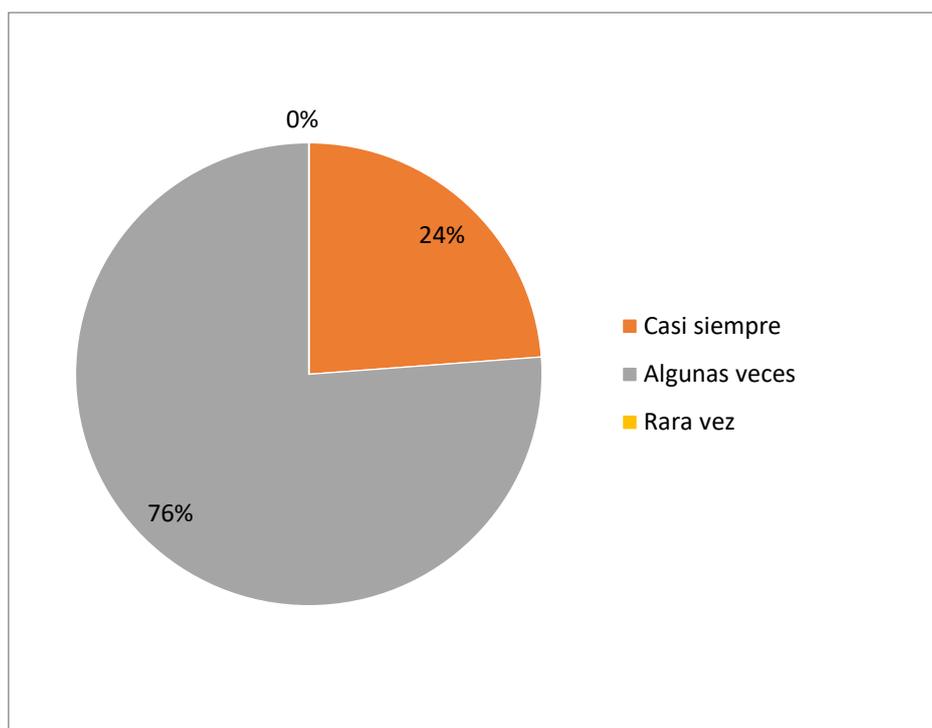


Figura 35 Identificación de actividades de control

Fuente: ITSLA
Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación

En la pregunta N° 2 el “Casi siempre” y “Algunas veces”, como respuesta se deduce que la dirección al identificar riesgo desarrolla y ejecuta actividades de control alertando a cada representante de las áreas poniendo sobre aviso para eliminar los problemas, las medidas correctivas y de control que aseguren y beneficien la estabilidad y solidez.

4.3.7. Componente información y comunicación

En este componente se aplicaron cinco preguntas, que condujeron a detectar el nivel de información y comunicación dentro de la institución. Los resultados obtenidos del estudio son los siguientes.

Pregunta 1. ¿La información pertinente al riesgo se comunica de forma oportuna y en un período de tiempo que permite a las personas llevar a cabo las respuestas con responsabilidad?

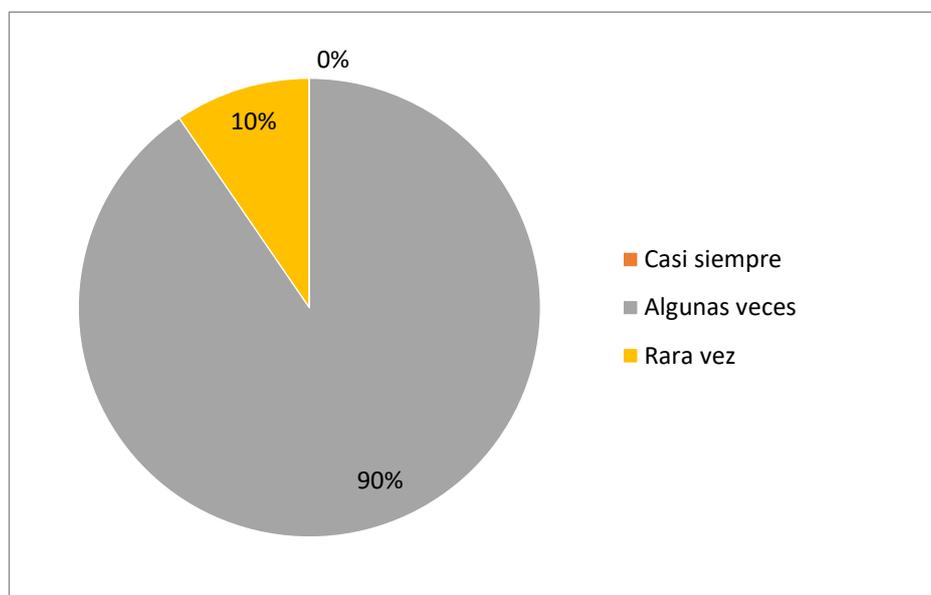


Figura 36 Comunicación oportuna de la información

Fuente: ITSLA
Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación

La respuesta “Algunas veces”, con frecuencia mayoritaria nos refleja deficiencias en la comunicación interna, dando lugar a un trabajo particularizado más no en equipo, se evidencia una debilidad dentro de la institución en vista de que la comunicación debe primar y evitar eventos incoherentes que perjudiquen la imagen corporativa de la entidad.

Pregunta 2. ¿Existe una comunicación eficaz en todas las direcciones de la institución?

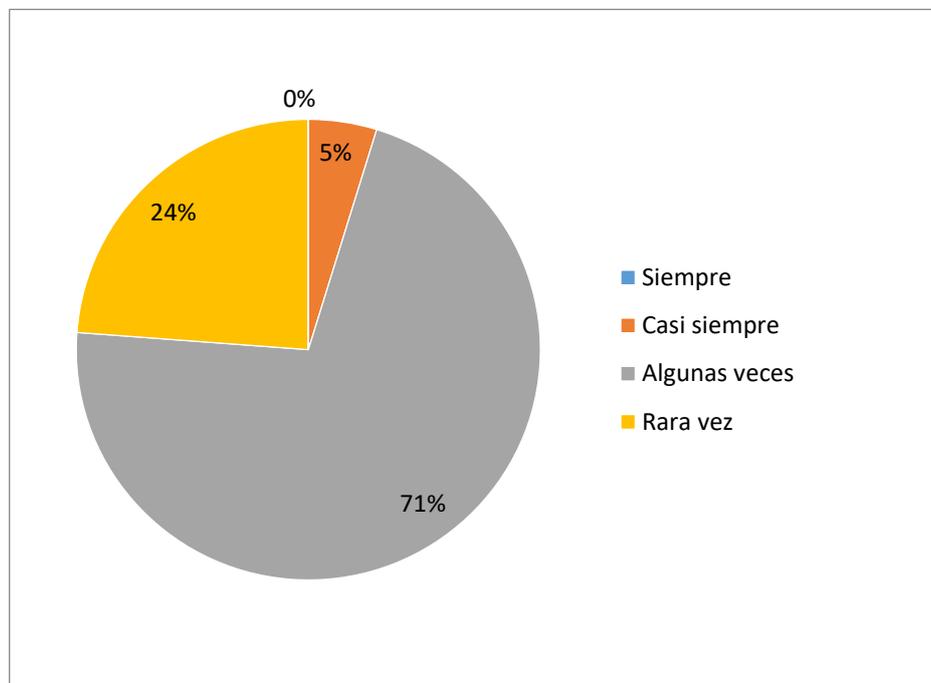


Figura 37 Comunicación eficaz entre direcciones

Fuente: ITSLA
Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación

La comunicación dentro de la institución según el resultado nos dice que “Algunas veces” y “Rara vez”; es decir, no existe una comunicación continua, deduciendo una debilidad interna en un aspecto tan importante en la gestión administrativa, para el adecuado desarrollo de procesos y que haya vinculación entre cada uno de los involucrados que persiguen un mismo fin y no haya alteración de la información.

Pregunta 3. ¿La comunicación con terceros tales como proveedores y clientes es eficaz?

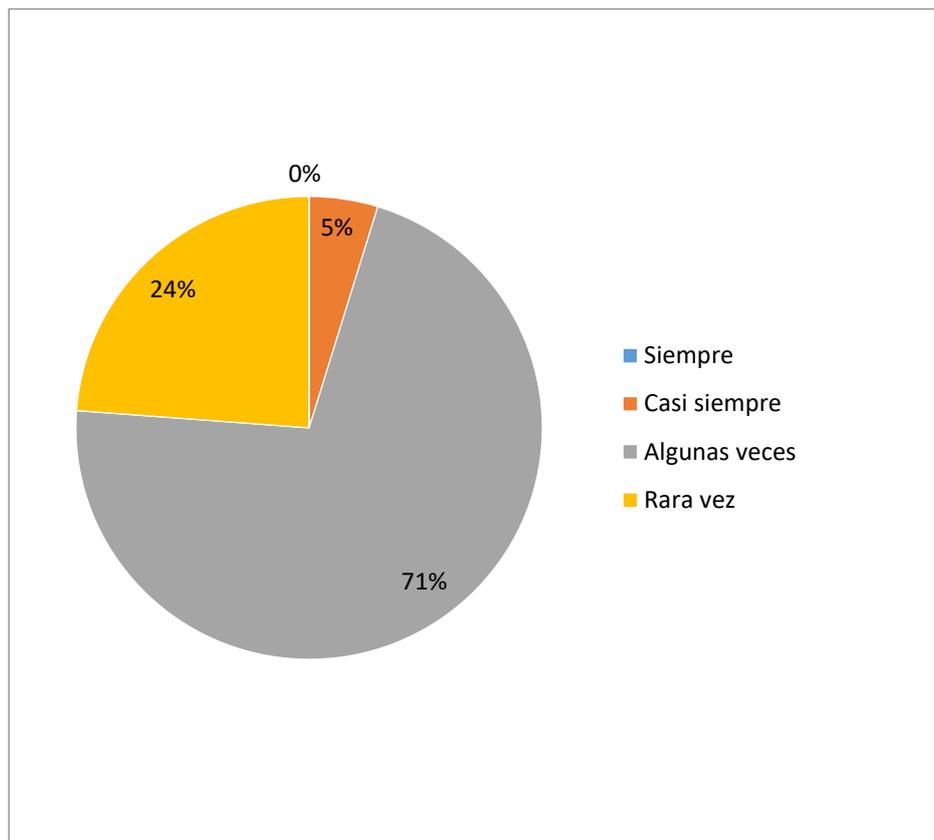


Figura 38 Comunicación con terceros

Fuente: ITSLA
Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación

En la investigación, el resultado sobre si la comunicación con terceros se obtiene que “Algunas veces” y “Rara vez”, esto determina que existe poca cortesía con los proveedores y clientes, siendo esta situación una debilidad interna que complica el clima relacional con terceros, perjudicando directamente al buen funcionamiento.

Pregunta 4. ¿Se utilizan técnicas que facilitan la comunicación y apoyan a una gestión eficaz de riesgos corporativos?

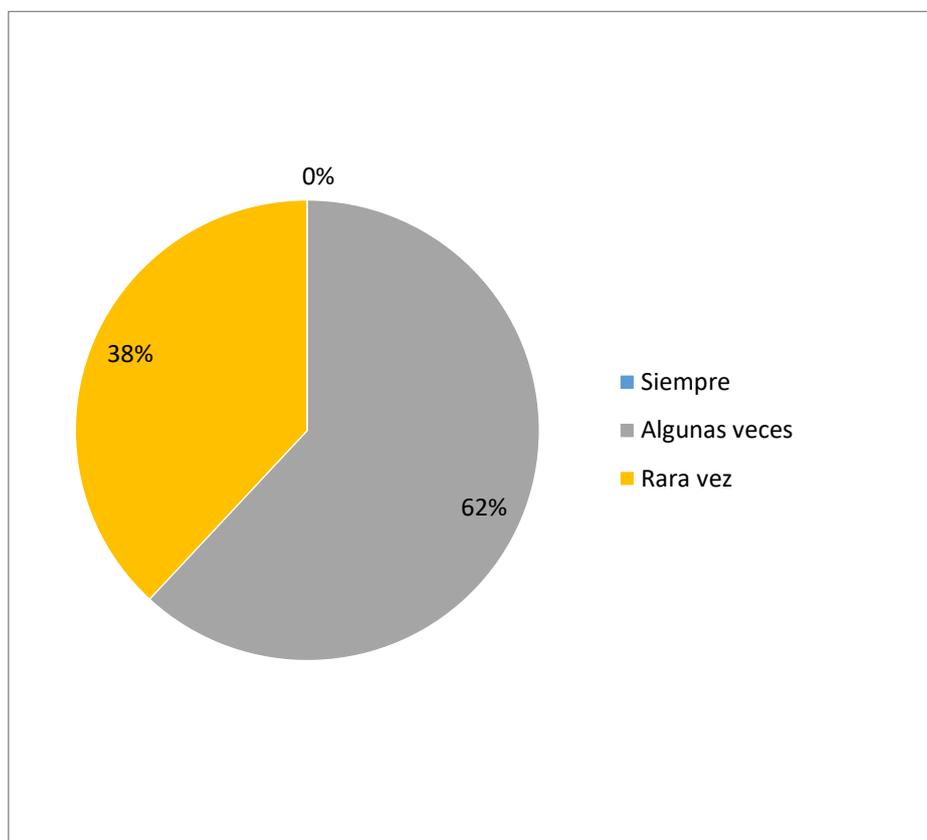


Figura 39 Utilización de técnicas para la comunicación

Fuente; ITSLA
Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación

En análisis a las respuestas obtenidas referente a la pregunta N° 4, del presente componente, la misma que se refiere a la utilización de técnicas que facilitan la comunicación en apoyo a una gestión eficaz de riesgos corporativos, cuyas respuestas con mayor frecuencia son “Algunas veces” y “Rara vez”; se deduce que se utilizan de manera no muy frecuente técnicas de comunicación.

4.3.8. Componente supervisión y monitoreo

Para este componente, se han realizado cuatro preguntas que conllevan a la identificación de cumplimiento del proceso de supervisión. Las respuestas obtenidas en todas las áreas institucionales diagnosticadas son las siguientes.

Pregunta 1. ¿Se supervisa la gestión del riesgo revisando la presencia y funcionamiento de los componentes a lo largo del tiempo?

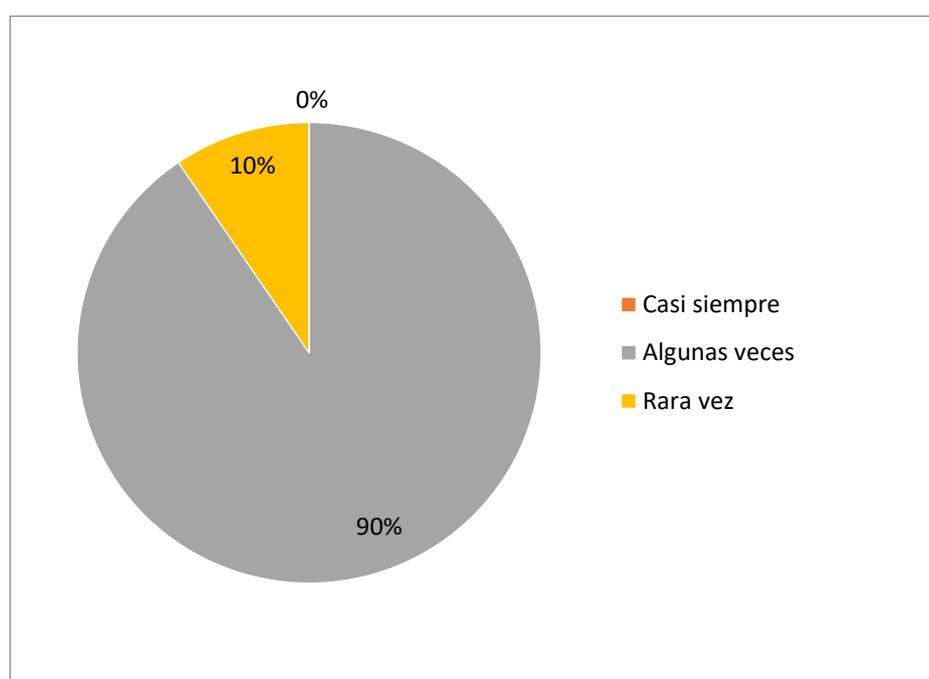


Figura 40 Supervisión de la gestión de riesgos

Fuente: ITSLA
Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación

Al deducir la respuesta a la pregunta anterior “Algunas veces”, indica que internamente no se maneja un sistema de gestión de riesgos para un adecuado control interno, existiendo un riesgo permanente en vista de posibles eventos inesperados.

Pregunta 2. ¿Durante el transcurso normal de actividades de gestión, tiene lugar una supervisión permanente?

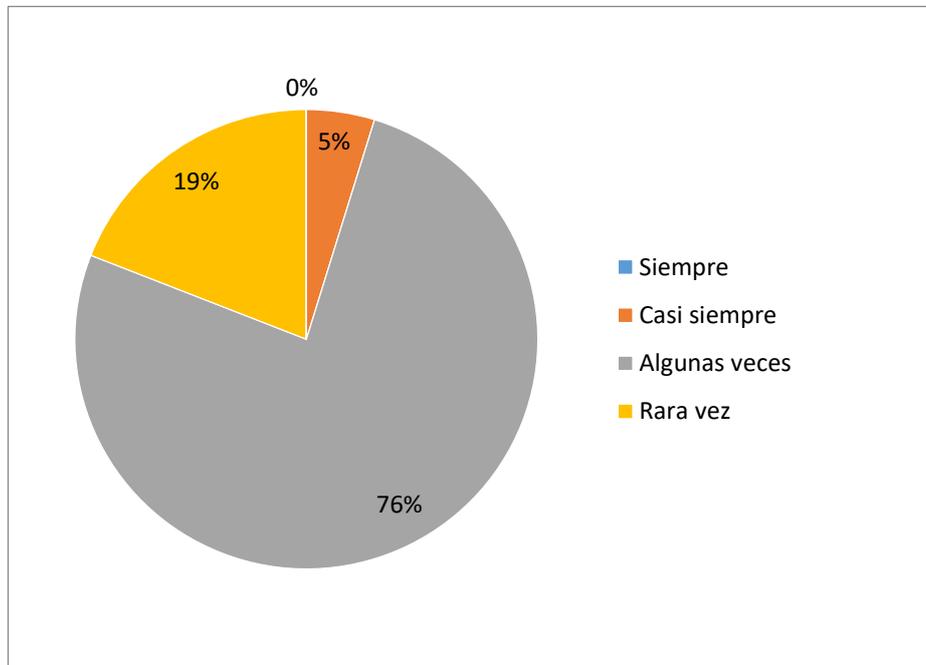


Figura 41 Supervisión permanente

Fuente: ITSLA
Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación

La supervisión de actividades internamente según la respuesta con mayor frecuencia la realizan “Algunas veces”, deduciendo que no son frecuentes, esto a la vez debilita los procesos y son más propensos y susceptibles al riesgo.

Pregunta 3. ¿Las deficiencias en la gestión de riesgos corporativos se comunican de forma ascendente, trasladando los temas más importantes a la dirección y al ente administrativo?

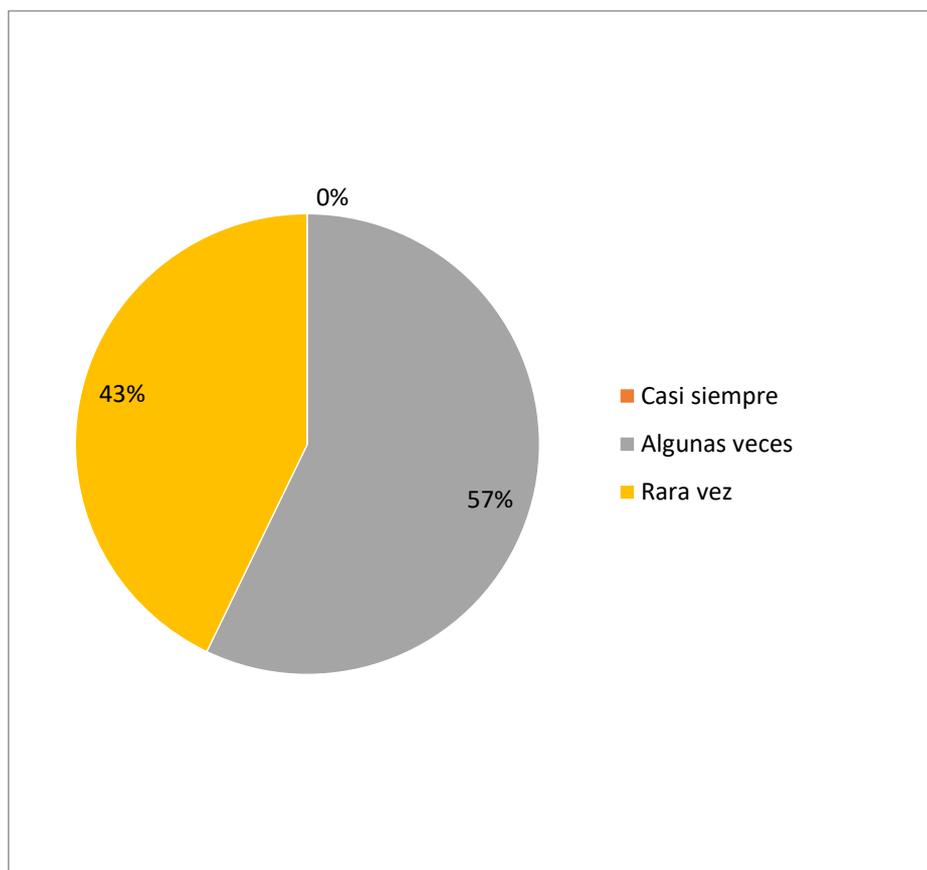


Figura 42 Comunicación ascendente

Fuente: ITSLA
Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación

La gestión de riesgos corporativos enfoca temas como la comunicación y en esta pregunta se deduce que “Algunas veces” y “Rara vez” la comunicación fluye en orden ascendente, involucrados en la institución entienden que la información se concentra en un lugar y no se difunde.

Pregunta 4. ¿La evaluación de gestión de riesgos corporativos se lleva a cabo por cambios en estrategias de la entidad?

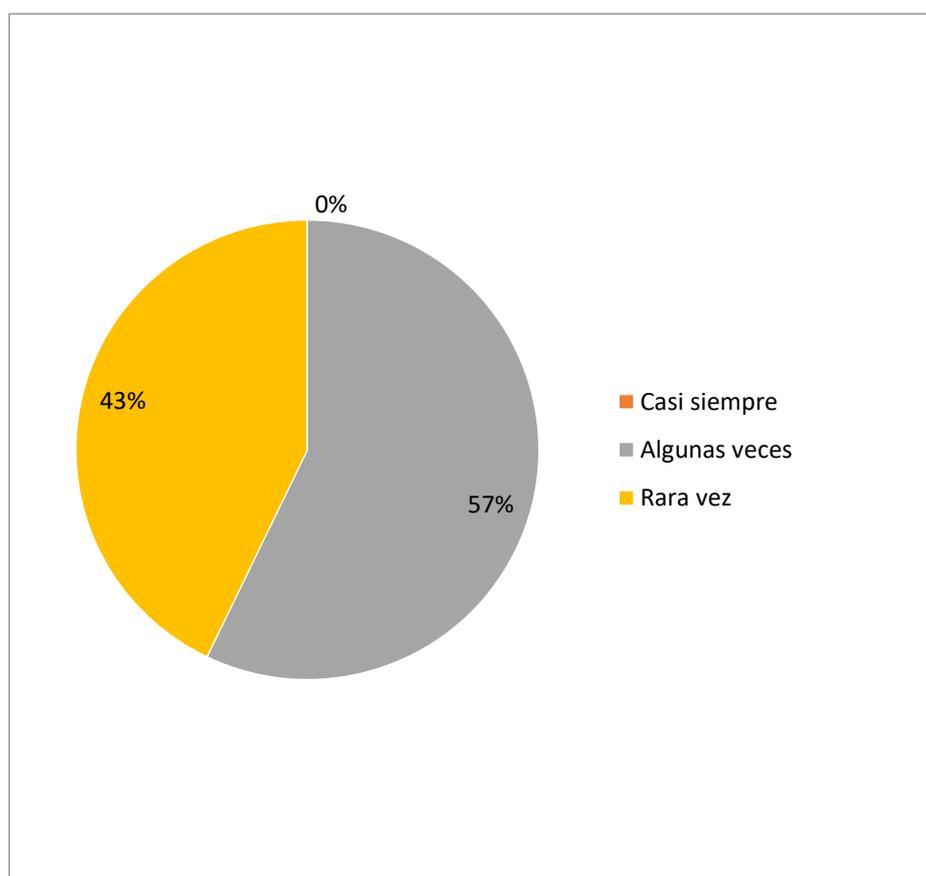


Figura 43 Evaluación de acuerdo a estrategias

Fuente: ITSLA
Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación

La evaluación de la gestión de riesgos dentro de la institución, se evidencia según la respuesta que “Algunas veces” y “Rara vez”. Dentro de la entidad se desarrollan cambios de estrategia, debido a variaciones del tiempo y cambios de políticas gubernamentales, mismas que afectan el desempeño y desarrollo de actividades en algunos casos, entorpeciendo la consecución de objetivos.

4.3.9. Análisis del resultado general de la encuesta

Un resultado generalizado al estudio investigativo realizado a nivel interno de la institución; se encuentra en un escenario dentro de un nivel desfavorable para la institución en cuanto a gestión de riesgos corporativos se refiere. Los ocho componentes han sido aplicados con preguntas específicas, para encontrar las evidencias que demostraron que el ITSLA se encuentra en una situación constante de riesgo en cada una de las decisiones que toma la dirección, sin tomar en cuenta la apreciación de los demás funcionarios.

4.4. Encuesta realizada a los vicerrectores y directores del ITSLA

A continuación, se muestra los parámetros de evaluación que se han tomado en cuenta para medir el resultado del diagnóstico realizado.

Tabla 8

Parámetros de evaluación

PARAMETROS DE EVALUACIÓN		
1	No aplica	INACEPTABLE
2	Desacuerdo	NO TOLERABLE
3	De acuerdo	TOLERABLE
4	Muy de acuerdo	ACEPTABLE

La calificación y ponderación de las respuestas de la encuesta aplicada a las áreas académica, administrativa, de investigación, de planificación y evaluación interna y de vinculación con la sociedad se ha tomado en cuenta lo siguiente:

Tabla 9**Niveles cualitativos**

Verde: Nivel más favorable para la institución
Amarillo: Nivel intermedio positivo
Naranja: Nivel intermedio negativo
Rojo: Nivel más desfavorable para la institución

4.4.1. Niveles de tolerancia al riesgo**Tabla 10****Niveles de tolerancia al riesgo del ITSLA**

	Impacto	Inaceptable	No tolerable	Tolerable	Aceptable
Probabilidad		51% - 100%	21% - 50%	11% -20%	1% -10%
Inaceptable	76 - 100				
No tolerable	51 - 75				
Tolerable	26 - 50				
Aceptable	0 - 25				

Fuente: ITSLA
 Elaborado por: La autora



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
INSTITUTO DE POSGRADOS



Gestión de riesgos corporativos y control interno					
Encuesta dirigida a los representantes de cada una de las áreas del Instituto Tecnológico Superior Liceo Aduanero					
Área		Responsable	Ing. Emperatriz Fuertes		
Administrativa					
Objetivo:	Diagnosticar el sistema de gestión de riesgos y control interno del ITSLA con el objetivo de identificar las debilidades existentes				
1. Ambiente Interno					
		RESPUESTAS			
PREGUNTAS		Muy de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	No aplica
1	Los líderes de la institución dan ejemplo de cultura y ética?	x			
2	Comprende la misión y la estrategia general de la institución?		x		
3	Se emprenden acciones disciplinarias contra aquellos que muestran una conducta profesional inapropiada?		x		
4	Actualmente se aplican políticas y principios de gestión de riesgos corporativos?			x	
5	Usted es receptivo a todas las comunicaciones acerca del riesgo incluyendo las malas noticias?			x	
6	¿Enfrenta situaciones complicadas que podrían implicar un riesgo para la institución?				x
7	¿Trata con respeto, dignidad, equidad y cortesía a compañeros, clientes y demás personas con las que mantiene una relación profesional?		x		
8	¿Proporciona un entorno de trabajo seguro y confiable para sus clientes?		x		
	TOTAL	1	4	3	1

2. Establecimiento de Objetivos

PREGUNTAS		RESPUESTAS			
		Muy de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	No aplica
1	En el contexto del plan estratégico la dirección ha socializado las estrategias de cada una de las perspectivas?			x	
2	En el establecimiento de objetivos estratégicos se ha tomado en cuenta algunas técnicas de evaluación de riesgos?			x	
3	¿La organización, en conexión con el establecimiento de objetivos; ha puesto en marcha talleres colaborativos a fin de identificar eventos que podrían afectar al logro de los objetivos estratégicos corporativos?			x	
4	¿Cada objetivo ha sido identificado de acuerdo a su unidad de medida y sus metas establecidas?			x	
5	. ¿Se ha puesto en discusión los factores internos y externos que actúan sobre los posibles acontecimientos relacionados con dicho objetivo?			x	
6	¿En el desarrollo de los objetivos, se ha determinado que hechos presentan riesgos con respecto al logro de los objetivos y cuáles oportunidades?			x	
7	Se ha considerado los múltiples riesgos que afectan a un objetivo?			x	
TOTALES		0	0	6	0

3. Identificación de acontecimientos

PREGUNTAS		RESPUESTAS			
		Muy de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	No aplica
1	¿Mantiene herramientas para evaluar la información interna y estimar probabilidades de impacto de eventos futuros?			x	
2	¿Se realiza análisis y seguimiento de los indicadores financieros con el fin de identificar movimientos que apunten a un cambio en la demanda del servicio?		x		

3	¿Las actividades enmarcadas en el Plan Operativo Anual han sido desarrolladas en su totalidad en el tiempo establecido?			x	
4	¿Se ha emprendido acciones adicionales para comparar sus mecanismos continuos de identificación de eventos en relación a los factores internos y externos?			x	
5	¿Clasifica los posibles eventos para una identificación completa que a su vez le ayudará a desarrollar posteriormente una perspectiva de cartera?			x	
6	¿Se ha establecido flujos de procesos entre actividades inherentes a la gestión de riesgos corporativos?			x	
TOTALES		0	1	5	0

4. Evaluación de riesgos					
PREGUNTAS		RESPUESTAS			
		Muy de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	No aplica
1	¿Examina individualmente o por categorías los impactos positivos y negativos de los eventos potenciales?			X	
2	¿Los riesgos son evaluados mediante el enfoque de riesgo inherente y riesgo residual?			X	
3	¿La ejecución de procesos se realiza con la normativa legal vigente de todos los organismos reguladores de las IES?	X			
4	¿Se realiza un análisis retrospectivo de la comparación periódica de las medidas relacionadas con el riesgo entre la ganancia o pérdida generada?			X	
TOTALES		1	0	3	0

5. Respuesta a los riesgos					
PREGUNTAS		RESPUESTAS			
		Muy de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	No aplica
1	¿Responde a los riesgos relevantes que se presentan en la institución?			X	
2	¿La dirección evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo?			X	
3	¿La dirección identifica cualquier oportunidad y asume una perspectiva del riesgo determinando si concuerda con el riesgo aceptado por la institución?			X	
		0	0	3	0

6. Actividades de control					
PREGUNTAS		RESPUESTAS			
		Muy de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	No aplica
1	¿Las políticas y procedimientos internos ayudan a asegurar que se lleven a cabo las respuestas de la dirección a los riesgos?			x	
2	¿Después de seleccionar las respuestas al riesgo, la dirección identifica las actividades de control necesaria, para asegurar que las respuestas a los riesgos se lleven a cabo adecuadamente?		x		
3	¿Proporciona soluciones del modo que las actividades de control se alinean con cada uno de los tipos de respuesta evitar, mitigar, distribuir y aceptar?		x		
		0	2	1	0

7. Información y comunicación					
PREGUNTAS		RESPUESTAS			
		Muy de	De	Desacuerdo	No

		acuerdo	acuerdo		aplica
1	¿La información pertinente se identifica y se comunica de una forma y en un marco de tiempos que permiten a las personas llevar a cabo sus responsabilidades?			X	
2	¿Se usa sistemas de información para comunicar y facilitar la gestión de riesgos y toma de decisiones?			X	
3	¿Existe una comunicación eficaz en todas las direcciones de la institución?			X	
4	¿La comunicación con terceros tales como proveedores y clientes es eficaz?		X		
	TOTALES	0	1	3	0

8. Supervisión					
PREGUNTAS		RESPUESTAS			
		Muy de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	No aplica
1	¿La gestión de riesgos se supervisa revisando la presencia y funcionamiento de sus componentes a lo largo del tiempo?				x
2	¿Durante el transcurso normal de actividades de gestión, tiene lugar una supervisión permanente?			x	
3	¿Las deficiencias en la gestión de riesgos corporativos se comunican de forma ascendente, trasladando los temas más importantes a la dirección y al ente administrativo?			x	
4	¿La evaluación de gestión de riesgos corporativos se lleva a cabo por cambios en la estrategia, procesos clave o estructura de la entidad?			x	
	TOTALES	0	0	3	1

Tabla 11**Resultados área académica**

RESULTADO ÁREA ACADÉMICA		
16	No aplica	INACEPTABLE
23	Desacuerdo	NO TOLERABLE
10	De acuerdo	TOLERABLE
2	Muy de acuerdo	ACEPTABLE

Elaborado por: La autora
Fuente: ITSLA

Interpretación:

Cualquier actividad que la institución realice está expuesta a riesgos de diversa índole, los cuales influyen de distinta forma en los resultados esperados. La capacidad de identificar estas probables eventualidades, el origen e impacto constituye ciertamente una tarea difícil, pero necesaria para el logro de los objetivos.

Tabla 12**Resultados área administrativa**

RESULTADO ÁREA ADMINISTRATIVA		
18	No aplica	INACEPTABLE
27	Desacuerdo	NO TOLERABLE
8	De acuerdo	TOLERABLE
2	Muy de acuerdo	ACEPTABLE

Elaborado por: La autora
Fuente: ITSLA

Interpretación:

En el caso específico del área administrativa, en cuanto al desempeño de las actividades, se enmarcan en un proceso analítico de influencia entre actividades y políticas internas desarrolladas; se evidencia una ausencia de gestión.

Tabla 13**Resultados área de planificación y evaluación interna**

RESULTADO ÁREA PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN INTERNA		
15	No aplica	INACEPTABLE
22	Desacuerdo	NO TOLERABLE
11	De acuerdo	TOLERABLE
3	Muy de acuerdo	ACEPTABLE

Elaborado por: La autora
Fuente: ITSLA

Interpretación:

La institución maneja procesos, pero presentan dificultad en la ejecución de actividades en relación con la parte de planificación y evaluación, concordancia con los ocho componentes aplicados en las diversas preguntas de la encuesta. Los principales factores de influencia estratégica de objetivos son los factores de clima organizacional.

Tabla 14**Resultados área de investigación**

RESULTADO ÁREA DE INVESTIGACIÓN		
12	No aplica	INACEPTABLE
25	Desacuerdo	NO TOLERABLE
8	De acuerdo	TOLERABLE
3	Muy de acuerdo	ACEPTABLE

Elaborado por: La autora
Fuente: ITSLA

Interpretación:

Significa que la institución, tiene serios problemas con el manejo de procesos administrativos, en las respuestas recopiladas por el encargado de esta área nos muestra su apreciación negativa, evidenciando un riesgo intolerable dentro del área a su cargo a nivel de toda la institución.

Tabla 15**Resultados área de vinculación con la sociedad**

RESULTADO ÁREA DE VINCULACIÓN CON LA SOCIEDAD		
17	No aplica	INACEPTABLE
22	Desacuerdo	NO TOLERABLE
11	De acuerdo	TOLERABLE
1	Muy de acuerdo	ACEPTABLE

Elaborado por: La autora

Fuente: ITSLA

Interpretación:

Lo descrito anteriormente a manera de semáforo, especifica la visión que tiene la representante de esta área en relación de las actividades desempeñadas en la organización y gestión, la comunicación no es buena a nivel interno; el riesgo que enfrenta la institución día a día se califica como intolerable, por una falta de control interno en el desarrollo de cada actividad.

Tabla 16**Nivel de tolerancia a los riesgos por componente**

COMPONENTES	Muy de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	No aplica
Ambiente interno	6	21	11	12
Establecimiento de objetivos	0	5	27	12
Identificación de eventos	0	3	22	11
Evaluación del riesgo	4	0	14	4
Respuesta al riesgo	1	5	9	6
Control de actividades	0	5	10	16
Información y comunicación	0	7	13	0
Supervisión	0	2	13	17
TOTALES	11	48	119	78

Fuente: ITSLA

Elaborado por: La autora

Tabla 17**Resultados de acuerdo al nivel de tolerancia a los riesgos por componente.**

	Probabilidad	Resultados	Ponderación	Valor porcentual
Inaceptable	76 - 100	78	0,31	30,71
No tolerable	51 - 75	119	0,47	46,85
Tolerable	26 - 50	46	0,18	18,11
Aceptable	0 - 25	11	0,04	4,33
TOTAL		254	1,00	100,00

	Impacto	Inaceptable	No tolerable	Tolerable	Aceptable
Probabilidad		51% - 100%	21% - 50%	11% -20%	1% -10%
Inaceptable	76 - 100	30,71			
No tolerable	51 - 75		46,85		
Tolerable	26 - 50			18,11	
Aceptable	0 - 25				4,33

Fuente: ITSLA
Elaborado por: La autora

Interpretación:

El análisis para la identificación del riesgo en eventos internos de la institución, se lo realizó aplicando el método COSO II ERM a través de la calificación de los ocho componentes, que permiten un conocimiento e identificación del impacto de los riesgos y sus áreas críticas en base a este cuestionamiento. Se encuentran identificadas las categorías cualitativas y cuantitativas definidas para cada variable; el resultado obtenido a manera de semáforo muestra que la institución se encuentra en un escenario dentro de un nivel no tolerable e inaceptable para la gestión de riesgos corporativos, demostrando que el ITSLA está en una situación constante de exposición al riesgo en cada una de las decisiones que toma la dirección.

4.5. Entrevista al rector del ITSLA

La entrevista se realizó al rector de la institución, quien es el responsable de la conducción administrativa y operativa; la misma que consta de una gama de interrogantes estructurados que hilvanan el tema sobre el riesgo aceptado dentro de la administración.

Pregunta 1.- ¿Ha programado usted las acciones a tomar en caso de entrar en riesgo económico la Institución, por factores externos que se escapen a su control?

Respuesta: existe una directriz, bajo una planificación estratégica que conlleva un guion en función de las debilidades y las fortalezas, trabajar mirando las oportunidades, para que no se desgaste la imagen ni el talento humano en trabajos ajenos a la gestión.

Pregunta 2.- ¿Qué factores considera dentro de ese plan?

Respuesta: Es un plan manejado bajo seis ejes estratégicos, que tienen que ver con desarrollo humano, académicos y tecnológico; investigación científica e innovación; vinculación con la sociedad; programas de educación continua; evaluación interna – control de calidad y eje administrativo organizacional y financiero.

Pregunta 3.- ¿En los ejes estratégicos de ese plan no se encuentran enunciados aspectos a seguir en caso de entrar en riesgo? ¿En los objetivos y metas de los ejes mencionados se desglosan acciones preventivas en caso de no cumplirse con lo previsto en el plan?

Respuesta: Si por A o B circunstancia y por factores externos que influyen en la concreción sobre el cumplimiento de alguno de los objetivos, se retroalimenta el plan porque no es una camisa de fuerza y allí se considera los factores que obstaculizan, diseñando un plan de contingencia.

Pregunta 4.- ¿No es mejor que realice un plan de gestión de riesgos corporativos, en lugar de realizar un plan de contingencia cuando ya entre en emergencia la institución?

Respuesta: Ciertas veces es importante saber con quién se cuenta en lo interno, porque el talento humano en las instituciones educativas de nuestro nivel no es muy estable y el tener un plan de riesgos considerando el personal que está involucrado en la institución posiblemente es planificar para no ejecutar, porque el talento humano está motivado por el salario o los ingresos que percibe; de manera que si otra institución le ofrece el trabajo con mayor remuneración no tiene reparo ni compromiso simplemente renuncia y el o los reemplazos no aseguran contribuir en la ejecución de un plan de riesgos corporativos.

Pregunta 5.- ¿Considerando que la institución a su cargo es sin fines de lucro, se encuentra preparado para aceptar más riesgo del que actualmente admite?

Respuesta: Por disposición del Estado, las Instituciones sin fines de lucro como la nuestra debe manejar un presupuesto tolerante, con capacidad para operar en cinco áreas de gestión: académica, financiera, evaluación, investigación y vinculación con la sociedad; mismas que obligan a la administración repartir los recursos sin exceder la capacidad operativa económica; de manera que hay que destinar para cada área, considerando la prioridad y la importancia de acuerdo al presupuesto de gestión económica anual

Pregunta 6.- ¿Se halla preparada la institución, para implementar proyectos que presenten una menor probabilidad de éxito, pero con un posible rendimiento superior?

Respuesta: No existe seguridad en el mercado para ningún proyecto, todos parten de una posibilidad de éxito, inclusive el estudio de mercado no garantiza que se tenga rendimiento positivo; de tal manera, que lo que hacemos es verificar nuestras fortalezas y

debilidades confrontando el riesgo con el éxito y el fracaso, tomando las decisiones en proyección de tener resultados positivos; con esto quiero decir, que es mejor correr riesgos a quedarse estáticos sin pensar en la dinámica y el cambio exterior que influye en las inversiones y el retorno del capital.

Pregunta 7.- El instituto cuenta con un Manual de Funciones?

Respuesta: En un tiempo se realizó cuando la estructura organizacional era diferente y era mucho más grande por la capacidad de estudiantes que se manejaba, se ha trabajado en documentación exigida por los organismos de regularización y control de educación, que no se ha podido trabajar en un nuevo manual que se ajuste a nuestra realidad actual.

Pregunta 8.- Los organismos reguladores tales como el CEAACES establecen sus propios formatos de evaluación. ¿La institución los aplica?

Respuesta: Si existen para ciertos indicadores, pero son bastante confusos y no permiten interpretar la información de manera clara, nosotros como institución hemos realizado nuestros propios formatos sin perder la esencia de los que nos exigen; sin embargo, al momento de cotejar siempre hay problemas

Pregunta 9.- El ITSLA dispone de reglamentos para el control interno

Respuesta: Si existen reglamentos para control de cada área, el inconveniente es la desactualización, porque han sido elaborados hace 5 años y estamos en otros tiempos.

4.6. Entrevista a la vicerrectora y contadora general

Pregunta1.- El presupuesto anual es aprobado en los tiempos previstos por el consejo directivo y los organismos de control?

Vicerrectora Administrativa: El presupuesto se lo realiza con los resultados del ejercicio económico anterior y en el mes de enero es aprobado por el consejo directivo

Contadora General: Antes de iniciar un periodo contable, se debe contar con un presupuesto, por lo cual en el ITSLA se lo implementa desde los primeros días del año

Pregunta 2.- ¿Se realiza seguimiento, control y evaluación del presupuesto, en función de los planes operativos anuales?

Vicerrectora Administrativa: No hay un control riguroso, ya que contamos con un plan estratégico; pero no está socializado, ni se han desarrollado los POAs, el control que se realiza es únicamente con las auditorías externas que hemos tenido.

Contadora General: No, no se evalúa con los POAs

Pregunta 3.- ¿Se realiza un análisis porcentual, para la interpretación de los resultados de los estados financieros?

Vicerrectora Administrativa: El análisis se realiza tomando en cuenta los resultados y se enfoca más en la liquidez y en la actividad.

Contadora General: Si se analiza con mayor énfasis en la liquidez

Pregunta 4.- ¿Se cumple a tiempo con todas las obligaciones de los organismos de control como SRI, IESS y MRL?

Vicerrectora Administrativa: ¿Por su puesto, en ese sentido somos muy minuciosos en el cumplimiento?

Contadora General: Si se lo hace en las fechas establecidas

Pregunta 5.- ¿Los activos fijos se encuentran debidamente etiquetados con su código respectivo?

Vicerrectora Administrativa: Todos nuestros activos fijos, no cuentan con un código de identificación, puesto que en este momento se encuentran distribuidos en tres bodegas y no contamos con un encargado específico para su control.

Contadora General: Si, todos están codificados

Pregunta 6.- ¿Se realiza la entrega formal de los activos fijos a cada empleado del ITSLA?

Vicerrectora Administrativa: Se realiza un acta entrega – recepción, en el momento que el empleado asume el puesto encomendado y se firma.

Contadora General: Si se realiza con una Acta de entrega recepción, pero sería bueno contar con una actualización de este documento, de manera que sea más amigable el ingreso del detalle de activos que se les entrega.

Pregunta 7.- ¿Se realiza seguimiento, control amparado en un reglamento, los fondos entregados al personal en calidad de viáticos, movilizaciones y subsistencias?

Vicerrectora Administrativa: Si se realiza un control sobre viáticos, pero no se tiene en detalle en cuanto a movilizaciones y subsistencias.

Contadora General: Si se controla contablemente y justifican con soportes; facturas, notas de venta, tickets entre otros.

Pregunta 8.- ¿Se elaboran conciliaciones bancarias de manera mensual con cada banco?

Vicerrectora Administrativa: Por supuesto, el control con el movimiento de las cuentas bancarias es realizado y revisado

Contadora General: Si se realiza de manera mensual.

4.7. Discusión del resultado de investigación.

Los resultados de esta investigación, permiten determinar que el Instituto Tecnológico Superior “Liceo Aduanero” dispone de un deficiente sistema de gestión de riesgos y control interno; se tiene un desconocimiento del significado “riesgo empresarial”. En el ambiente interno del ITSLA, se identifica cómo el estilo de liderazgo afecta e impacta a los empleados; a su vez, las estrategias de la institución no están en consonancia con el ambiente interno y viceversa. Se necesita la estimación de la cantidad adecuada de los recursos internos y direccionar aspectos como: trabajo en equipo, coordinación, nivel de eficiencia de los empleados, sueldos; para que se motiven y todos en conjunto sigan adelante y tengan un proyecto o de lo contrario el o los proyectos puede derivar en consecuencias no deseadas.

Existe un plan estratégico, pero no ha sido difundido de una manera correcta, ni un seguimiento adecuado de evaluación de los POAs, no se utilizan de manera eficiente los reglamentos y manuales internos, ya que algunos de ellos existen, pero están desactualizados; generando de esta manera un ambiente de incertidumbre e inestabilidad al interior del ITSLA; sin embargo, el riesgo no siempre tiene que suponer una amenaza, también puede generar oportunidades que la institución debe ser capaz de identificar y aprovechar.

El ITSLA, opera en un ámbito de riesgo por el cambio de instalaciones, afectando directamente a su imagen corporativa y la movilidad de sus activos fijos en vista de que desde noviembre del año 2016 tuvieron que abandonar las instalaciones del SENAE

En el aspecto de indagación sobre el riesgo, el ITSLA se encuentra en un nivel desfavorable; en el análisis de los ocho componentes del COSO ERM, por lo expuesto, se hace necesario el diseño de un sistema de gestión de riesgos y control interno dentro del marco legal del instituto, para el control de riesgos existentes, a través de la propuesta de instrumentos, técnicas, herramientas y procedimientos que contribuyan a una efectiva administración de riesgos, siendo este un apoyo a la dirección, para mejorar resultados y desarrollar la gestión con un liderazgo superior.

4.8. Contrastación de las preguntas de investigación con los resultados

¿Cómo determinar e identificar deficiencias del sistema de gestión de riesgos empresariales y control interno del ITSLA mediante la aplicación de la herramienta COSO ERM?

Con el fin de determinar las deficiencias del sistema de gestión de riesgos empresariales y control interno del ITSLA se realizó un diagnóstico a nivel interno de la institución utilizando la herramienta COSO ERM, encontrando hallazgos en el desarrollo aplicativo de cada uno de los componentes como son:

Ambiente Interno

Dentro de este estudio investigativo se determinó un deficiente control en lo que implica la filosofía de gestión de riesgos, comprensión del riesgo asumido, de igual forma el equipo de la institución identifica políticas, procesos y técnicas pero estas a su vez no han sido oportunamente aplicadas ni actualizadas.

Establecimiento de objetivos

En el diagnóstico sobre el cumplimiento de objetivos se detectó que la institución enfrenta a una gama de riesgos procedentes de fuentes externas e internas tales como: los objetivos del plan estratégico no cuentan con un seguimiento continuo en su desarrollo, no se ha priorizado talleres colaborativos para identificar eventos que representen riesgo y que afecten al logro de los mismos.

Identificación de acontecimientos

En el diagnóstico de este componente se identificó eventos que afectan negativamente al momento de implantar estrategias y lograr objetivos tales como: manejo inoportuno de información externa, deficiencias en el desarrollo y seguimiento de actividades de los POAs, no se ejercen acciones para mitigar riesgos.

Evaluación del riesgo

En el diagnóstico a este componente se determinó falencias en la dirección al momento de evaluar acontecimientos individuales o por categorías; de igual forma en la evaluación de cumplimiento de procesos ejecutados con normativas legales.

Respuesta al riesgo

El diagnóstico de este componente identificó deficiencias al momento de responder a los riesgos evaluados, los resultados arrojan que los directivos se ven en compromisos cuando tienen que decidir si el riesgo se evita, se reduce, se comparte o se acepta en vista de que no cuentan con una herramienta que les valide la decisión.

Actividades de control

El diagnóstico realizado en referencia al componente actividades de control, determinó que no se da un oportuno control en aplicación de políticas internas como apalancamiento e identificación de actividades de control.

Información y comunicación

En el diagnóstico de este componente se detalló un hallazgo importante sobre: una deficiente comunicación de la información en todas las áreas dentro de la institución, no se maneja una buena comunicación con terceros y no se utiliza técnicas para la comunicación.

Supervisión y monitoreo

Dentro del componente Supervisión y monitoreo se realizó un diagnóstico donde se identificó deficiencias al tener como resultado en los indicadores un nivel bajo en supervisión de la gestión de riesgos, comunicación ascendente y evaluación de acuerdo a estrategias.

En el diagnóstico se incorporó tres entrevistas aplicadas al rector vicerrectora administrativa y contadora general con la finalidad de identificar eventos positivos y negativos en procesos internos. En los resultados obtenidos mediante los instrumentos de investigación aplicados se contempló que la dirección maneja un plan conformado por seis ejes estratégicos como directriz para mantener una imagen institucional. Y en caso de entrar en riesgo manejan planes de contingencia en el momento de ocurrencia de alguna situación negativa inesperada, otro hallazgo relevante sobre la existencia de un manual de puestos pero desactualizado, los formatos de control de los organismos reguladores presentan complejidad.

Como resultado obtenido de las entrevistas a la vicerrectora y contadora general; el presupuesto se presenta los primeros días del año, existe un formato de control para la entrega de activos fijos pero se encuentra desactualizado, no se realiza seguimiento, control y evaluación del presupuesto, en función de los planes operativos anuales, dentro de la parte financiera si se realizan análisis de indicadores financieros, se controlan y realizan a tiempo conciliaciones bancarias.

CAPÍTULO V

5. PROPUESTA

Propuesta: Diseño de un sistema de Gestión de Riesgos Corporativos y Control Interno para el Instituto Tecnológico Superior Liceo Aduanero.

5.1. Antecedentes

La aprobación por parte del Instituto Tecnológico Superior Liceo Aduanero del diseño de un Sistema de Gestión de Riesgos Corporativos y Control Interno basado en la herramienta COSO ERM, apoya a mejorar las operaciones administrativas; convirtiéndose en un soporte para la dirección y todos sus colaboradores. Este antecedente permite proceder a la elaboración de un sistema bajo la práctica aplicativa de ocho componentes, siendo este sistema aplicable a nivel interno de la institución y tomado como modelo para los demás institutos de educación superior.

5.2. Justificación de la propuesta

El sistema de Gestión de Riesgos Corporativos y Control Interno fundamentado en la herramienta COSO ERM es significativo porque se compone de elementos empresariales que contribuyen a la gestión de riesgos y control interno, dichos elementos conforman cada componente del COSO conjuntamente con ERM identificando el manejo de riesgo empresarial.

El sistema ayuda a mejorar la gestión de riesgos y control interno en actividades administrativas y operativas, se considera su aplicación por que es necesaria la mejora

constante y actualización de herramientas empresariales manejando información actual y apegada a las leyes, consecuentemente se protege a la administración de riesgos inesperados que se pueden presentar en el futuro.

Debido a los riesgos internos y externos que corre el Instituto Tecnológico Superior Liceo Aduanero y las operaciones que realizan a nivel interno es necesario diseñar un Sistema de Gestión de Riesgos Corporativos y Control Interno con fundamento en la herramienta COSO ERM adaptado a las necesidades de su gestión.

5.3. Objetivo General

Diseñar un sistema de gestión de riesgos corporativos, mediante la aplicación de herramientas de control interno para fortalecer la administración del ITSLA.

5.3.1. Objetivos específicos

- Desarrollar técnicas de gestión de riesgos y control interno, que permitan al ITSLA minimizar eventos e impactos negativos reduciendo problemas para el crecimiento y sostenibilidad institucional.
- Presentar el Sistema de gestión de riesgos corporativos y control interno, mediante la socialización al personal del ITSLA, para una adecuada aplicación.

5.4. Descripción de la Propuesta

El sistema ha sido diseñado para el Instituto Tecnológico Superior Liceo Aduanero, acoplado a las necesidades internas administrativas presentes en el desempeño diario de actividades; El sistema está compuesto por:



Figura 44 Descripción gráfica de la propuesta.

Técnicas de control		
Agenda estratégica para la dirección Técnica de identificación de eventos Instrumentos de evaluación de actividades	Matrices de control interno de objetivos estratégicos Matriz de información y comunicación Matriz para la identificación de métricas de gestión	Socialización de los atributos y particularidades que componen el sistema a toda la comunidad educativa del ITSLA,

Elaborado por: La autora

5.5. Beneficiarios

Los beneficiarios son directos e indirectos, los directos están conformados por estudiantes, personal administrativo, docente y de servicio del instituto; los mismos que serán

beneficiados por una disminución en los costos del servicio, porque habrá reducción en el gasto; para el personal administrativo y docente habrá la posibilidad de mejorar la escala de salarios y costo/hora, las respuestas a los requerimientos y presentación de informes serán en menor tiempo y los beneficiarios indirectos está conformado por padres de familia de los estudiantes y aspirantes a ingresar al instituto más los proveedores de servicios y productos.

5.6. Diseño técnico de la propuesta

El estudio está basado en la recopilación y análisis documental de los ocho componentes del COSO ERM, que contribuyen a mejorar las operaciones en la prevención de riesgos y control interno. El sistema es un apoyo para la institución como una herramienta que permite mejorar las operaciones, en donde se presentan inconvenientes, de igual forma apoya a las actividades que desarrollan los empleados, y a la dirección en el manejo eficiente de la gestión; proporcionando herramientas de aplicación enmarcadas en las necesidades institucionales. Un eficiente control interno aplicado en el Instituto, permite que los mecanismos de control se implementen, en todas las áreas con procesos ya establecidos de manera eficiente y eficaz, con el objetivo de reducir los riesgos que se puedan presentar. Como consecuencia se disminuye las erradas aplicaciones que comúnmente los empleados realizan, por la falta de un control interno. A continuación, se presenta un Sistema de Gestión de Riesgos Corporativos y Control Interno estructurado con herramientas e instrumentos para identificar, evaluar y controlar actividades operativas a nivel interno del ITSLA.

**INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR
LICEO ADUANERO “ITSLA”**



**“SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS
CORPORATIVOS Y CONTROL
INTERNO EN EL INSTITUTO TECNOLÓGICO
SUPERIOR LICEO ADUANERO”**

2017

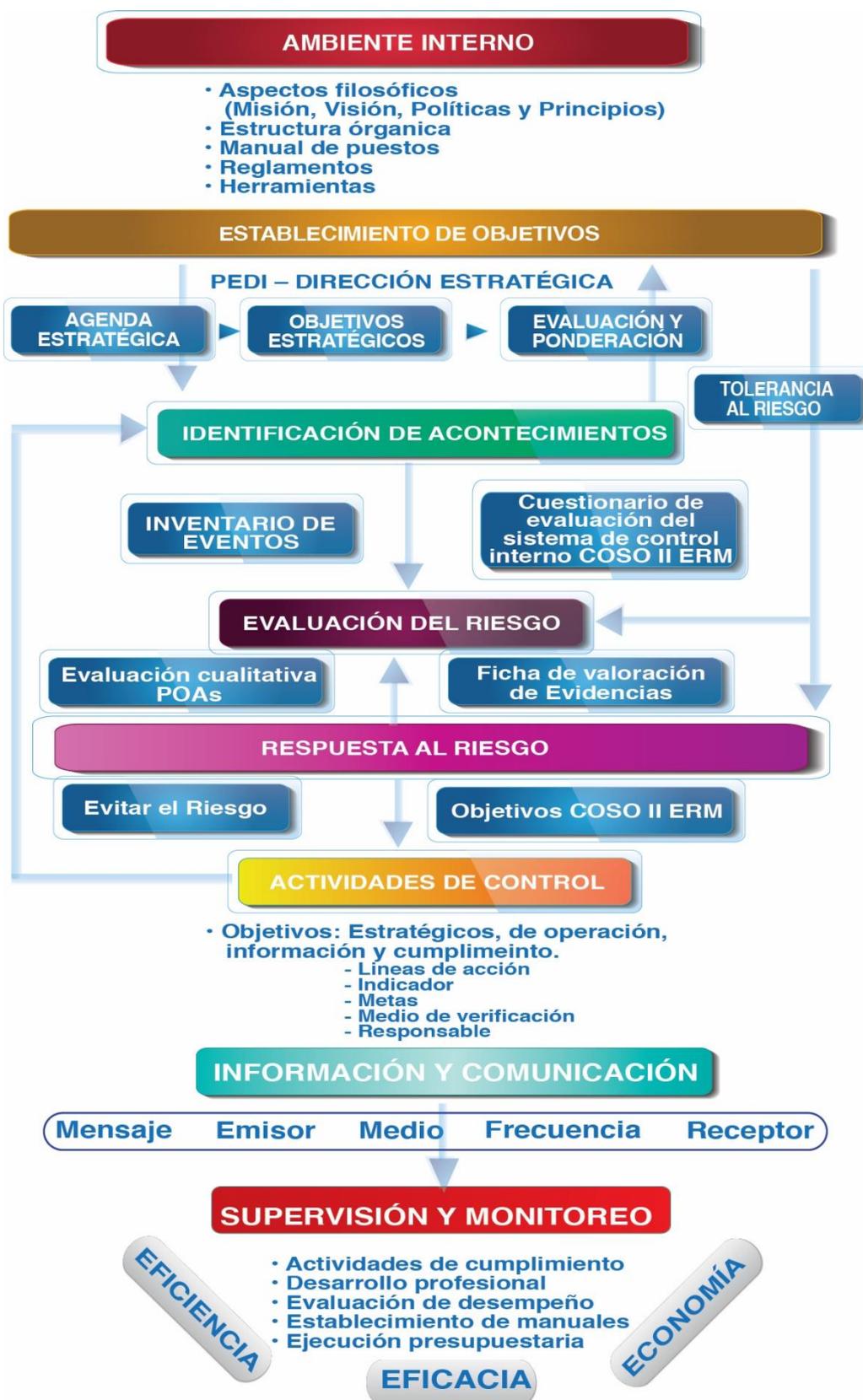


Figura 45 Mapa estructural de la propuesta

Elaborado por: La autora

5.7. Componente “Ambiente interno”

En función de los resultados de obtener una cultura y ética en el ITSLA, se establece una cultura en el personal administrativo y docente sobre la filosofía de cumplimiento de tareas, perfiles y talento humano idóneo que apoye a la detección de riesgos que puedan afectar al desarrollo de los objetivos.

Tabla 18

Información general de la institución

Razón Social:	INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR LICEO ADUANERO
Dirección:	José Domingo Albuja 2-47 y Teodoro Gómez de la Torre
Punto de Referencia:	Diagonal al CECAMI
Sector:	Norte
Parroquia:	El sagrario
Ciudad:	Ibarra
Representante Legal:	MSc. German Gallegos P. Rector de la Institución
Actividad Empresarial:	Institución privada de Educación Superior

Fuente: ITSLA
Elaborado por: La autora

5.7.1. Aspectos filosóficos

Se contempla como aspectos filosóficos: la Misión, Visión, Valores y Principios mismos que han sido tomados del Estatuto Institucional del ITSLA y se encuentran enmarcados dentro de las exigencias de los organismos de educación superior, por lo que se sugiere se exponga en lugares visibles como las aulas, oficinas y sala de espera, con la siguiente propuesta de texto e imagen:

5.7.2. Visión

Liderar el cambio hacia una juventud productiva, innovadora, empresaria, gestora de su desarrollo socioeconómico y del país.

5.7.3. Misión

Potenciar el talento y la operatividad productiva de nuestros profesionales en formación, agregando valor permanentemente en función de resultados

5.7.4. Valores

Responsabilidad. - Capacidad para asumir los derechos, obligaciones y las consecuencias de sus actos en el entorno social y natural;

Justicia. - Accionar con equidad en todos los ámbitos y prácticas sociales, de tal manera que no existan diferencias de trato independiente de la condición social, económica y cultural;

Solidaridad. - Sensibilidad y compromiso para cumplir con los propósitos de la comunidad a través de los programas de vinculación y de una investigación pertinente que busque la solución de los problemas del entorno;

Respeto. - Reconocimiento objetivo de las capacidades de uno mismo y de los demás, aceptando y valorando las diferencias sociales, ideológicas y culturales manifiestas en vivencias de derechos y deberes;

Honestidad. - Decir y hacer las cosas con coherencia y sinceridad.

5.7.5. Políticas

- a. Puntualidad;
- b. Calidad en el servicio educativo;
- c. Cultura de paz, armonía y buenas relaciones entre los miembros del instituto;
- d. Evaluación permanente de la calidad del servicio;
- e. Capacitación continua a docentes, personal administrativo y de servicio;
- f. Selección de profesionales idóneos para integrar el personal institucional
- g. Aprender haciendo;
- h. Diseñar y ejecutar proyectos de vinculación con grupos vulnerables que se encuentren en el ámbito de acción de la institución;
- i. Impulsar proyectos de emprendimiento empresariales, legalmente constituidos con los profesionales en formación;
- j. Ser una institución libre de humo.

1. Principios

El ITSLA, se rige por los principios establecidos en la Constitución de la República y en la Ley Orgánica de Educación Superior: autonomía responsable, cogobierno, igualdad de oportunidades, calidad, pertinencia, integralidad, autodeterminación y pensamiento universal, para generar valor agregado en la producción, ciencia y tecnología global.

Estos principios regirán de manera integral a la institución, sus actores, procesos, normas, recursos, y demás componentes del sistema en base a la autogestión, sin perjuicio de que sus actividades institucionales puedan ser solventadas económicamente a través de programas académicos, culturales, gestión empresarial, convenios con instituciones públicas, privadas nacionales y extranjeras, consultorías, proyectos y donaciones.

Propiciar o participar en la conformación de redes y suscripción de convenios con empresas, asociaciones productivas, comerciales y de servicios públicas y privadas, con la finalidad de vincular la profesionalización de los estudiantes con el desarrollo socio económico del país (ITSLA, 2016).

5.7.6. Estructura orgánica por procesos del Instituto Tecnológico Superior Liceo Aduanero

Estructura organizacional por procesos.- La estructura organizacional del Instituto Tecnológico Superior Liceo Aduanero, con base a lo establecido en la Ley Orgánica de Educación Superior y su reglamento, se orienta a la consolidación del sistema de educación superior de nivel tecnológico con visión científica y humanista; que impulsa la investigación; la innovación, la vinculación con la sociedad, para la solución de problemas en procura de un desarrollo armónico de saberes en un marco metodológico del “Aprender Haciendo” con lo expuesto, se establece procesos claros y precisos que permitan generar un servicio educativo de calidad, con valor agregado en bien de la comunidad estudiantil liceísta.

5.7.7. Organigrama estructural del “ITSLA

ORGANIGRAMA DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR LICEO ADUANERO ORIENTADO AL SERVICIO

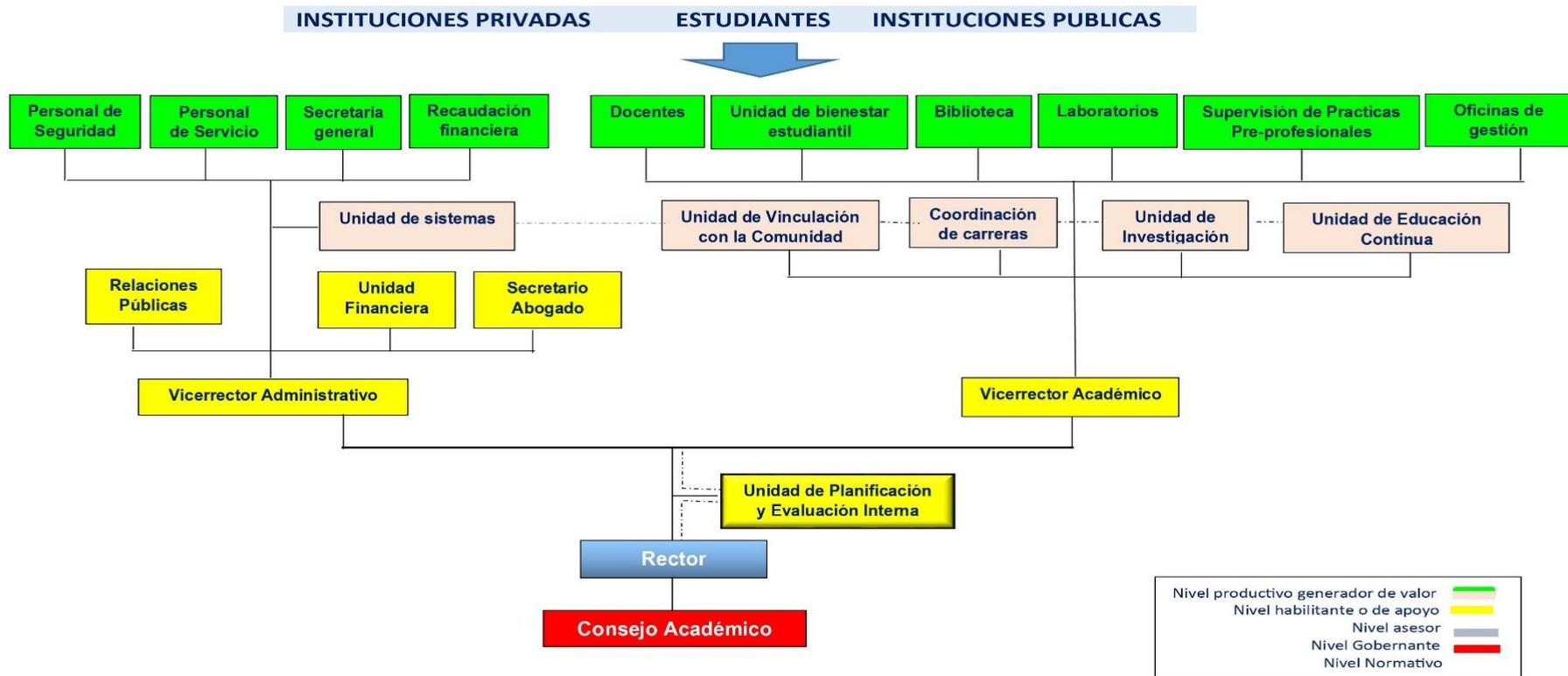


Figura 46 Organigrama del Instituto Tecnológico Superior Liceo Aduanero orientado al servicio

Elaborado por: La autora
Fuente: Estatuto Institucional

Para la gestión de riesgos y control interno, se propone para el ITSLA una reestructuración en las funciones de los responsables de cada puesto de trabajo. Para un eficiente desempeño, todo el personal deberá acatar y cumplir con sus obligaciones, tal como se exponen a continuación en el siguiente manual de puestos:

5.7.8. Manual de puestos del “ITSLA”.

MANUAL DE PUESTOS DEL ITSLA

El Manual de Puestos, ha sido diseñado tomando como base los datos del “Manual de puestos del año 2014 del ITSLA” y actualizado con los lineamientos actuales para que Instituto Tecnológico Superior “Liceo Aduanero”, disponga de un instrumento técnico, útil para mejorar la gestión administrativa, relacionada con los recursos humanos de manera efectiva.

En este manual se determinan los requisitos básicos exigibles para el reclutamiento y selección del personal, sirve de guía para el diseño y adopción de programas tales como la capacitación y evaluación dentro de los procesos de asensos y acciones relacionadas con el personal, además se puede decir que este instrumento es de gran importancia, ya que informa a Directivos, Jefes Departamentales y personal involucrado en la administración del Recurso Humano de la Institución, sobre el conjunto de funciones, habilidades, experiencia y responsabilidades de las distintas clases de puestos, adicionalmente permite tomar información, para efectuar cálculos presupuestarios y señala a los empleados con exactitud cuáles son las funciones y responsabilidades inherentes a cada puesto de trabajo.

El instrumento se encuentra dividido en cinco niveles ocupacionales, los niveles se dividen en series y estas a su vez en clases y puestos cuyas tareas están descritas en las especificaciones de clase.

5.7.9. Esquema de los niveles operativos del proceso del organigrama

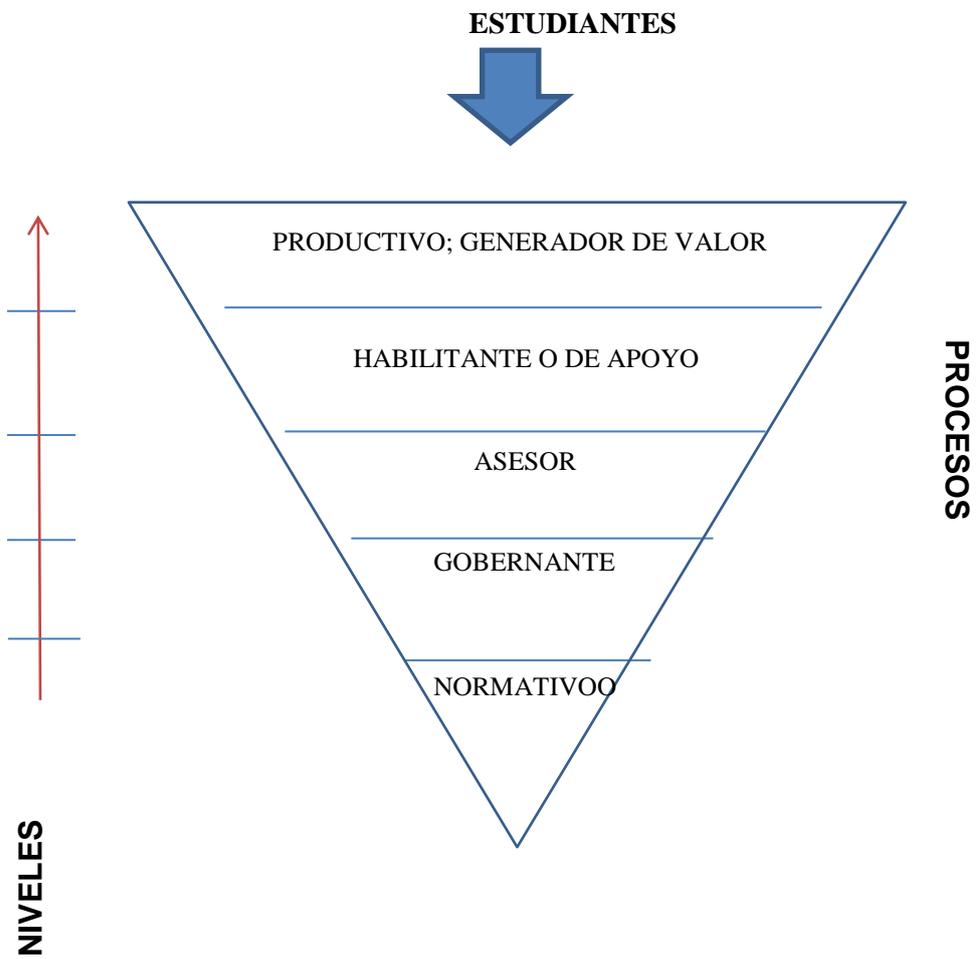


Figura 47 Niveles operativos

Elaborado por: La autora

Tabla 19

Descripción de los niveles operativos del proceso

VIVEL N° 1	
TIPO DE PROCESO	PRODUCTIVO; GENERADOR DE VALOR
ÁMBITO	Es el encargado de la ejecución operativa de planes, programas, proyectos, políticas, actividades, y decisiones del Proceso Gobernante que la institución facilita como servicio al cliente, perfeccionando con el uso eficiente de recursos
SE INTEGRA CON:	Personal de seguridad, de Servicio, Secretaria General, Recaudación financiera; Unidad de Bienestar Estudiantil, Biblioteca, Docentes, Laboratorios, Supervisión de prácticas pre-profesionales

VIVEL N° 2	
TIPO DE PROCESO	HABILITANTE O DE APOYO
ÁMBITO	Es el que presta asistencia metodológica, técnica, profesional a través de la coordinación de procesos de gestión de calidad, para obtener resultados positivos del servicio académico, regulando el buen uso de los recursos: materiales, temporales y talento humano complementarios, para la operatividad del proceso productivo generador de valor; sin descartar los demás procesos.
SE INTEGRA CON:	Coordinadores de carreras, Dirección de la Unidad de Sistemas, Dirección de la Unidad de Investigación, Dirección de la Unidad de Vinculación con la Comunidad

VIVEL N° 3	
TIPO DE PROCESO	ASESOR
ÁMBITO	Le corresponde auxiliar a los demás procesos. Su relación es indirecta con respecto a los procesos sustantivos o generadores de valor. Sus acciones se perfeccionan a través del proceso gobernante o Legislativo, según a quien corresponda el liderazgo del trabajo, quien podrá asumir, aprobar, modificar los proyectos, estudios o informes presentados por el proceso asesor. (Este proceso, también cumple la función de habilitante o de apoyo).
SE INTEGRA CON:	Vicerrector Académico, Vicerrector Administrativo, Relaciones públicas, Secretario Abogado, y Área financiera; en este nivel también interviene la Dirección de la Unidad de Planificación por su misión específica de planificación y evaluación, considerando que la evaluación es para tomar decisiones y mejorar

VIVEL N° 4	
TIPO DE PROCESO	GOBERNANTE
ÁMBITO	Orienta y ejecuta las políticas trazadas por el proceso legislativo; le compete tomar las decisiones, impartir las instrucciones para que todos los procesos, cumplan con su respectivo plan operativo. Es el encargado de coordinar y supervisar el cumplimiento eficaz, eficiente y oportuno de los diferentes procesos sustantivos generadores de valor.
SE INTEGRA CON:	Rector

VIVEL N° 5	
TIPO DE PROCESO	LEGISLATIVO
ÁMBITO	Determina las políticas en las que se sustentarán los demás procesos institucionales, para el logro de finalidades. Su competencia se traduce en los actos normativos, resolutivos y fiscalizadores.
SE INTEGRA CON:	Consejo Directivo (Consejo Académico)

Elaborado por: La autora

La especificación de clase está constituida básicamente por: el código, el título de clase, la naturaleza del trabajo, las características de la clase y los requisitos mínimos de selección.

5.7.10. Especificaciones de clase

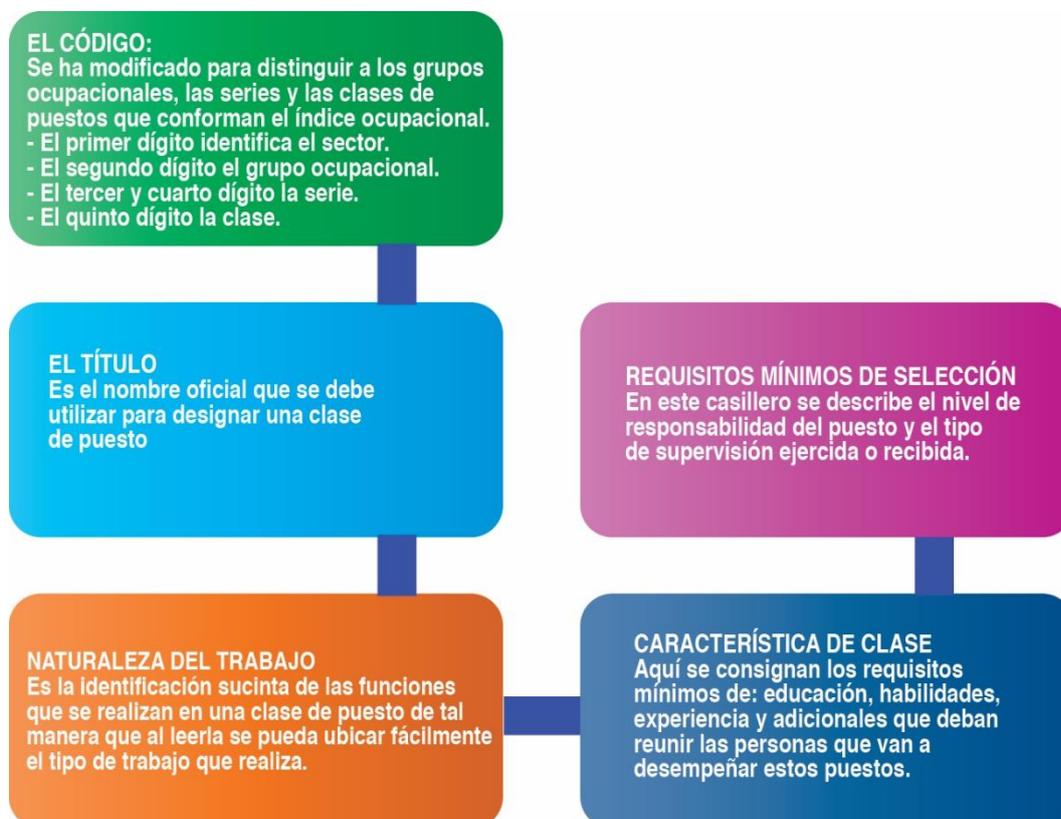


Figura 48 Especificación de clase

Elaborado por: La autora

Para la localización de las clases de puestos que conforman el presente manual, se ha diseñado el siguiente índice: por tipo de proceso.

5.7.11. Índice ocupacional por tipos de proceso.

1. SECTOR: Instituto Tecnológico Superior “Liceo Aduanero”

1.1 NIVEL OCUPACIONAL N°1

1.1.01 TIPO DE PROCESO: Productivo generador de valor

- 1.1.01.1 Serie de Seguridad
- 1.1.01.2 Auxiliar de Servicios
- 1.1.01.3 Secretaria General
- 1.1.01.4 Recaudación financiera
- 1.1.01.5 Unidad de bienestar estudiantil
- 1.1.01.6 Biblioteca
- 1.1.01.7 Docentes
- 1.1.01.8 Laboratorios

1.2 NIVEL OCUPACIONAL N°2

1.2.01 TIPO DE PROCESO: Habilitante y de apoyo

- 1.2.01.1 Coordinadores de carrera
- 1.2.01.2 Dirección de la unidad de sistemas
- 1.2.01.3 Dirección de vinculación con la sociedad
- 1.2.01.4 Coordinadores centros de apoyo
- 1.2.01.5 Director de Investigación

1.3 NIVEL OCUPACIONAL N°3

1.3.01 TIPO DE PROCESO: Asesor

1.3.01.1 Vicerrector académico

1.3.01.2 Vicerrector administrativo

1.3.01.3 Relaciones Públicas

1.3.01.3 Secretario Abogado

1.3.01.4 Contabilidad General

1.3.01.5 Planificación y evaluación interna

1.4 NIVEL OCUPACIONAL N°4

1.4.01 TIPO DE PROCESO: Gobernante

1.4.01.1 Rector

1.5 NIVEL OCUPACIONAL N°5

1.5.01 TIPO DE PROCESO: Legislativo

1.5.01.1 Consejo Académico

MANUAL DE PUESTOS DEL “ITSLA”

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO

I. IDENTIFICACIÓN



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR
“LICEO ADUANERO”
RESOLUCIÓN N° 423-CEMCESE-12-2016
del saber, al hacer

NIVEL OCUPACIONAL: N°1

TIPO DE PROCESO: Productivo; Generador de valor

NATURALEZA DEL TRABAJO: Seguridad física mediante labores de vigilancia, control y supervisión de las instalaciones, para la seguridad física de la institución y prevención de riesgos.

PUESTO: GUARDIA DE SEGURIDAD

CÓDIGO:1.1.01.1

II. OBJETIVO: Desarrollar un sistema de seguridad física de las instalaciones y prevenir riesgos que puedan destruir las instalaciones.

III. FUNCIONES

- Organizar, coordinar y controlar las actividades de seguridad física de la institución.
- Ejecutar acciones para el cumplimiento de los objetivos determinados en el proceso de control y vigilancia, de acuerdo a los procedimientos establecidos y requerimientos del ITSLA
- Sugerir al Vicerrectorado Administrativo, la adquisición de equipos electrónicos de seguridad en caso de requerirlos.
- Si existe equipos de seguridad electrónica, realizar un plan anual para el mantenimiento de los mismos ante el Vicerrectorado Administrativo.
- Elaborar procedimientos, para la seguridad física de las instalaciones.
- Controlar y vigilar el cumplimiento de los procedimientos de seguridad electrónica coordinando con el Vicerrector Administrativo.
- Supervisar y controlar que los procedimientos de verificación, para la entrada y salida del personal y bienes de la institución estén previamente autorizados por la autoridad competente.
- Informar al Vicerrectorado Administrativo, los horarios de entrada y salida del personal que trabaja en las instalaciones.
- Controlar que todas las personas visitantes a las instalaciones estén plenamente identificadas como tales.
- Sugerir al Vicerrectorado Administrativo, nuevos planes para control de la seguridad interna y externa de las instalaciones.
- Cumplir con el horario establecido, para su actividad de acuerdo a lo establecido por la Administración.
- Aplicar normas de seguridad física.
- Inspeccionar e informar a la autoridad de bienes, equipos y herramientas de la institución.
- Reportar novedades que se presentaren durante el ejercicio de sus funciones.
- Preparar y presentar informe mensual de actividades desarrolladas.

IV. REQUISITOS DEL PUESTO

- **EDUCACIÓN.** - Para el cumplimiento a cabalidad de este cargo, es muy importante tener el título de bachiller, haber realizado el Servicio Militar Obligatorio, de forma adicional tener cursos de seguridad, conocimientos básicos de computación.
- **HABILIDADES.** - La persona que ocupa este puesto debe tener conocimientos y una gran retentiva, memoria, orden, iniciativa, seriedad y agilidad para desarrollar su trabajo con prontitud y seguridad, que incentive el cumplimiento de normas de seguridad a todo el personal que trabaja para la institución. Desarrollar habilidades de destrezas de defensa personal y mantener un buen estado físico.
- **EXPERIENCIA.** -Se requerirá tres años de experiencia certificada, manejo de instrumentos de seguridad.

DOCUEMENTOS EXIGIDOS.- Se deberá requerir certificados de honorabilidad, de experiencia laboral en cargos similares, título de bachiller notariado, copia a color de cédula de ciudadanía y certificado de votación, record policial actualizado (original), y demás requisitos que en su momento se establezcan de acuerdo a las actividades de su competencia.

V. COMPETENCIAS

DESCRIPCIÓN	RELEVANCIAS		
	ALTO	MEDIO	BAJO
◆ Confiabilidad	X		
◆ Conocimiento técnico	X		
◆ Compromiso con resultados	X		
◆ Énfasis en la calidad y satisfacción del cliente	X		
◆ Responsabilidad	X		
◆ Experiencia técnica y profesional	X		
◆ Manejo de Recursos	X		
◆ Comunicación	X		
◆ Solución de problemas		X	

MANUAL DE PUESTOS DEL “ITSLA”

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO

I. IDENTIFICACIÓN:



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR
“LICEO ADUANERO”

RESOLUCIÓN N° 423-CEMCESE-12-2016

del saber, al hacer

NIVEL OCUPACIONAL: N° 1

TIPO DE PROCESO: Productivo; generador de valor

NATURALEZA DEL TRABAJO: Se encarga de proporcionar de manera efectiva, los servicios que se requiera en materia de: comunicaciones, transporte, correspondencia, archivo, reproducción de documentos, mensajería, mantenimiento de instalaciones como plomería y electricidad, servicios de limpieza y aseo de instalaciones y el suministro de mantenimiento preventivo y correctivo al mobiliario, equipo de oficina y equipo de transporte.

PUESTO: AUXILIAR DE SERVICIOS CÓDIGO:1.1.01.2

II. OBJETIVO: Ejecutar labores variadas de servicios generales, de acuerdo a los requerimientos de los clientes internos.

III. FUNCIONES

- Realizar el aseo de oficinas, aulas y espacios que pertenecen a la institución
- Proporcionar apoyo logístico a eventos culturales, deportivos y sociales.
- Elaborar el Programa Anual de Mantenimiento Preventivo y Correctivo al mobiliario, equipo de oficina y equipo de transporte, según las necesidades del ITSLA.
- Notificar inmediatamente por escrito sobre novedades de daños existentes en el sistema eléctrico, de agua y demás instalaciones.
- Realizar el servicio de mantenimiento de energía eléctrica, e instalaciones de agua.
- Contribuir en la entrega de mensajes dentro y fuera de la Institución, llevar y retirar correspondencia, así como ejecutar diligencias en bancos y otras instituciones;

IV. RESPONSABILIDADES

- En caso de verse implicado en un incidente en el cual se compruebe su culpabilidad directa, responderá económicamente por el valor total del cual se determine después del informe emitido por el Vicerrector Administrativo.
- Mantener un control permanente de limpieza de todas instalaciones y de los materiales de limpieza.

V. REQUISITOS DEL PUESTO

- **EDUCACIÓN.** - Para el cumplimiento a cabalidad de este cargo, es muy importante un nivel de estudios llevados a la educación básica o con título de bachiller.
- **HABILIDADES.** - La persona que ocupa este puesto debe tener agilidad para desarrollar su trabajo con prontitud y además mantener una predisposición positiva, para la ejecución de sus actividades.
- **EXPERIENCIA.** -Es importante tener experiencia de por lo menos un año en

funciones similares.

- **DOCUMENTOS EXIGIDOS.** - Se deberá requerir certificados de honorabilidad, certificados que acrediten su experiencia.

VI. COMPETENCIAS

DESCRIPCIÓN	RELEVANCIAS		
	ALTO	MEDIO	BAJO
◆ Puntualidad	X		
◆ Agilidad	X		
◆ Vocación de servicio	X		
◆ Iniciativa		X	
◆ Flexibilidad		X	
◆ Adaptabilidad		X	
◆ Comunicación	X		

MANUAL DE PUESTOS DEL “ITSLA”

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO

I. IDENTIFICACIÓN:



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR
“LICEO ADUANERO”
RESOLUCIÓN N° 423-CEMCE-SE-12-2016
del saber, al hacer

NIVEL OCUPACIONAL: N° 1

TIPO DE PROCESO: Productivo; generador de valor

NATURALEZA DEL TRABAJO: Mantener un sistema de comunicación interna y externa efectivo, desarrollar subsistema eficiente para el despacho de trámites que ingresan a la institución, con el fin de responder rápida y ágilmente a solicitudes de nuestros estudiantes.

PUESTO: SECRETARIA GENERAL

CÓDIGO: 1.1.01.3

II. OBJETIVO: Documentar todos los actos administrativos y académicos institucionales que sean consignados en actas.

III. FUNCIONES

- Suscribir los documentos legales como: matrículas, promociones, certificados de asistencia, convalidaciones, títulos, diplomas y certificados varios relacionados con los estudiantes del ITSLA.
- Responder por el archivo, registro y custodia de los documentos oficiales del ITSLA, en actas y los acuerdos y resoluciones de la institución.
- Colaborar con el Rector, Vicerrector Administrativo, Vicerrector Académico y Docentes en actividades culturales administrativas y académicas.
- Recibir, revisar y archivar las hojas de calificaciones debidamente legalizados.
- Elaborar listas del alumnado, records académicos, certificados de aptitud, cuadros estadísticos de matriculados e inscritos, por promociones y semestres.
- Tramitar documentos en los Organismos de Control de las Instituciones de Educación Superior, referente a los estudiantes del ITSLA.
- Organizar el archivo y documentación de todos los estudiantes del ITSLA, y mantener en forma organizada el historial de cada alumno y su permanencia en la institución.
- Elaborar datos estadísticos variados, según lo que solicite la administración sobre aspectos estudiantiles o de docentes.
- Preparar toda la documentación con respecto a notas previo a la obtención de títulos.
- Mantener actualizado el sistema de matrículas de los estudiantes.
- Elaborar certificados, mantener actualizado expedientes y calificaciones de estudiantes.

IV. REQUISITOS DEL PUESTO

- **EDUCACIÓN.** - Para el desarrollo de las actividades relacionadas a este puesto, se requiere que posea título de bachiller en secretariado ejecutivo, contabilidad o áreas a fines o título de tercer nivel y mínimo dos años de estudios en carreras relacionadas a las funciones de su cargo.

- **HABILIDADES.** - La persona que ocupa este puesto debe tener una gran retentiva, memoria, orden, seriedad, agilidad para desarrollar su trabajo con prontitud y seguridad, tener conocimientos de computación, buenas relaciones interpersonales, desarrollo de trabajo en equipo, puntualidad, creatividad, compromiso y sentido de pertenencia, buena presentación personal y proactiva.
- **EXPERIENCIA.** -Se requerirá mínimo un año de experiencia certificada en funciones a fines.
- **DOCUEMENTOS EXIGIDOS.-** Se deberá requerir certificados de honorabilidad, certificados de experiencia laboral, título de bachiller notariado, certificación de estudios superiores, copia a color de cédula de ciudadanía y certificado de votación, record policial actualizado (original), y demás requisitos que en su momento se establezcan de acuerdo a las actividades de su competencia.

V. COMPETENCIAS

DESCRIPCIÓN	RELEVANCIAS		
	ALTO	MEDIO	BAJO
◆ Atención al cliente	X		
◆ Atención al detalle	X		
◆ Orden	X		
◆ Agilidad	X		
◆ Flexibilidad	X		
◆ Adaptabilidad		X	
◆ Comunicación	X		

MANUAL DE PUESTOS DEL “ITSLA”

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO

I. IDENTIFICACIÓN:



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR
“LICEO ADUANERO”
RESOLUCIÓN N° 423-CEMCESE-12-2016
del saber, al hacer

NIVEL OCUPACIONAL: N° 1

TIPO DE PROCESO: Productivo; generador de valor

NATURALEZA DEL TRABAJO: Este puesto denota el manejo económico quien controla la posición financiera de la empresa, hacer planes para financiamientos futuros, evaluar la necesidad, para incrementar la capacidad productiva y determinar el financiamiento adicional que se requiera.

PUESTO: ASISTENTE DE CONTABILIDAD

CÓDIGO:1.1.01.4

II. OBJETIVO: Apoyar en los registros de los movimientos de ingresos y egresos de recursos dentro del área contable de forma correcta oportuna y confiable.

III. FUNCIONES

- Responsable de la venta de especies valoradas.
- Registro de ingresos y cobro de matrículas y aranceles educativos.
- Registro de ingresos de pago, proveniente de los Centros de Apoyo.
- Mantener actualizado el saldo de cuentas por cobrar estudiantes de la Matriz y de los diferentes Centros de Apoyo.
- Elaboración y registro de pago con cheques, efectivo o transferencias
- Responsable de elaborar roles de pagos mensuales y su registro.
- Entregar información contable que permitan establecer información estadística, que orienten la retroalimentación de los procesos.
- Mantener actualizado el archivo contable.
- Conciliar saldos de diversas cuentas.
- Efectuar cálculos de viáticos, subsistencias y ayudas de viajes al personal docente administrativo, directivo y de apoyo.
- Las demás funciones que le sean asignadas de acuerdo a su función.

IV. REQUISITOS DEL PUESTO

- **EDUCACIÓN.** - Mínimo tres años de Educación Superior en el área de Contabilidad.
- **HABILIDADES.** - La persona a ocupar este cargo debe ser responsable, proactiva, ordenada, honesta, tener conocimientos del área, tener conocimientos de computación, manejo de sistemas contables, conocimientos de la Ley de Servicio de Rentas Internas, disponibilidad de tiempo completo, conocimiento de conciliación de cuentas bancarias, conocimientos básicos sobre el funcionamiento de la ley de seguridad social, facturación, y ágil para realizar el trabajo en forma efectiva.
- **EXPERIENCIA.** -Se requerirá mínimo seis meses de experiencia certificada en funciones a fines.

- **DOCUMENTOS EXIGIDOS.-** Se deberá requerir certificados de honorabilidad, certificados de experiencia laboral, título de bachiller en contabilidad o CPA, Copia del título de contador, certificado de estudios superiores en contabilidad o afines, copia a color de cédula de ciudadanía y certificado de votación, record policial actualizado (original), y demás requisitos que en su momento se establezcan de acuerdo a las actividades de su competencia.

V. COMPETENCIAS

DESCRIPCIÓN	RELEVANCIAS		
	ALTO	MEDIO	BAJO
◆ Atención al cliente	X		
◆ Atención al detalle	X		
◆ Vocación de servicio	X		
◆ Honestidad	X		
◆ Iniciativa	X		
◆ Flexibilidad	X		
◆ Adaptabilidad	X		
◆ Trabajo a presión		x	
◆ Comunicación	X		

MANUAL DE PUESTOS DEL “ITSLA”

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO

I. IDENTIFICACIÓN:



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR
“LICEO ADUANERO”
RESOLUCIÓN N° 423-CEMCESE-12-2016
del saber, al hacer

NIVEL OCUPACIONAL: N° 1

TIPO DE PROCESO: Productivo; generador de valor

NATURALEZA DEL TRABAJO: Control permanente en cada periodo académico brindar orientación vocacional a estudiantes de acuerdo con la normativa institucional,

PUESTO: COORDINADOR UNIDAD DE BIENESTRAR ESTUDIANTIL
CÓDIGO:1.1.01.5

II. OBJETIVO: Promover orientación vocacional y profesional a todos los estudiantes que presenten problemas económicos y psicológicos.

III. FUNCIONES

- Promover la orientación vocacional y profesional;
- Facilitar la obtención de estímulos, ayudas económicas, becas y servicios asistenciales;
- Promover un ambiente de respeto a los derechos y a la integridad física, psicológica y sexual de las y los estudiantes, en un ambiente libre de violencia y brindar asistencia a quienes demanden por violaciones de estos derechos;
- Formular e implementar políticas, programas y proyectos para la prevención y atención emergente a las víctimas de delitos sexuales, además de presentar, por intermedio de los representantes legales, la denuncia de dichos hechos a las instancias administrativas y judiciales según la Ley;
- Implementar programas y proyectos de información y prevención integral del uso de drogas, bebidas alcohólicas, cigarrillos y derivados del tabaco, y coordinará con los organismos competentes para el tratamiento y rehabilitación de las adicciones en el marco del plan nacional sobre drogas;
- Desempeñar las demás funciones que le asigne la autoridad competente, este Estatuto, el Reglamento de la Dirección de Bienestar Estudiantil y Asistencia institucional;
- Asesorar en la conformación de los organismos de representación estudiantil;
- Evaluar periódicamente los servicios de bienestar estudiantil del Instituto;
- Los demás que señale la LOES, normas vigentes de la educación superior, y demás normativas internas.

IV. REQUISITOS DEL PUESTO

- **EDUCACIÓN.** - Tener título de tercer o cuarto nivel en áreas relacionadas con el desarrollo psicológico.
- **HABILIDADES.** – La persona a ocupar este cargo debe ser responsable, proactiva, honorable, honrada, emprendedora, investigador, haber ejercido o ejercer la profesión.

- **EXPERIENCIA.** -Se requerirá por lo menos dos años de experiencia certificada en funciones afines
- **DOCUMENTOS EXIGIDOS.** - Se deberá requerir certificados de honorabilidad certificados de experiencia laboral, títulos de tercer nivel, títulos de cuarto nivel, título profesional notariado, copia a color de cédulas de ciudadanía y certificados de votación, record policial actualizado, capacitaciones recibidas, capacitaciones dictadas y además requisitos que en su momento se establezcan de acuerdo a las actividades de su competencia.

V. COMPETENCIAS

DESCRIPCIÓN	RELEVANCIAS		
	ALTO	MEDIO	BAJO
◆ honorabilidad	X		
◆ Innovación	X		
◆ Vocación de servicio	X		
◆ Iniciativa	X		
◆ Habilidad de enseñanza	X		
◆ Adaptabilidad		X	
◆ Comunicación	X		

MANUAL DE PUESTOS DEL “ITSLA”

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO

I. IDENTIFICACIÓN:



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR
“LICEO ADUANERO”
RESOLUCIÓN N° 423-CEMCESE-12-2016
del saber, al hacer

NIVEL OCUPACIONAL: N° 1

TIPO DE PROCESO: Productivo; generador de valor

NATURALEZA DEL TRABAJO: Recopilar y tratar la documentación actualizada y organizada, gestionar los recursos necesarios, para el correcto funcionamiento; además, debe comunicar y hacer circular informaciones tanto administrativas como pedagógicas y culturales. Ofrece a los alumnos nuevas oportunidades de aprendizaje en lo que se refiere al uso plural de las fuentes de información y al acceso a la lectura como forma de entretenimiento y medio de enriquecimiento personal, ejerce finalmente, una importante labor para establecer cauces de comunicación entre la biblioteca, por un lado, y centros documentales externos y otras instituciones del entorno social y cultural, por otro.

PUESTO: BIBLIOTECARIO (A)

CÓDIGO: 1.1.01.6

II. OBJETIVO: Conocer la estructura y el funcionamiento de la institución, así como la situación de la biblioteca; en base a este análisis, debe establecer un plan de trabajo para la biblioteca que debe estar plenamente integrado en los proyectos educativo y curricular de la institución.

III. FUNCIONES

- Brindar atención y asistencia a los usuarios.
- Elaborar cuadros estadísticos, índices, boletines y catálogos.
- Mantener actualizada la base de datos de la biblioteca.
- Mantener actualizado el registro de préstamo de libros y material propiedad de la biblioteca.
- Presentar informes mensuales de novedades que se relacionen con su labor.
- Colaborar en la ejecución de inventarios.
- Elaborar ficheros bibliográficos de autor, materia y títulos.
- Colaborar en el ordenamiento y buen uso de los bienes.
- Recibir, indicar, clasificar, catalogar textos, libros, revistas y documentos en general, aplicando técnicas actualizadas de bibliotecología.
- Presentar requerimientos para la adquisición de nuevos libros.
- Absolver consultas relacionadas con la investigación bibliográfica.
- Establecer mecanismos de control que permitan salvaguardar la integridad de los libros, colecciones y material bibliográfico.
- Aplicar normas y procedimientos en la ejecución de acciones requeridas, para el cumplimiento de los objetivos determinados en el proceso de la Biblioteca, agregando valor a los mismos, para la entrega de servicios de calidad.
- Las demás funciones que le sean asignadas de acuerdo a su función.

IV. REQUISITOS DEL PUESTO

- **EDUCACIÓN.** - Para el desarrollo efectivo de las actividades, se requiere tener el

Título de Tecnólogo en Bibliotecología, o Bachiller en Ciencias Sociales.

- **HABILIDADES.** - La persona que ocupe este cargo, debe ser sumamente responsable, buena presencia, facilidad de palabra, conocer a plenitud la estructura de la biblioteca, proactivo y conocimiento pleno sobre elaboración de ficheros, archivos y formas de organización de biblioteca.

- **EXPERIENCIA.** -Se requerirá mínimo seis meses de experiencia certificada en funciones a fines.

DOCUMENTOS EXIGIDOS.- Se deberá requerir certificados de honorabilidad, de experiencia laboral, título de bachiller notariado, título profesional notariado, copia a color de cédula de ciudadanía y certificado de votación, record policial actualizado (original), y demás requisitos que en su momento se establezcan de acuerdo a las actividades de su competencia.

V. COMPETENCIAS

DESCRIPCIÓN	RELEVANCIAS		
	ALTO	MEDIO	BAJO
◆ Atención al cliente	X		
◆ Atención al detalle	X		
◆ Vocación de servicio	X		
◆ Iniciativa	X		
◆ Flexibilidad	X		
◆ Adaptabilidad		X	
◆ Orden	X		
◆ Comunicación	X		

MANUAL DE PUESTOS DEL “ITSLA”

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO

I. IDENTIFICACIÓN:



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR
“LICEO ADUANERO”

RESOLUCIÓN N° 423-CEMCESE-12-2016
del saber, al hacer

NIVEL OCUPACIONAL: N° 1

TIPO DE PROCESO: Productivo; generador de valor

NATURALEZA DEL TRABAJO: El docente del ITSLA, debe actuar profesionalmente como miembro de un equipo de docentes ubicado en un contexto sociocultural concreto y ejercer de facilitador de aprendizaje del alumnado, llegando a ser plenamente competente en las funciones tutoriales de orientación personal, académica y profesional.

PUESTO: DOCENTE INVESTIGADOR TIEMPO COMPLETO- MEDIO TIEMPO- TIEMPO PARCIAL CÓDIGO:1.1.01.7 - 1.1.01.7.01 - 1.1.01.7.02

II. OBJETIVO: Gestionar la construcción del conocimiento y ser el facilitador de los aprendizajes del alumnado hacia un grado cada vez más elevado de implicación y de autonomía, lo que requiere integrar la competencia en la propia disciplina con los conocimientos didácticos y pedagógicos que fundamenten ese tipo de actuación. La enseñanza se basará en la metodología del aprender haciendo.

III. FUNCIONES

- Conducir su labor académica bajo los principios y valores declarados por la institución;
- Ejercer la cátedra y la investigación bajo la más amplia libertad sin ningún tipo de imposición o restricción religiosa, política, partidista o de otra índole;
- Cumplir y respetar con la normatividad de la educación superior vigente externa e interna;
- Participar en eventos académicos científicos y tecnológicos internos, externos y más actos sociales y culturales de la institución;
- Entregar oportunamente el sílabo, de conformidad con el calendario académico aprobado para cada período;
- Respetar y aplicar su tiempo de dedicación de conformidad a lo estipulado en el reglamento de escalafón docente de la educación superior y al reglamento interno de escalafón del profesor e investigador del Sistema de Educación Superior;
- Integrar las diversas comisiones institucionales a las cuales sean designados.
- Organizar con los alumnos un portafolio de la gestión académica por asignatura, como evidencia de su trabajo y desarrollo de la programación silábica;
- Planificar y ejecutar proyectos de investigación científica en el área de su especialidad y vinculación con la comunidad.
- Participar en el sistema de evaluación institucional;
- Participar en el proceso de construcción, difusión y aplicación del conocimiento;
- Conducir su labor académica con libertad de cátedra y autonomía responsable

IV. REQUISITOS DEL PUESTO

- **EDUCACIÓN.** - Tener título de tercer o cuarto nivel en áreas relacionadas con el desarrollo académico.
- **HABILIDADES.** – La persona a ocupar este cargo debe ser responsable, proactiva, honorable, honrada, emprendedora, investigadora, haber ejercido o ejercer la docencia y tener una gran capacidad para elaborar proyectos académicos.
- **EXPERIENCIA.** -Se requerirá por lo menos dos años de experiencia certificada en funciones afines
- **DOCUEMENTOS EXIGIDOS.** - Se deberá requerir certificados de honorabilidad certificados de experiencia laboral, títulos de tercer nivel, títulos de cuarto nivel, título profesional notariado, copia a color de cédulas de ciudadanía y certificados de votación, record policial actualizado, capacitaciones recibidas, capacitaciones dictadas y demás requisitos que en su momento se establezcan de acuerdo a las actividades de su competencia.

V. COMPETENCIAS

DESCRIPCIÓN	RELEVANCIAS		
	ALTO	MEDIO	BAJO
◆ Honorabilidad	X		
◆ Innovación	X		
◆ Vocación de servicio	X		
◆ Iniciativa	X		
◆ Habilidad de enseñanza	X		
◆ Adaptabilidad		X	
◆ Comunicación	X		

MANUAL DE PUESTOS DEL “ITSLA”

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO

I. IDENTIFICACIÓN:



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR
“LICEO ADUANERO”
RESOLUCIÓN N° 423-CEMCESE-12-2016
del saber, al hacer

NIVEL OCUPACIONAL: N° 2

TIPO DE PROCESO: Habilitante y de apoyo

NATURALEZA DEL TRABAJO: El Departamento de Informática, lenguajes y Sistemas Informáticos, es el órgano encargado de desarrollar programas o sistemas que faciliten el desarrollo de las actividades académicas y administrativas de la institución, con la finalidad de implementar formas de trabajo que optimicen recursos, también se debe coordinar con los demás departamentos, especialmente con comunicación y diseño para mantener actualizada la página web de la institución y además es el área directamente responsable de mantener la plataforma virtual en perfecto funcionamiento

PUESTO: JEFE DE SISTEMAS

CÓDIGO: 1.2.01.2

II. OBJETIVO: Coordinar cada una de las actividades encaminadas a mejorar el desarrollo de las actividades académicas y administrativas.

III. FUNCIONES

- Preparar un plan anual de actividades y presentar al señor Rector del ITSLA para su aprobación.
- Apoyar computacionalmente las actividades de todos los Departamentos y otras unidades de la institución, preocupándose del desarrollo de programas, como de la actualización de todo el equipo informático y de software.
- Mantener y administrar las redes, sistemas y equipos computacionales de la institución.
- Prestar soporte a usuarios en todo lo relativo a la plataforma virtual del ITSLA en especial a docentes y estudiantes.
- Supervisar todo proyecto informático que fuere contratado a terceros y ser la contraparte técnica de los sistemas computacionales arrendados si fuera el caso.
- Controlar todas las subscripciones de servicios informáticos, internet, dominio web, de software o soporte técnico, para el funcionamiento de la página web, aula virtual, sistema de notas y contable
- Velar por la integridad de la información almacenada en equipos computacionales de propiedad del ITSLA, además de elaborar y ejecutar los planes de contingencia necesarios en caso de pérdida de dicha información.
- Apoyar a todos los departamentos en la preparación, interpretación y entrega de información estadística a los directivos, autoridades del ITSLA y a organismos de control que lo soliciten.
- Recopilar, actualizar y mantener datos e información estadística sobre alumnos, docentes y personal administrativo que sea de utilidad, para elaborar cuadros estadísticos de análisis y posterior toma de decisiones.
- Mantener a la vanguardia la tecnología, actualizándose continuamente, con el fin de detectar las herramientas adecuadas para cubrir las necesidades internas de la

institución.

- Proporcionar asesoría e implementar acciones de capacitación en materia de informática al personal docente y administrativo, con el fin de que los usuarios puedan utilizar las herramientas de manera óptima en el desarrollo de sus funciones cada uno en su área.
- Establecer la normatividad en el uso de los distintos tipos de software
- Con las demás tareas que le sean asignadas, relacionadas con su función.

IV. REQUISITOS DEL PUESTO

- **EDUCACIÓN.** - Tener título de tercer nivel en Sistemas Informáticos y Computación.
- **HABILIDADES.** - La persona a ocupar este cargo debe ser responsable, proactiva, poseer una mentalidad analítica, reflexiva, crítica y orientada al mejoramiento continuo de los procesos académicos y administrativos que se desarrollan en la institución.
- **EXPERIENCIA.** - Se requerirá mínimo un año de experiencia certificada en funciones a fines.
- **DOCUEMENTOS EXIGIDOS.-** Se deberá requerir certificados de honorabilidad, certificados de experiencia laboral, título profesional de tercer nivel, copia a color de cédula de ciudadanía y certificado de votación, record policial actualizado (original), y demás requisitos que en su momento se establezcan de acuerdo a las actividades de su competencia.

V. COMPETENCIAS

DESCRIPCIÓN	RELEVANCIAS		
	ALTO	MEDIO	BAJO
◆ Atención al cliente	X		
◆ Atención al detalle	X		
◆ Vocación de servicio	X		
◆ Iniciativa	X		
◆ Flexibilidad	X		
◆ Adaptabilidad		X	
◆ Comunicación	X		

MANUAL DE PUESTOS DEL “ITSLA”

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO

I. IDENTIFICACIÓN:



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR
“LICEO ADUANERO”

RESOLUCIÓN N° 423-CEMCESE-SE-12-2016
del saber, al hacer

NIVEL OCUPACIONAL: N° 2

TIPO DE PROCESO: Habilitante y de apoyo

NATURALEZA DEL TRABAJO: En las actividades de docencia, se reconoce la importancia de crear espacios didácticos donde los alumnos de las diferentes carreras puedan cristalizar su formación académica, mediante la realización de proyectos de investigación y su desarrollo humano a través de vincular al estudiantado con la comunidad.

PUESTO: DIRECCIÓN DE VINCULACIÓN CON LA SOCIEDAD CÓDIGO:1.2.01.3

II. OBJETIVO: Fortalecer, desarrollar y promocionar acciones que permitan al ITSLA, dirigir la formación integral de los estudiantes, para apoyar el desarrollo de la comunidad.

III. FUNCIONES

- Preparar un plan anual de actividades y presentar al señor rector del ITSLA para su aprobación.
- Intervenir activamente dentro de los programas académicos que difundan las distintas manifestaciones culturales y artísticas dentro de la institución y fuera de ella.
- Incentivar a los estudiantes del ITSLA, para que generen grupos de cultura y arte que representen interna y externamente a la institución, desarrollando proyectos previa aprobación de Consejo Académico.
- Apoyar en el desarrollo de ambientes físicos, para ensayos y presentaciones de grupos culturales de la institución.
- Establecer mecanismos de control, que permitan salvaguardar la integridad de los estudiantes, así como de los bienes y materiales de la institución.
- Solicitar a la administración instrumentos y materiales necesarios para desarrollar actividades de vinculación.
- Planificar y coordinar con las autoridades respectivas los programas de prácticas pre-profesionales obligatorias que deben realizar los estudiantes.
- Participar en la elaboración ejecución y evaluación del plan anual de pasantías pre profesionales.
- Diseñar, ejecutar y supervisar los proyectos participativos entre estudiantes y la comunidad.
- Presentar informes sobre planes y programas permanentes de vinculación.
- Gestionar la participación comunitaria a través de convenios de cooperación.
- Las demás funciones que le sean asignadas de acuerdo a su función.

IV. REQUISITOS DEL PUESTO

- **EDUCACIÓN.** - Tener título de tercer nivel que tenga gran interés en el desarrollo académico e interprete la realidad nacional del país.

- **HABILIDADES.** - La persona a ocupar este cargo debe ser responsable, proactiva, debe poseer una mentalidad analítica, reflexiva, crítica, creadora, orientadora y con una capacidad promotora que le permita infundir en los estudiantes el deseo de vincularse con la comunidad y un amplio conocimiento sobre programas de vinculación y realidad de la política y economía del país.
- **EXPERIENCIA.** -Se requerirá mínimo seis meses de experiencia certificada en funciones a fines.
- **DOCUEMENTOS EXIGIDOS.-** Se deberá requerir certificados de honorabilidad, certificados de experiencia laboral, título de bachiller notariado, título profesional notariado, copia a color de cédula de ciudadanía y certificado de votación, record policial actualizado (original), y demás requisitos que en su momento se establezcan de acuerdo a las actividades de su competencia.

V. COMPETENCIAS

DESCRIPCIÓN	RELEVANCIAS		
	ALTO	MEDIO	BAJO
◆ Creatividad	X		
◆ Capacidad Promotora	X		
◆ Vocación de servicio	X		
◆ Iniciativa	X		
◆ Flexibilidad	X		
◆ Adaptabilidad	X		
◆ Comunicación	X		

MANUAL DE PUESTOS DEL “ITSLA”

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO

I. IDENTIFICACIÓN:



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR
“LICEO ADUANERO”
RESOLUCIÓN N° 423-CEMCESE-12-2016
del saber, al hacer

NIVEL OCUPACIONAL: N° 2

TIPO DE PROCESO: Habilitante de apoyo

NATURALEZA DEL TRABAJO: Tiene naturaleza en el arte y la técnica, destinados a seleccionar las mejores alternativas disponibles y los instrumentos idóneos, para mantener una política permanente de comunicaciones entre el ITSLA, los usuarios y público en general, que permita divulgar las metas, logros, programas, proyectos y todo lo relacionado con la gestión institucional, con el objeto de garantizar la transparencia, la rendición de cuentas.

PUESTO: COORDINADORES DE CENTROS DE APOYO **CÓDIGO:1.2.01.4**

II. OBJETIVO: Coordinar las actividades y representar al ITSLA en los centros de apoyo

III. FUNCIONES

- Representar al ITSLA, en su respectiva jurisdicción
- Desarrollar estrategias y campañas promocionales de la oferta académica del instituto
- Cumplir y hacer cumplir la normativa legal y las disposiciones de los organismos y autoridades del ITSLA
- Asesorar a docentes y estudiantes, en los trámites administrativos y académicos del instituto
- Comunicar oportunamente a docentes y estudiantes las: resoluciones, disposiciones, normas, regulaciones e instructivos emitidos por los organismos y autoridades del ITSLA
- Realizar la inscripción de estudiantes, cumpliendo estrictamente los plazos establecidos en los calendarios académicos
- Coordinar con el departamento de sistemas del instituto, para la organización y ejecución de las aulas y tutorías virtuales;
- Coordinar y colaborar con los tutores en la recepción de exámenes virtuales.

IV. COMPETENCIAS

DESCRIPCIÓN	RELEVANCIAS		
	ALTO	MEDIO	BAJO
◆ Creatividad	X		
◆ Innovación	X		
◆ Vocación de servicio	X		
◆ Iniciativa	X		
◆ Flexibilidad	X		
◆ Adaptabilidad		X	
◆ Comunicación	X		

MANUAL DE PUESTOS DEL “ITSLA”

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO

I. IDENTIFICACIÓN:



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR
“LICEO ADUANERO”
RESOLUCIÓN N° 423-CEMCESE-12-2016
del saber, al hacer

NIVEL OCUPACIONAL N°2

TIPO DE PROCESO: **Habilitante y de apoyo**

NATURALEZA DEL TRABAJO: Apoyar el proceso de titulación con la búsqueda sistemática de nuevos conocimientos que beneficien y enriquezcan la labor profesional, docente y estudiantil. Además es fundamental, para el desarrollo de las actividades administrativas y académicas la existencia de un sistema de evaluación y control de actividades y funciones que tengan un enfoque al mejoramiento continuo.

PUESTO: **DIRECTOR DE INVESTIGACIÓN** **CODIGO:** 1.2.01.5

II. OBJETIVO: Facilitar la elaboración de proyectos de investigación, por medio de herramientas metodológicas prácticas que apoyen el proceso de enseñanza.

III. FUNCIONES

- Elaborar y dar apoyo técnico a todas las instancias de la institución en proyectos basados en las necesidades y políticas institucionales, a fin de conseguir financiamiento externo adicional al asignado internamente dentro de la institución
- Coadyuvar a la formación de RRHH, en la elaboración de proyectos, basados en formatos específicos.
- Formación de grupos interdisciplinarios, para la elaboración de proyectos, en áreas académicas y administrativas que ayuden a desarrollarse al ITSLA, como una institución que fomenta la investigación dentro de su diario accionar.
- Coordinación general con las autoridades del ITSLA, facultativas, departamentales y de otras dependencias, relacionadas con las acciones correspondientes a la generación de proyectos.
- Crear un banco de proyectos institucionales, que solucionen necesidades que no pueden lograrse por la vía regular; es decir, requieren otro tipo de financiamiento.
- Desarrollar un manual práctico, para que los estudiantes y docentes puedan desarrollar trabajos de investigación.
- Estructurar un instrumento básico, para que los estudiantes, lectores y asesores de trabajos de grado utilicen para desarrollo de los mismos.
- Preparar informes técnicos, semestrales y anuales de las actividades desarrolladas, así como el avance, progreso y logros alcanzados en la investigación.
- Colaborar en la elaboración del plan anual de investigación.
- Coordinar la realización de vínculos de apoyo entre investigación, docencia y vinculación con la comunidad.
- Participar en la programación de entrenamiento a egresados e investigadores de menor nivel.
- Colaborar en la publicación de carácter científico y tecnológico.
- Participar en la organización de cursos, conferencias, seminarios y otros, para

estudiantes, docentes, administrativos y directivos de la institución.

- Las demás funciones que le sean asignadas de acuerdo a su función.

IV. REQUISITOS DEL PUESTO

- **HABILIDADES.-** La persona a ocupar este cargo debe ser responsable, proactiva, ordenada, tener conocimientos sólidos del área, facilidad de expresar y difundir sus conocimientos hacia los demás, actitud positiva, debe poseer una mentalidad analítica, reflexiva, crítica, creadora, orientadora y con una capacidad promotora que le permita tener activa y protagónica participación en el desarrollo económico y social de la institución, que sea capaz de interpretar las estructuras históricas, económicas, sociales y políticas del país, para captar racionalmente su realidad, adoptando una posición científica frente a diversas problemáticas, proporcionando alternativas de solución y participando activamente en el desarrollo de dichas alternativas
- **EXPERIENCIA.** - Se requerirá mínimo dos años de experiencia certificada en funciones a fines.
- **DOCUEMENTOS EXIGIDOS.** - Se deberá requerir certificados de honorabilidad, de experiencia laboral, título de bachiller notariado, título profesional notariado, copia a color de cédula de ciudadanía y certificado de votación, record policial actualizado (original), y demás requisitos que en su momento se establezcan de acuerdo a las actividades de su competencia.

V. COMPETENCIAS

DESCRIPCIÓN	RELEVANCIAS		
	ALTO	MEDIO	BAJO
◆ Responsabilidad	X		
◆ Capacidad de Interpretación	X		
◆ Vocación de servicio	X		
◆ Iniciativa	X		
◆ Flexibilidad	X		
◆ Adaptabilidad		X	
◆ Comunicación	X		

MANUAL DE PUESTOS DEL “ITSLA”

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO

I. IDENTIFICACIÓN:



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR
“LICEO ADUANERO”

RESOLUCIÓN N° 423-CEMCESE-12-2016
del saber, al hacer

NIVEL OCUPACIONAL N° 3

Tipo de proceso: Asesor

NATURALEZA DEL TRABAJO: Las autoridades dentro del ITSLA, representan al ente regulador que permite, controla y persuade sobre el conjunto de derechos que tiene el personal de la institución para adoptar todas las medidas necesarias, a fin de ejercer su responsabilidad cada uno en su área. Las autoridades de la institución, influyen directamente en las acciones de todo el personal; tanto docente como administrativo, a través de las órdenes que emiten, tomando en cuenta siempre que: quien decide no es quien tiene el poder sino quien tiene la autoridad.

PUESTO: VICERRECTOR ACADÉMICO

CODIGO:1.3.01.1

II. OBJETIVO: Coordinar y desarrollar las actividades docentes, disciplinarias, investigativas y formativas de carácter académico, por medio de las cuales se lleva a cabo el Proyecto Educativo Institucional y el Plan Operativo anual. Además es el responsable de asesorar y asistir al Rector de la institución en el área académica.

III. FUNCIONES

- Ejercer las funciones del Rector, mientras dure su ausencia temporal o definitiva, por enfermedad, licencia, comisión de servicios o cualquier causa imprevista. En caso de ausencia definitiva del rector, reemplazarlo por el tiempo que falte, para completar el periodo para el cual fue electo.
- Asesorar al Rector y coordinar en la dirección y ejecución de todas las actividades relacionadas con la marcha académica de la institución.
- Establecer relaciones de intercambio de información académica, en función del desarrollo de programas de cooperación e intercambio tanto a nivel nacional e internacional, coordinar y evaluarlos.
- Dirigir, supervisar y controlar el funcionamiento de la Dirección de Extensión Académica.
- Presidir la Comisión Académica Permanente de la Institución.
- Promover la incorporación de las propuestas académicas de pregrado en programas de vinculación con la colectividad.
- Presentar al Rector el informe anual de las actividades cumplidas.
- Presidir, coordinar y supervisar los Centros de Apoyo en el área académica.
- Coordinar con las unidades académicas, proyectos para la creación o supresión de carreras.
- Supervisar los distributivos y horarios de trabajo docentes y remitirlos al Rector para su aprobación.
- Mantener actualizado el registro e inventarios de los equipos, insumos y materiales requeridos para la actividad docente.

- Promover la capacitación permanente de los docentes del ITSLA.
- Responsabilizarse por la elaboración, ejecución y cumplimiento del Reglamento de Régimen Académico.
- Las demás que señalen la Ley de Educación Superior y su Reglamento, las leyes conexas, el Estatuto y los reglamentos.
- Ubicar a los docentes a tiempo completo en un mínimo del 60 % conforme a la LOES y al Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior.
- Incrementar la remuneración a docentes de programas semipresenciales de Pregrado, coordinadores de programas de Pregrado y Coordinadores.
- Promover el ingreso de docentes por contrato a profesores titulares, con sujeción a la LOES.
- Fortalecer con herramientas didácticas, tecnológicas, bibliográficas de calidad para el desempeño docente y estudiantil.
- Fortalecer los procesos académicos, aplicando y evaluando el modelo pedagógico, el diseño curricular por competencias, fortaleciendo las áreas académicas constituidas.
- Impulsar convenios con empresas e instituciones gubernamentales y no gubernamentales nacionales e internacionales, para fortalecer la formación estudiantil y su inserción en el campo laboral.
- Controlar el avance programático de cada materia.
- Supervisar la labor docente a nivel de aula y verificar la ejecución de planes micro-curriculares.
- Elaborar el calendario académico semestral de los programas y carreras ofertadas por el ITSLA:
- Las demás tareas que le sean asignadas, relacionadas con su función.

V. REQUISITOS DEL PUESTO

- **EDUCACIÓN.** - Tener título de tercer nivel y especializaciones en áreas relacionadas con el desarrollo académico como Psicología, Ciencias Filosóficas, Docencia Universitaria, Estudios de Profundización de Educación a Distancia y otros relacionados con el área académica.
- **HABILIDADES.** - La persona a ocupar este cargo debe ser responsable, proactiva, honorable, honrada, ética, emprendedora, investigadora, haber ejercido o ejercer la docencia y tener una gran capacidad para elaborar proyectos académicos.
- **EXPERIENCIA.** -Se requerirá mínimo dos años de experiencia certificada en funciones a fines.
- **DOCUEMENTOS EXIGIDOS.** - Se deberá requerir certificados de honorabilidad, de experiencia laboral, título de bachiller, título profesional notariado, copia a color de cédula de ciudadanía y certificado de votación, record policial actualizado (original), y demás requisitos que en su momento se establezcan de acuerdo a las actividades de su competencia.

VI. COMPETENCIAS

DESCRIPCIÓN	RELEVANCIAS		
	ALTO	MEDIO	BAJO
◆ Honorabilidad	X		

◆ Ética	X		
◆ Vocación de servicio	X		
◆ Iniciativa	X		
◆ Flexibilidad	X		
◆ Adaptabilidad		X	
◆ Comunicación	X		

MANUAL DE PUESTOS DEL "ITSLA"

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO

I. IDENTIFICACIÓN:



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR

"LICEO ADUANERO"

RESOLUCIÓN N° 423-CEMCESE-12-2016

del saber, al hacer

NIVEL OCUPACIONAL N° 3

Tipo de proceso: Asesor

NATURALEZA DEL TRABAJO: Las autoridades dentro del ITSLA, representan al ente regulador que permite, controla y persuade sobre el conjunto de derechos que tiene el personal de la institución, para adoptar todas las medidas necesarias a fin de ejercer su responsabilidad cada uno en su área. Las autoridades de la institución influyen directamente en las acciones de todo el personal tanto docente como administrativo, a través de las órdenes que emiten, tomando en cuenta siempre que: quien decide no es quien tiene el poder sino quien tiene la autoridad.

PUESTO: VICERRECTOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

CÓDIGO:1.3.01.2

II. OBJETIVO: Velar por el cumplimiento de todas las funciones del talento humano y cumplir con sus funciones administrativas financieras.

III. FUNCIONES

- Planificar, organizar, dirigir y controlar los servicios administrativos, sugiriendo las medidas necesarias para mejorar su funcionamiento.
- Dirigir y controlar las actividades de apoyo técnico administrativo, para la gestión de los recursos financieros y materiales de la institución.
- Asegurar el cumplimiento de las obligaciones financieras de la institución.
- Presentar el plan anual de actividades al señor Rector y por su intermedio al Consejo Directivo.
- Dirigir, coordinar, supervisar y controlar las labores económicas, financieras de presupuesto, contabilidad y demás dependencias de la unidad financiera de la institución.
- Elaborar y presentar la proforma presupuestaria de la institución en coordinación con las demás unidades.
- Administrar y liquidar en presupuesto de la institución.
- Planificar y supervisar la ejecución de programas técnicos, presupuestarios, financieros y de gastos.
- Controlar la utilización de los fondos asignados.
- Dirigir y supervisar las actividades del Ayudante Administrativo y del Área Financiera.
- Conducir los planes operativos de todos los departamentos de la institución, evaluar y controlar la ejecución del presupuesto institucional de acuerdo a las metas y objetivos preestablecidos.
- Ejecutar políticas de gestión económica y administrativa dentro de la institución.
- Asesorar al Rector en temas de carácter administrativo y económico.

- Proponer ante el Consejo Directivo, políticas de carácter administrativo.
- Participar como miembro del Consejo Directivo.
- Reemplazar al Vicerrector Académico o Rector en caso de ausencia o impedimento de ambos o de vacancia.
- Supervisar la información oportuna de las actividades realizadas en cada área de la institución.
- Responsabilizarse ante las autoridades en la planeación, organización, dirección y control de los servicios administrativos, sugiriendo las medidas necesarias, para mejorar su funcionamiento.
- Proponer políticas y alternativas que deban aplicarse en materia económica financiera.
- Resolver los asuntos de carácter Tributario, acorde a las normas legales vigentes.
- Supervisar el cumplimiento de obligaciones con el IESS y con los empleados de acuerdo a la normativa laboral vigente.
- Supervisar las funciones y cumplimiento de actividades del personal a su cargo.
- Determinar y proponer medidas correctivas en la utilización de los recursos económicos.
- Sugerir fuentes de inversión y de financiamiento según el caso.
- Establecer políticas de control en las unidades de producción en materia de gastos, inversiones, ingresos y egresos.
- Preparar y presentar informes financieros y otros análisis económicos requeridos por las autoridades.
- Cotizar la compra de materiales, equipos y otros, en las mejores condiciones de calidad y precio, en coordinación con el Director Administrativo.
- Elaborar el plan anual de adquisiciones, en base a las necesidades de la institución.
- Mantener una base de datos de los proveedores.
- Asesorar a los demás departamentos en la ejecución de programas de abastecimiento.
- Coordinar las actividades de mantenimientos de equipos, maquinaria, instalaciones con el Director Administrativo.
- Dirigir programas de control previo sobre gastos e ingresos.
- Asesorar a las autoridades a efectos de mejorar la programación presupuestaria.
- Establecer sistemas necesarios, para una correcta y oportuna asignación y utilización de recursos institucionales.
- Presentar informes periódicos sobre la situación financiera de la institución.
- Mantener actualizado el inventario de bienes muebles e inmuebles de la institución, coordinando actividades.
- Las demás funciones que se establezcan de acuerdo a su cargo.

IV. REQUISITOS DEL PUESTO

- **EDUCACIÓN.** - Tener título de tercer nivel en Administración de Empresas, Economía, Contabilidad Superior, Psicología Industrial o áreas afines.

- **HABILIDADES.** - La persona a ocupar este cargo debe ser responsable, proactiva, honorable, honesta, ética, emprendedora, creativa, con carisma, receptiva, con carácter para tomar decisiones, prudente, analítica y bien relacionada.
- **EXPERIENCIA.** -Se requerirá mínimo un año de experiencia certificada en funciones a fines.
- **DOCUEMENTOS EXIGIDOS.** - Se deberá requerir certificados de honorabilidad, de experiencia laboral, título de bachiller, título profesional notariado, copia a color de cédula de ciudadanía y certificado de votación, record policial actualizado (original), y demás requisitos que en su momento se establezcan de acuerdo a las actividades de su competencia.
- **AUTONOMÍA.**- La autonomía de este cargo, se basa en la administración de sus labores en el tiempo dispuesto, para cumplir a cabalidad con todas y cada una de ellas, bajo el control del Rector de la institución.

V. COMPETENCIAS

DESCRIPCIÓN	RELEVANCIAS		
	ALTO	MEDIO	BAJO
◆ Ética	X		
◆ Liderazgo	X		
◆ Planificación estratégica	X		
◆ Compromiso con resultados	X		
◆ Vocación de servicio	X		
◆ Comunicación	X		
◆ Control directivo	X		
◆ Análisis de decisiones	X		

MANUAL DE PUESTOS DEL “ITSLA”

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO

I. IDENTIFICACIÓN:



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR
“LICEO ADUANERO”

RESOLUCIÓN N° 423-CEMCESE-12-2016
del saber, al hacer

NIVEL OCUPACIONAL N° 3

Tipo de proceso: Asesor

NATURALEZA DEL TRABAJO: Tiene naturaleza en el arte y la técnica, destinados a seleccionar las mejores alternativas disponibles y los instrumentos idóneos, para mantener una política permanente de comunicaciones entre el ITSLA, los usuarios y público en general, que permita divulgar las metas, logros, programas, proyectos y todo lo relacionado con la gestión institucional, con el objeto de garantizar la transparencia, la rendición de cuentas.

PUESTO: RELACIONADOR PÚBLICO

CÓDIGO: 1.3.01.3

II. OBJETIVO: Implementar un sistema de comunicación interna y externa permanente y oportuna, desarrollar planes de publicidad de manera efectiva creando una imagen propia de la institución.

III. FUNCIONES

- Desarrollar un sistema de comunicación visual y producción gráfica, que logren una identificación propia de la institución.
- Diseñar y crear logo de imagen institucional.
- Desarrollar programas de publicidad intensivos en temporada de inscripciones y matrículas.
- Mantener una adecuada relación con los principales medios de comunicación de la ciudad, en la cual se encuentra la Matriz de la institución.
- Iniciar programas de publicidad en Centros de Apoyo y extensiones académicas del ITSLA.
- Desarrollo de imagen e identidad institucional, imagen e identidad a productos educativos, libros, sitios Web, entre otros.
- Desarrollar una identidad visual de la institución, con el diseño de marcas, afiches, logotipos, catálogos, etiquetas de productos, tarjetas de presentación, boletines, membretes, entre otros.
- Desarrollar proyectos multimedia y plataformas Web (creación de páginas Web, sitios y portales en Internet) lo que es parte de las comunicaciones visuales del ITSLA, coordinando con el área de sistemas.
- Participar en equipos multidisciplinarios en proyectos tecnológicos y culturales en planificación estratégica y desarrollo de soluciones de comunicación visual de la institución tanto dentro como fuera de la misma.
- Realizar el diseño publicitario de campañas y piezas publicitarias en diferentes medios y soportes, abordando la forma de presentar, promocionar o anunciar, el servicio que brinda a la comunidad el ITSLA.
- Efectuar el diseño de información, como el diseño editorial que corresponde a la maquetación y composición de publicaciones tales como revistas, periódicos o libros

y demás publicaciones en medios impresos o electrónicos.

- En caso de exposiciones, diseñar para el entorno escenografías, avisos, stands, vidrieras, entre otros.

IV. REQUISITOS DEL PUESTO

- **EDUCACIÓN.** - Para el cumplimiento efectivo de esta función, debe ser un profesional capacitado en metodologías y procesos de creación de imágenes, técnicas de expresión gráfica, y tecnologías computacionales, conducentes a la búsqueda de soluciones visuales óptimas a los problemas de la comunicación gráfica y publicitaria. Tener conocimientos de elementos de comunicación, publicidad y modernas herramientas tecnológicas esenciales al diseño gráfico digital, poseer un título de tercer nivel.
- **HABILIDADES.** - Requiere una disposición especial, una verdadera vocación, una sólida predisposición por el arte y la técnica, una imaginación interactiva, actitud positiva para desempeñar su trabajo, creativo e innovador, tener facilidad de expresión verbal y escrita, excelente manejo de relaciones interpersonales, liderazgo y toma de decisiones
- **EXPERIENCIA.** -Se requerirá por lo menos un año en actividades similares de comunicación y diseño de imagen institucionales.
- **DOCUEMENTOS EXIGIDOS.** - Se deberá requerir certificados de honorabilidad, de experiencia laboral en cargos similares, título de tercer nivel en relaciones públicas o diseño gráfico, copia a color de cédula de ciudadanía y certificado de votación, record policial actualizado (original), y demás requisitos que en su momento se establezcan de acuerdo a las actividades de su competencia.

V. COMPETENCIAS

DESCRIPCIÓN	RELEVANCIAS		
	ALTO	MEDIO	BAJO
◆ Creatividad	X		
◆ Innovación	X		
◆ Vocación de servicio	X		
◆ Iniciativa	X		
◆ Flexibilidad	X		
◆ Adaptabilidad		X	
◆ Comunicación	X		

MANUAL DE PUESTOS DEL “ITSLA”

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO

I. IDENTIFICACIÓN:



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR
“LICEO ADUANERO”
RESOLUCIÓN N° 423-CEMCESE-12-2016
del saber, al hacer

NIVEL OCUPACIONAL N° 3

Tipo de proceso: Asesor

NATURALEZA DEL TRABAJO: Implementar un sistema de comunicación interna y externa efectivo, desarrollar subsistema eficiente, para el despacho de trámites que ingresan a la institución, con el fin de responder rápida y ágilmente a solicitudes de nuestros alumnos.

PUESTO: SECRETARIO ABOGADO

CÓDIGO: 1.3.01.3

II. OBJETIVO: OBJETIVO.- Brindar la atención del ordenamiento jurídico del sector, se cumple a través de la Oficina de Asesoría Jurídica, encargada de emitir opinión legal y asesorar al señor Rector y Vicerrector Académico sobre los reglamentos y Leyes del Sector Educativo en un ámbito Superior, además el asesoramiento jurídico pertinente y oportuno en actividades propias de la institución.

III. FUNCIONES

- Asesorar en la parte jurídica o legal al señor Rector del ITSLA, Vicerrector Administrativo y Académico en las áreas de carácter educativo, financiero administrativo, de acuerdo a códigos, leyes y reglamentos actualizados y vigentes en la República del Ecuador.
- Elaborar contratos de trabajo bajo relación de dependencia o bajo honorarios profesionales y contratación de obras.
- Asesorar sobre legislación educativa a docentes, tutores y estudiantes.
- Proponer reformas a reglamentos internos.
- Convocar a sesiones de Consejo Directivo.
- Proporcionar información al personal administrativo sobre las reformas y disposiciones de carácter obligatorio a cumplir.
- Intervenir en la defensa del ITSLA en situaciones de conflicto.
- Mantener un archivo ordenado y sistemático de todas las actas de Consejo Directivo y resoluciones.
- Actuar como secretario en el Consejo Directivo y elaborar las actas de las sesiones de este organismo.
- Recibir y archivar la información y solicitudes de Órganos de Control.
- Actuar y dar fe de los actos oficiales que correspondan al Consejo Directivo, comisiones, tribunales y concursos.
- Redactar actas de comisiones permanentes.
- Subrogar al Secretario General cuando sea necesario.
- Presentar informes requeridos por las autoridades de la institución.
- Informar, opinar y absolver consultas de carácter legal sobre los proyectos que formulen las diferentes dependencias del ITSLA.
- Participar en la formulación de proyectos de resoluciones, disposiciones, contratos,

convenios y otros actos jurídicos de competencia del ITSLA.

- Elaborar las minutas, gestiones de celebraciones de escritura pública y registro de propiedad inmuebles hasta la inscripción en el Registro de la Propiedad.
- Realizar el compendio de normas y disposiciones legales de dispositivos legales de importancia para la Administración en aspectos Educativos.
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones establecidas en la Ley de Educación Superior y sus reglamentos.
- Llevar adecuadamente los siguientes libros y archivos:
 - Actas de sesiones de Consejo Directivo.
 - Registro de convocatorias a reuniones de Consejo Directivo.
 - Registro de sanciones al personal docente, administrativo y directivo de la institución por orden alfabético y fechas.
 - Legislación Educativa y Administrativa.
 - Disposiciones de los Órganos de Control a las instituciones de Educación Superior.
 - Libro de Convenios con otras organizaciones e instituciones del sector privado o público.
 - Las demás funciones que le sean asignadas de acuerdo a su función.

IV. REQUISITOS DEL PUESTO

- **EDUCACIÓN.** - Para el desarrollo efectivo de las actividades inherentes al cargo se requiere tener el Título de Tercer Nivel como Abogado o Doctor en Leyes, con licencia y registro profesional para desarrollar su actividad profesional.
- **HABILIDADES.** - La persona que ocupe este cargo, debe ser sumamente responsable, buena presencia, facilidad de palabra, conocer a plenitud las Leyes que rigen la República del Ecuador, interesada en la lectura, criterio profesional amplio y ético profesionalmente.

- **EXPERIENCIA.** -Se requerirá mínimo un año de experiencia certificada en funciones a fines.
- **DOCUMENTOS EXIGIDOS.**- Se deberá requerir certificados de honorabilidad, de experiencia laboral, título de bachiller notariado, título profesional notariado, copia a color de cédula de ciudadanía y certificado de votación, record policial actualizado (original), y demás requisitos que en su momento se establezcan de acuerdo a las actividades de su competencia.

V. COMPETENCIAS

DESCRIPCIÓN	RELEVANCIAS		
	ALTO	MEDIO	BAJO
◆ Atención al cliente	X		
◆ Atención al detalle	X		
◆ Vocación de servicio	X		
◆ Iniciativa	X		
◆ Flexibilidad	X		
◆ Adaptabilidad		X	
◆ Orden	X		
◆ Comunicación	X		

MANUAL DE PUESTOS DEL “ITSLA”

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO

I. IDENTIFICACIÓN:



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR
“LICEO ADUANERO”

RESOLUCIÓN N° 423-CEMCESE-12-2016
del saber, al hacer

NIVEL OCUPACIONAL N° 3

Tipo de proceso: Asesor

NATURALEZA DEL TRABAJO: Esta función se refiere a la transformación de datos financieros a una forma que puedan utilizarse para controlar la posición financiera de la empresa, hacer planes para financiamientos futuros, evaluar la necesidad para incrementar la capacidad productiva y determinar el financiamiento adicional que se requiera.

PUESTO: CONTADOR GENERAL

CÓDIGO: 1.3.01.4

II. OBJETIVO: Planificar, dirigir, supervisar y controlar las operaciones contables de la empresa, velando por mantener actualizados sus estados financieros, y cumplir con las obligaciones tributarias, obligaciones patronales y demás emitidas por el IESS y las disposiciones legales emitidas por los organismos de control.

III. FUNCIONES

- Programar, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades contables de la institución.
- Supervisar y conciliar la ejecución de balances contables y estados financieros y presentarlos en forma oportuna.
- Coordinar con otras unidades administrativas de la institución y unidades de los órganos de control.
- Aplicar el control interno previo y concurrente sobre los compromisos, gastos y desembolsos que realiza la institución.
- Suscribir Balances Contables y Financieros.
- Dirigir y supervisar las labores del personal de su unidad.
- Colaborar con el Director Financiero y demás funcionarios en la ejecución y control contable.
- Supervisar la aplicación de las normas emitidas por el SRI, IESS y organismos de control.
- Preservar su calidad técnica, profesional y ética, como del personal de la unidad a su cargo.
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, políticas y normas técnicas de control interno, especialmente dentro del sistema de contabilidad.
- Mantener un control sobre la actualización de los archivos contables.
- Revisar solicitudes de reposición de fondos de caja chica.
- Ejecutar el control previo sobre los gastos, ingresos de acuerdo a normas preestablecidas.
- Revisar y aprobar conciliaciones bancarias.
- Mantener el control contable de los inventarios y activos fijos de la institución, en

coordinación con el Vicerrector Administrativo y Financiero.

- Elaborar balances financieros, para revisión y aprobación del Director Financiero de la institución.
- Revisar la elaboración correcta y registro de roles de pagos.
- Revisar las solicitudes de anticipos y préstamos a docentes, administrativos y directivos de la institución.
- Revisar que se cumpla con las disposiciones del IESS de acuerdo a las leyes vigentes.
- Controlar y revisar los ingresos y cierres de caja de los diferentes Centros de Apoyo.
- Realizar diariamente cierres de caja al responsable de la recaudación en la Matriz.
- Ser custodio de las cuentas corrientes de la institución y custodio de los títulos de inversiones financieras.
- Asegurarse que la elaboración de cheques esté con la respectiva justificación.
- Revisar contratos de proveedores.
- Asistir y participar en reuniones convocadas por Vicerrector Administrativo-Financiero, con ideas y sugerencia de soluciones a los programas de control económico de la institución.
- Realizar cierres, ajustes y reclasificaciones de cuentas, para el correcto registro contable.
- Absolver consultas del movimiento económico de la institución.
- Envío y legalización de transferencias interbancarias si fuera el caso.
- Participar en la elaboración del presupuesto anual.
- Integrar la comisión para el desarrollo de gestión financiera.
- Realizar el control de partidas presupuestarias y su correcta utilización.
- Aplicar normas y procedimientos en la ejecución de actividades requeridas en la gestión financiera, con la finalidad de agregar valor a los procesos para el cumplimiento de los objetivos operativos.
- Informar sobre las acciones financieras que permitan establecer estrategias necesarias, para la determinación de roles y el pago oportuno de remuneraciones a sus servidores consolidación de asientos contables, actas entregas recepciones, adquisiciones, viáticos.
- Las demás funciones que le sean asignadas de acuerdo a su función.

IV. REQUISITOS DEL PUESTO

- **EDUCACIÓN.** - Tener título de tercer nivel en el área de contabilidad.
- **HABILIDADES.**- La persona a ocupar este cargo debe ser responsable, proactiva, ordenada, honrada, honesta, tener conocimientos sólidos del área, tener conocimientos de computación, experiencia en manejo de sistemas contables, conocimientos de la Ley de Servicio de Rentas Internas, disponibilidad de tiempo completo, conocimientos sólidos sobre el funcionamiento de la seguridad social, facturación, liquidaciones de compras y servicios, contratación en todos los niveles y ágil para realizar el trabajo en forma efectiva.
- **EXPERIENCIA.** -Se requerirá mínimo dos años de experiencia certificada en funciones a fines.

DOCUMENTOS EXIGIDOS.- Se deberá requerir certificados de honorabilidad, de experiencia laboral, título de tercer nivel notariado en contabilidad o afines, copia a color

de cédula de ciudadanía y certificado de votación, record policial actualizado (original), y demás requisitos que en su momento se establezcan de acuerdo a las actividades de su competencia.

V. COMPETENCIAS

DESCRIPCIÓN	RELEVANCIAS		
	ALTO	MEDIO	BAJO
◆ Comunicación	X		
◆ Compromiso con resultados	X		
◆ Manejo de recursos	X		
◆ Conducta profesional	X		
◆ Conocimiento y credibilidad técnica	X		
◆ Trabajo a presión		X	
◆ Experiencia técnica , profesional	X		

MANUAL DE PUESTOS DEL “ITSLA”

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO

I. IDENTIFICACIÓN:



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR
“LICEO ADUANERO”

RESOLUCIÓN N° 423-CEMCE.SE-12-2016
del saber, al hacer

NIVEL OCUPACIONAL N° 3

Tipo de proceso: Asesor

NATURALEZA DEL TRABAJO: En las actividades de docencia e investigación, se reconoce la importancia de crear espacios didácticos donde los alumnos de las diferentes carreras puedan cristalizar su formación académica mediante la realización de proyectos de investigación y su desarrollo humano a través de vincular al estudiantado con la comunidad.

PUESTO: DIRECTOR DE PLANIFICACIÓN EVALUACIÓN INTERNA
CODIGO:1.3.01.5

II. OBJETIVO: Desarrollar el plan o sistema organizacional de control y evaluación interna, aplicando todos los métodos, procedimientos e instrumentos que en forma coordinada se adoptaran en la institución, para salvaguardar los recursos en todos los niveles del ITSLA.

III. FUNCIONES

- Preparar un plan anual de actividades y presentar al señor Rector del ITSLA, para su aprobación.
- Diseñar un sistema de evaluación y control interno.
- Diseñar el modelo de autoevaluación institucional, sobre la base de las normativas de los órganos de control.
- Conformar los equipos, para ejecutar el programa de autoevaluación institucional y presentar el respectivo informe para su aprobación.
- Participar activamente en el proceso de evaluación interna.
- Diseñar los instrumentos de evaluación y control preventivo, permanente y concurrente.
- Definir los criterios y parámetros de evaluación de docentes, administrativos, estudiantes, directivos y autoridades de la institución de acuerdo a normas, reglamentos, leyes y disposiciones de los órganos de control.
- Organizar y mantener actualizado el archivo de resultados sobre evaluación y control interno.
- Elaborar un informe trimestral detallado de cada una de las acciones implementadas, para el desarrollo del control interno en la institución, mismo que deberá ser presentado a los directivos y autoridades del ITSLA y luego socializado a todo el personal docente y administrativo de la institución.
- Elaborar un informe semestral detallado sobre los resultados de evaluación interna a los diferentes departamentos, unidades y áreas de la institución y en todos los ámbitos de control, el cual deberá ser presentado a las autoridades y directivos de la institución y socializado con todo el personal.

- Las demás funciones que le sean asignadas de acuerdo a su función.

IV. REQUISITOS DEL PUESTO

- **EDUCACIÓN.** - Tener título de tercer nivel en áreas administrativas o afines y con especialización en procesos de la educación superior,
- **HABILIDADES.** - La persona a ocupar este cargo debe ser responsable, proactiva, poseer una mentalidad analítica, reflexiva, crítica y orientada al mejoramiento continuo de los procesos académicos y administrativos que se desarrollan en la institución.
- **EXPERIENCIA.** -Se requerirá mínimo un año de experiencia certificada en funciones afines.
- **DOCUMENTOS EXIGIDOS.**- Se deberá requerir certificados de honorabilidad, de experiencia laboral, título profesional de tercer nivel, copia a color de cédula de ciudadanía y certificado de votación, record policial actualizado (original), y demás requisitos que en su momento se establezcan de acuerdo a las actividades de su competencia.

V. COMPETENCIAS

DESCRIPCIÓN	RELEVANCIAS		
	ALTO	MEDIO	BAJO
◆ Reflexiva	X		
◆ Crítica	X		
◆ Vocación de servicio	X		
◆ Iniciativa	X		
◆ Flexibilidad	X		
◆ Adaptabilidad		X	
◆ Comunicación	X		
◆ Orden	x		

MANUAL DE PUESTOS DEL “ITSLA”

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO

I. IDENTIFICACIÓN:



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR
“LICEO ADUANERO”

RESOLUCIÓN N° 423-CEMCE.SE.12.2016
del saber, al hacer

NIVEL OCUPACIONAL N° 4

TIPO DE PROCESO: Gobernante

NATURALEZA DEL TRABAJO: Toda organización social requiere de autoridades, las cuales regulan las relaciones entre personas con un orden de autoridad, por el que la decisión de los mismos debe proyectarse con un cierto grado de directriz y obligatoriedad para los demás. Las autoridades de la institución, influyen directamente en las acciones de todo el personal tanto docente como administrativo; a través de las órdenes que emiten, tomando en cuenta siempre que: quien decide no es quien tiene el poder sino quien tiene la autoridad.

PUESTO: RECTOR

CODIGO: 1.4.01

II. OBJETIVO: Administrar todos y cada uno de los recursos que posee la institución, con el afán de cumplir con la Visión del ITSLA y cuidando que la Misión de la institución continúe activa durante toda su gestión, Además al ser la primera autoridad de la institución, es su representante legal, quien presidirá al máximo organismo colegiado de manera obligatoria.

III. FUNCIONES

- Cumplir y hacer cumplir la Constitución Política, la Ley Orgánica de Educación Superior, sus reglamentos, los estatutos institucionales, reglamentos internos, resoluciones y disposiciones de los organismos de control.
- Presentar la rendición de cuentas a los organismos de control sobre la gestión administrativa durante su período.
- Ejecutar la planificación y gestión estratégica y el plan operativo anual con la finalidad de lograr el financiamiento de todas las actividades institucionales.
- Representar a la institución en todos los actos sociales, civiles, laborales, administrativos y académicos.
- Administrar prudentemente todos los recursos institucionales y responder por su funcionamiento y por la imagen de la institución dentro y fuera del plantel.
- Vincular la gestión institucional con los procesos de desarrollo de la colectividad.
- Desarrollar programas permanentes de actualización pedagógica, científica y técnica de todo el personal que labora en el ITSLA.
- Gestionar ante los organismos de control, todo lo concerniente a la creación de extensiones, centros de apoyo, planes, programas, proyectos, autorizaciones, legalizaciones y refrendaciones.
- Supervisar el cumplimiento de leyes, reglamentos, planes, programas y proyectos con el fin de dar cumplimiento al régimen disciplinario.
- Coordinar las actividades de dirección y control con los Vicerrectores y Directores de la institución.

- Intervenir en actividades de carácter económico, con la finalidad de participar activamente en la aprobación de presupuestos, aprobación de informes financieros y control de los recursos económicos de la institución.
- Solicitar a los Directores Departamentales y Jefes de cada área los informes anuales de planificación de sus actividades.
- Presentar informes de gestión según la Ley de Transparencia.
- Controlar y supervisar que se cumplan con las disposiciones o resoluciones directas de rectorado frente a cualquier trámite sea administrativo o académico.
- Con las demás tareas que le sean asignadas, por los órganos de control, relacionadas con su función.

IV. REQUISITOS DEL PUESTO

- **EDUCACIÓN.** - Tener título de cuarto nivel en áreas de Administración, Educación o afines al cargo.
- **HABILIDADES.** - La persona a ocupar este cargo debe ser responsable, proactiva, honorable, conducta intachable, debe ser una persona con principios, ética, tener conocimientos plenos de todas las responsabilidades legales de su cargo, emprendedor.
- **EXPERIENCIA.** - Se requerirá mínimo dos años de experiencia certificada en funciones afines.
- **DOCUEMENTOS EXIGIDOS.** - Se deberá requerir certificados de honorabilidad, de experiencia laboral, título de bachiller, título profesional notariado, copia a color de cédula de ciudadanía y certificado de votación, record policial actualizado (original), y demás requisitos que en su momento se establezcan de acuerdo a las actividades de su competencia.

V. COMPETENCIAS

DESCRIPCIÓN	RELEVANCIAS		
	ALTO	MEDIO	BAJO
♦ Planificación estratégica	X		
♦ Control directivo	X		
♦ Capacidad de negociación	X		
♦ Compromiso con resultados	X		
♦ Liderazgo	X		
♦ Asertividad	X		
♦ Análisis de decisiones	X		

MANUAL DE PUESTOS DEL “ITSLA”

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO

I. IDENTIFICACIÓN:



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR
“LICEO ADUANERO”

RESOLUCIÓN N° 423-CEMCE-S-12-2016
del saber, al hacer

NIVEL OCUPACIONAL N° 5

TIPO DE PROCESO: Legislativo

CONSEJO ACADÉMICO

CODIGO: 1.5.01.1

NATURALEZA DEL TRABAJO: El gobierno institucional, es parte esencial de la autonomía responsable y está integrado por los diferentes sectores de la comunidad académica: autoridades, profesores/as y estudiantes, acorde con los principios de igualdad de oportunidades como alternabilidad y equidad de género.

III. FUNCIONES

- Ejercer el gobierno general del ITSLA;
- Posesionar a sus miembros, conocer y resolver sobre sus excusas y renunciaciones;
- Aprobar el proyecto de Estatuto Institucional y presentarlo al CES para su aprobación;
- Aprobar los Reglamentos Generales y específicos que regirán el desenvolvimiento institucional;
- Dictaminar, reformar, derogar e interpretar con carácter obligatorio los Reglamentos Generales y Específicos del Instituto tecnológico superior Liceo aduanero, de conformidad con la legislación vigente;
- Aprobar el informe de rendición de cuentas institucional y remitir al CES y a la SENESCYT;
- Conocer y aprobar el informe anual de labores, presentado por el/la rector/a;
- Fijar las políticas, estrategias y directrices institucionales y fiscalizar su cumplimiento;
- Aprobar el plan estratégico de desarrollo institucional, que permitan alcanzar la excelencia académica y el nivel de competitividad del instituto superior, de sus programas académicos y de sus servicios institucionales;
- Aprobar el plan operativo anual, el cual debe estar debidamente financiado y contar con los respectivos recursos económicos;
- Presentar para su aprobación al Consejo de Educación Superior, proyectos de creación de extensiones, Centros de Apoyo, nuevas Carreras o la supresión de las mismas, conforme a las disposiciones de la Ley Orgánica de Educación Superior y las Resoluciones del Consejo de Educación Superior;
- Normar el régimen académico y las modalidades de estudio en las diferentes Carreras y Programas que ofrece el ITSLA, de acuerdo con las normas de la Ley Orgánica de Educación Superior y demás normativa aplicable;
- Examinar periódicamente los Estados Financieros de ITSLA;
- Aprobar el sistema diferenciado de cobro de matrículas, aranceles y derechos, así como los valores a cobrarse cada año por estos conceptos, para todos los estudiantes;

- Conceder becas y ayudas económicas a Profesores/as e investigadores/as de acuerdo al Reglamento de Becas de Estudios de Posgrado a nivel de Doctorados Cuarto Nivel;
- Aceptar de acuerdo con lo establecido en el Código Civil, las herencias, legados y donaciones que se hicieren al ITSLA, con beneficio de inventario;
- Autorizar la enajenación y permuta de bienes, de acuerdo a las formalidades legales;
- Conceder Comisión de Servicios con o sin sueldo, mayores a treinta (30) días a los profesores/as e investigadores/as, administrativos/as y trabajadores/as, de conformidad con el “Reglamento de Carrera y Escalafón de los Profesores e Investigadores del Sistema de Educación Superior” y Código de Trabajo; para cumplir actividades académicas o de gestión que redunde en beneficio del ITSLA;
- Conformar el Comité Consultivo de graduados que servirán de apoyo para el tratamiento de los temas académicos;
- Ejercer atribuciones que no competen privativamente a otro Organismo del ITSLA.
- Aprobar los informes de evaluación interna y disponer el respectivo plan de mejoras de ser el caso;
- Aprobar el presupuesto anual del instituto y su liquidación al término de cada ejercicio económico;
- Elaborar, aprobar y reformar reglamentos internos, para el funcionamiento del instituto;
- Conocer y resolver los asuntos que le sean sometidos por otras áreas de gobierno de la institución, como órgano de última instancia y ejercer todas aquellas atribuciones que no se encuentren asignadas a otros organismos y autoridades del instituto;
- Conocer los convenios y contratos que deban ser presentados a la SENESCYT, que por su competencia legal deba conocer este organismo para su aprobación;
- Conocer los convenios que deban ser presentados al CES, que por su competencia legal deba conocer este organismo para su aprobación;
- Convocar a elecciones universales para rector/a y vicerrectores de la institución;
- Posesionar a las autoridades de la institución, en los cargos de rector/a y vicerrectores electos por votaciones universales, de conformidad con el estatuto institucional y su Reglamento;
- Integrar o crear comisiones de trabajo que se requiera;
- Conceder licencia extraordinaria que exceda de 10 días al rector/a y vicerrector (es) y a los miembros del personal académico, y de empleados y trabajadores cuando excediere de treinta (30) días;
- Imponer sanciones al personal académico, estudiantes y trabajadores del plantel previstas en el presente estatuto y reglamentos respectivos del instituto;
- Remitir a las instancias correspondientes los casos que constituyan infracciones en otra normativa vigente; y,
- Ejercer las demás atribuciones y cumplir las obligaciones que le señalen las leyes, el Estatuto y sus respectivos reglamentos.

VI. COMPETENCIAS			
DESCRIPCIÓN	RELEVANCIAS		
	ALTO	MEDIO	BAJO
♦ Planificación estratégica	X		
♦ Control directivo	X		
♦ Capacidad de negociación	X		
♦ Compromiso con resultados	X		
♦ Liderazgo	X		
♦ Asertividad	X		
♦ Análisis de decisiones	X		

Elaborado por: La autora

Fuente: Manual de puesto del ITSLA 2014

5.7.12. Ficha de valoración de méritos del profesional docente y administrativo



FICHA DE VALORACIÓN DE MÉRITOS DEL PROFESIONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO

Apellidos y Nombres:

Teléfonos:.....

E-mail:.....

1.- TÍTULOS PROFESIONALES (20 puntos)

TÍTULOS	VALORACIÓN	PUNTAJE OBTENIDO	EVIDENCIAS
Títulos de Tercer Nivel, de grado:			
➤ Licenciado	12 puntos		
➤ Ingeniero o afines a la carrera	14 puntos		
➤ Doctorado Tercer Nivel	15 puntos		
Títulos de Cuarto Nivel:			
➤ Título Profesional de Especialista	16 puntos		
➤ Grado Académico de Maestría	18 puntos		
➤ Doctorado PhD, o su equivalente	20 puntos		

2.- PRODUCCIÓN INTELECTUAL (20 puntos)

PRODUCTOS INTELECTUALES	VALORACIÓN	PUNTAJE OBTENIDO	EVIDENCIAS
➤ Libros o textos publicados	5 puntos c/u		
➤ Guías didácticas publicadas	4 puntos c/u		
➤ Software educativo elaborado	3 puntos c/u		
➤ Artículos en revistas indexadas	3 puntos c/u		
➤ Investigaciones o proyectos realizados	2 puntos c/u		

3.- EXPERIENCIA DOCENTE (15 puntos)

TÍTULOS	VALORACIÓN	PUNTAJE OBTENIDO	EVIDENCIAS
➤ Experiencia docente en el nivel superior	2 puntos c / año		
➤ Cursos de capacitación docente dictados	1 punto c /10 horas		
➤ Cursos de capacitación docente recibidos	1 punto c /10 horas		

4.- EXPERIENCIA EN GESTION ACADÉMICA (10 puntos)

FUNCIONES DESEMPEÑADAS	VALORACIÓN	PUNTAJE OBTENIDO	EVIDENCIAS
➤ Rector, Vicerrector de una institución de educación superior	3 puntos cada año		
➤ Director, Coordinador de Carrera, Escuela o unidades operativas académicas	2 puntos cada año		
➤ Miembro de comisiones académicas, de investigación o de vinculación con la colectividad	1 punto cada año		

5.- CLASE DEMOSTRATIVA (20 puntos)

INDICADORES	VALORACIÓN	PUNTAJE OBTENIDO
➤ Coherencia y pertinencia de la planificación micro-curricular		
➤ Capacidad de motivación a los estudiantes		
➤ Claridad de los objetivos de aprendizaje		
➤ Estrategias metodológicas utilizadas		
➤ Dominio del conocimiento de la asignatura		
➤ Manejo del lenguaje y la comunicación		
➤ Estrategias de evaluación de aprendizajes utilizadas		
➤ Manejo de recursos didácticos		
➤ Control de la clase		
➤ Presentación personal		

6.- ENTREVISTA (15 puntos)

ASPECTOS	VALORACIÓN	PUNTAJE OBTENIDO
➤ Disponibilidad del aspirante para una gestión académica integral: docencia, investigación y vinculación con la colectividad.	3 puntos	
➤ Percepción personal del ITSLA y de las carreras	3 puntos	
➤ Disposición para el trabajo en equipo	3 puntos	
➤ Motivación personal respecto a la carrera docente	3 puntos	
➤ Exposición de fortalezas y debilidades personales como profesional de la educación	3 puntos	

Puntaje Final:.....

RESOLUCIÓN:

.....

Firma Miembro Comisión

Vicerrectora Académica

Firma Miembro Comisión

Coordinadora de carrera

Firma Miembro Comisión

Estudiantes de la carrera

Firma Miembro Comisión

Vicerrectora Administrativa

Firma Miembro Comisión

Docente de la carrera

Firma Miembro Comisión

Estudiantes de la carrera

ACTA DEL CONCURSO DE OPOSICIÓN PARA LLENAR LAS VACANTES EN LA CARRERA DE

SEMESTRE:

A los días del mes dedelse reúne la Comisión Conformada por la Señora Vicerrectora Académica, la Señora Vicerrectora Administrativa, la Señora Coordinadora de la Carrera, un Docente de la carrera y la estudiante Srta., para calificar las clases demostrativas de los aspirantes convocados y luego a la entrevista con el Señor Rector del ITSLA.

Luego de las clases demostrativas, en la oficina de Coordinación de la Carrera de, se procede a levantar el acta con los resultados obtenidos del concurso de Méritos y oposición de:

❖ **PROFESOR DE .(Se escribe la asignatura)**

LIC.

CI.

CRITERIO DE EVALUACIÓN	PUNTAJE
1.- TÍTULO PROFESIONAL: Licenciada en Educación	Ej.(12 PUNTOS)
2.- PRODUCCIÓN INTELECTUAL	Ej. (00 PUNTOS)
3.- EXPERIENCIA DOCENTE: Cursos recibidos	Ej. (15.8 PUNTOS)
4.- EXPERIENCIA EN GESTIÓN ACADÉMICA.	Ej.(00 PUNTOS)
5.- CLASE DEMOSTRATIVA	Ej. (17.71 PUNTOS)
6.- ENTREVISTA	Ej. (15 PUNTOS)

RESOLUCIÓN: Ej. (Con el puntaje de 61.71/100 se declara ganadora del concurso.)

Para constancia Firman,

Firma miembro comisión

VICERRECTORA ACADÉMICA

Firma miembro comisión

VICERRECTORA ADMINISTRATIVA

Firma miembro comisión

COORDINADORA DE LA CARRERA

Firma miembro comisión

DOCENTE DE LA CARRERA

Firma miembro comisión

ESTUDIANTE

Elaborado por: La autora

5.7.13. Formato de hoja de vida propuesto con los lineamientos del reglamento de escalafón docente y la SENESCYT



HOJA DE VIDA



1. DATOS INFORMATIVOS:

APELLIDOS Y NOMBRES:

FECHA DE NACIMIENTO: DÍA MES AÑO

CÉDULA DE CIUDADANÍA:

NACIONALIDAD:

LUGAR DE NACIMIENTO:

ESTADO CIVIL:

DIRECCIÓN: (domicilio)

TELÉFONOS: CONVENCIONAL:

CELULAR:

CORREO ELECTRÓNICO: (Institucional y personal)

2. TÍTULOS OBTENIDOS:

2.1. TÍTULO DE NIVEL TÉCNICO O TECNOLÓGICO

TÍTULO	INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR	Nro. REGISTRO SENESCYT	FECHA DE REGISTRO

2.2. TERCER NIVEL

TÍTULO	INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR	Nro. REGISTRO SENESCYT	FECHA DE REGISTRO

2.3. CUARTO NIVEL

TÍTULO	UNIVERSIDAD	CIUDAD	FECHA DE GRADO

3. EXPERIENCIA LABORAL.

3.1. EXPERIENCIA DOCENTE

INSTITUCIÓN	CÁTEDRA	DESDE	HASTA

3.2. EXPERIENCIA NO DOCENTE

INSTITUCIÓN	FUNCIÓN	DESDE	HASTA

4. CAPACITACIÓN:**4.1. CAPACITACIÓN RECIBIDA:**

TIPO DE EVENTO	INSTITUCIÓN	HORAS	FECHA INICIAL	FECHA FINAL

4.2. CAPACITACIÓN IMPARTIDA:

TIPO DE EVENTO	INSTITUCIÓN	HORAS	FECHA INICIAL	FECHA FINAL

5. INVESTIGACIONES REALIZADAS:

TÍTULO	INSTITUCIÓN	AÑO

6. PUBLICACIONES:**6.1. TEXTOS:**

TÍTULO	EDITORIAL	AÑO

6.2. ARTÍCULOS:

TÍTULO	EDITORIAL	AÑO

7. CONDECORACIONES Y PREMIOS

TÍTULO	INSTITUCIÓN	AÑO

Elaborado por: La autora

5.7.14. Formato de Acta entrega recepción de activos fijos

ACTA DE ENTREGA – RECEPCIÓN POR CAMBIO DE RESPONSABLE Y/O

ÁREA FÍSICA

ACTA DE ENTREGA – RECEPCIÓN DE LOS ACTIVOS FIJOS Y BIENES SUJETOS DE CONTROL, CELEBRADA ENTRE EL INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR LICEO ADUANERO BAJO LA REPRESENTACIÓN DEL.....VICERRECTOR ADMINISTRATIVO, YDOCENTE DEL ITSLA.

En la ciudad de Ibarra, a los once días del mes de septiembre del año...los suscritos señores, Vicerrector Administrativo del ITSLA, quien hace la entrega de los bienes, y el/la portadora de la cédula de ciudadanía....., Docente del ITSLA, quien recibe los bienes, en conocimiento del señor....., Rector del “ITSLA”, el señor Abogado....., en calidad de Secretario Abogado, en las instalaciones del “ITSLA”, a fin de celebrar la presente acta de entrega – recepción.

Al efecto, con la presencia de las personas anteriormente mencionadas, se procede con la constatación física y entrega-recepción de los activos fijos y bienes sujetos de control administrativo, de acuerdo al siguiente detalle:

Lista de inventario de bienes constatados físicamente:

Tabla 20**Registro de activos**

CÓDIGO	TIPO	DESCRIPCIÓN N	ESPECIFICACIONES	COLOR	MARCA	SERIE	MODELO	ESTADO	UBICACIÓN	RESPONSABLE

Elaborado por: La autora

Se deja constancia que el custodio de los activos fijos y bienes de control, se encargará de velar por el buen uso, conservación, administración, utilización, así como que las condiciones sean adecuadas y no se encuentren en riesgo de deterioro de los bienes antes descritos y confiados a su reguardo.

En consecuencia, por la demostración que antecede y de conformidad, el SeñorVicerrector Administrativo, hace la respectiva entrega a entera satisfacción de el/la.....del ITSLA, los activos de control y bienes de control administrativo.

Para constancia de lo actuado y en fe de conformidad y aceptación, suscriben la presente acta de entrega – recepción en tres ejemplares de igual tenor.

ENTREGUÉ CONFORME

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

RECIBÍ CONFORME

DOCENTE DEL ITSLA

5.7.15. Documento habilitante para solicitar permisos y licencias laborales



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR LICEO ADUANERO

SOLICITUD DE PERMISO O LICENCIA LABORAL

La persona cuyos datos personales y profesionales se expresan a continuación:

PRIMER APELLIDO:				SEGUNDO APELLIDO:				NOMBRE:			
C.I.				CARGO:				LUGAR DE TRABAJO:			
ÁREA LABORAL						RELACIÓN LABORAL CON LA INSTITUCIÓN					
Administrati va.	Académi ca	Servici o	Por horas	A Prueba	Ocasion al	Fijo					

SOLICITA:

Permiso	Licencia	INFORME JEFE INMEDIATO SUPERIOR: Se informa que.... es pertinente la autorización de licencia o permiso, porque.... afecta negativamente al servicio institucional pero condicionado a la autorización de la autoridad superior competente de la institución. Ibarra a ____/____/_____ _____ F. Inmediato superior _____ Nombre Completo
TIEMPO		
Del (d/m/a)	Al (d/m/a)	
Desde las	Hasta las	
Horas	Horas	
Motivo: Ibarra a ____/____/_____ _____ f. Solicitante		

RESOLUCIÓN DE LA AUTORIDAD COMPETENTE

Leída y analizada la presente solicitud y el informe del responsable de la unidad de gestión del solicitante, esta autoridad, en virtud de las atribuciones que tiene conferidas acuerda el permiso o licencia solicitada.

Ibarra, a ____/____/____

F. Autoridad Competente (sello)

Elaborado por: La autora

5.7.16. Reglamento de viáticos y movilizaciones

REGLAMENTO PARA EL PAGO DE VIÁTICOS, MOVILIZACIONES, SUBSISTENCIAS Y ALIMENTACIÓN PARA EL CUMPLIMIENTO DE COMISIONES DE SERVICIOS INSTITUCIONALES.

CAPÍTULO I

OBJETO, ÁMBITO Y ÓRGANOS DE APLICACIÓN

Art. 1. Objeto. - Este reglamento tiene por objeto establecer la base normativa, técnica y procedimental que permita administrar los gastos de viáticos, movilizaciones, subsistencias y alimentación en comisiones de servicio dentro y fuera del país.

Art. 2.- Ámbito. - Este reglamento es aplicable para todos los empleados, trabajadores y autoridades del ITSLA, incluidos los centros de apoyo.

Art. 3.- Órganos de aplicación. - El Vicerrectorado Administrativo y/o el Departamento Financiero del “ITSLA” serán encargados de aplicar en la institución el presente reglamento.

CAPÍTULO II

DE LOS VIÁTICOS, MOVILIZACIONES, SUBSISTENCIAS Y ALIMENTACIÓN.

Art. 4. Del viático. - Es el valor monetario diario que los empleados, trabajadores y autoridades de la institución reciben por el cumplimiento de comisiones institucionales fuera de su lugar habitual de trabajo, destinado a cubrir los gastos de alojamiento, alimentación, movilización y transporte en el lugar donde cumple la comisión.

En caso de que en el lugar donde se cumpla la comisión de servicios, no existan sitios o disponibilidad de alojamiento, los empleados, trabajadores o autoridades deberán hacerlo en la ciudad más cercana, dejando por sentado en el informe que deberán presentar al finalizar la comisión; por lo tanto, se reconocerá el valor correspondiente a la ciudad en la que se hospedó.

El tiempo de cálculo de las horas para el cumplimiento de la comisión para alojamiento y alimentación iniciará desde el momento y hora en que el servidor se traslade o inicie sus labores por concepto de esta comisión, para lo cual deberá adjuntar en su informe los detalles y respectivos justificativos.

Art. 5. De las subsistencias. - Es el valor monetario o valor destinado a cubrir los gastos de alimentación y movilización o transporte en el lugar donde cumplen la comisión los empleados, trabajadores y/o autoridades del ITSLA; son declarados en comisión de servicios cuando tengan que desplazarse fuera de su lugar habitual de trabajo por jornadas de hasta 6 horas diarias de labor; y, cuando el viaje de ida y regreso se efectúe el mismo día.

El tiempo de cálculo de las horas para el cumplimiento de la comisión, para subsistencia iniciará desde el momento y hora en que el empleado, trabajador o autoridad se traslade e inicie sus labores para el cumplimiento de la comisión, para lo cual deberá detallar en su informe los respectivos justificativos.

Art. 6.- De la alimentación. - Se reconoce el pago por alimentación cuando la comisión deba realizarse fuera del domicilio y lugar habitual de trabajo por jornadas de 4 a 6 horas diarias y el viaje de ida y vuelta se efectuó el mismo día en el vehículo de la institución o uno asignado.

El tiempo de cálculo de las horas para el cumplimiento de la comisión para alimentación iniciará desde el momento y hora en que se traslade e inicie sus labores por concepto de esta comisión hasta la hora de su retorno, para lo cual deberá detallar en su informe los respectivos justificativos.

Art. 7. Del pago por movilización o transporte. - Los gastos de movilización o transporte, son aquellos en los que incurre la institución por la movilización y transporte de los empleados, trabajadores y/o autoridades, cuando se trasladan a ciudades u otros lugares fuera de su lugar habitual de trabajo.

CAPÍTULO III

DE LOS NIVELES DE AUTORIZACIÓN

Art. 8.- Se autorizarán comisiones de servicios en el país o fuera de él, a todo el personal docente, administrativo y autoridades del "ITSLA"; cuyas funciones y labores guarden relación con el objeto de la comisión y por el número de días estrictamente necesarios. Al

finalizar la respectiva comisión para la que fue asignado, se deberá presentar el correspondiente informe para la aprobación.

Art. 9.- El señor Rector del “ITSLA”, designará al personal que conforme la comisión y determinará el objeto, tiempo de duración y lugares de la comisión; todos estos datos, deberán consignarse en el formulario “Solicitud de Gastos de Viáticos, Movilizaciones, Subsistencias y Alimentación”.

Art. 10.- Es obligación de quien autoriza, controlar y solicitar la sanción para el personal que incumpla el trabajo asignado, para ello se utilizará el formulario “Autorización de Comisión y Control de Viajes”.

CAPITULO IV

DE LA FORMA DE CÁLCULO

Art. 11. Tabla para el cálculo de viáticos. - El departamento Financiero del “ITSLA” debe realizar los pagos de viáticos sobre la base de lo estipulado en este Reglamento, conforme a la siguiente tabla:

VALORES POR VIÁTICOS DÓLARES EN EL PAÍS

ZONA	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
ZONA A	50.00	40.00	30.00
ZONA B	60.00	50.00	40.00

VALORES POR SUBSISTENCIAS DÓLARES EN EL PAÍS

ZONA	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
ZONA A	30.00	25.00	20.00
ZONA B	40.00	35.00	30.00

VALORES POR ALIMENTACIÓN DÓLARES EN EL PAÍS

ZONA	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
ZONA A	12.00	10.00	8.00
ZONA B	16.00	12.00	10.00

Art. 12. De los Niveles. - Los niveles se determinarán de acuerdo a lo siguiente:

Nivel 1.- Miembros del Consejo Directivo (cuando tengan que cumplir comisiones como tales); Rector, Vicerrectores Académico y Administrativo, Asesores y Directores.

Nivel 2.- Coordinadores Académicos, Jefes Departamentales, Coordinadores de Extensiones y Centros de Apoyo, Secretaría General.

Nivel 3.- Docentes y todo el personal que no está incluido en los dos niveles anteriores.

Art. 13. De la zonificación. - Para efectos de cálculo, se considerarán dos zonas:

ZONA A	ZONA B
Provincias de Imbabura y Carchi	Comprende el resto de ciudades del país. Excepción

Art. 14.- El valor por concepto de movilización o transporte, debe ser la tarifa que regularmente aplican las compañías de transporte sea este aéreo, terrestre o fluvial a la fecha que se realizará la comisión; cuando la movilización se la realice a través de un transporte institucional se reconocerá el pago de peajes si es necesario, pontazgos, parqueaderos, transporte fluvial y otros medios de movilización adicionales, para lo cual se debe presentar los justificativos correspondientes. La máxima autoridad, detallará en la autorización para salida de la comisión correspondiente el tipo de transporte a utilizar, sea institucional, contratado, aéreo, terrestre, fluvial u otros medios de transporte.

CAPÍTULO V

DE LOS VIÁTICOS AL EXTERIOR

Art. 15.- Se entenderá por gastos de viáticos al exterior, el presupuesto diario destinado a cubrir los gastos de alojamiento, alimentación y otros ocasionales durante la comisión de trabajo fuera del país. El pago del valor para gastos de viáticos al exterior, se calculará tomando en consideración lo establecido en la descripción por niveles y por la Tabla de coeficientes de viáticos internacionales.

Valor por Nivel: Nivel 1: \$60.00

Nivel 2: \$50.00

Nivel 3: \$40.00

*Tabla 21**Tabla de coeficientes por cada país:*

PAÍS	COEFICIENTE	PAIS	COEFICIENTE
CANADÁ	2.10	URUGUAY	2.00
E.E.U.U	2.40	PARAGUAY	1.60
MÉXICO	1.60	VENEZUELA	1.90
GUATEMALA	1.60	PERÚ	1.60
NICARAGUA	1.60	GUYANAS	1.60
HONDURAS	1.60	CHILE	1.80
COSTA RICA	1.60	CURAZAO	1.90
EL SALVADOR	2.10	SUIZA	2.60
PANAMÁ	1.60	PAÍSES DE ÁFRICA	1.80
ZONA DEL CARIBE	2.00	PAÍSES DE EUROPA	2.60
ARGENTINA	2.00	JAPÓN	2.60
BRASIL	2.00	ISRAEL	2.60
BOLIVIA	1.60	RESTO DE ASIA	2.40
COLOMBIA	2.60	PAÍSES DE OCEANÍA	2.40

CAPÍTULO VI

DEL PROCEDIMIENTO

Art. 16. De los responsables. - El responsable de cada unidad o departamento institucional, por necesidades institucionales previamente planificadas, podrá solicitar a la máxima autoridad o su delegado, la autorización de la comisión, para el cumplimiento de servicios institucionales fuera del lugar habitual de trabajo, con dos días de anticipación en el

formulario de solicitud de pago de viáticos y/o subsistencias; detallando la necesidad de viáticos, transporte, subsistencias y/o alimentación. Una vez autorizada la solicitud, la documentación deberá ir al Departamento Financiero, para realizar el cálculo respectivo y al Vicerrectorado Administrativo, para el control de asistencia.

Art. 17. Del Departamento Financiero.- El departamento Financiero del “ITSLA”, una vez que se cumpla la comisión por parte de empleado, trabajador o autoridad; para realizar el cálculo de los valores por viáticos, movilización, alimentación o subsistencias, deberá contar con los siguientes documentos: la solicitud de pago de viáticos y subsistencias, autorización de comisión control de viajes y Hoja de Ruta y el Informe de Resultados de la Comisión por cada uno de los empleados, trabajadores o autoridades.

Art. 18. De la responsabilidad al pago de viáticos, subsistencias, alimentación o movilización. - Los empleados, trabajadores o autoridades designados para realizar la comisión de servicios, serán responsables del estricto cumplimiento de éste reglamento.

Art. 19. De los informes de la comisión por el cumplimiento de servicios institucionales.
- Dentro del término de cuatro días laborables de cumplida la comisión, los empleados, trabajadores o autoridades deberán presentar a la máxima autoridad o a su delegado el informe de actividades en el formulario No. 3; el cual deberá ser entregado al Departamento Financiero para el trámite respectivo. Al informe se adjuntará, los pases a bordo en caso de transporte aéreo, o boletos en caso de transporte terrestre, con la respectiva fecha y hora de salida. Si la institución cuenta con transporte propio y se asigna a la comisión, se deberá incluir dentro del informe este particular mencionando el nombre completo del conductor, hora de salida y llegada de la comisión y hora de salida y llegada del retorno de la comisión.

Si la comisión utiliza un vehículo particular de propiedad de uno de los miembros de la comisión, se reconocerá el valor por combustible, para lo cual deberá adjuntar el comprobante de pago. Para el caso de traslado de los miembros de la comisión de servicios dentro de las ciudades donde se realiza el trabajo asignado, se utilizarán los medios de transporte masivos y excepcionalmente podrán utilizar taxis, los costos para este tipo de movilización no deberán superar los 10 USD diarios. En el informe respectivo deberá constar la hoja de ruta en la que establezca el lugar de partida, lugar de destino y el costo de cada movilización. Cuando la institución lo disponga se podrá contratar vehículos particulares, para cumplimiento de la comisión de servicios, los mismos que deben cumplir lo siguiente:

- El transporte contratado será de una compañía legalmente reconocida, cuyo costo oscile entre los precios del mercado.

DISPOSICIONES GENERALES

PRIMERA. - Una vez aprobado el presente reglamento por Consejo Directivo, entrará en vigencia inmediatamente.

SEGUNDA. - El valor de viáticos no se calculará por más de 20 días al mes.

TERCERA. - Este reglamento no tiene carácter retroactivo.

Certifico que, el portador de este documento se hizo presente en esta Institución/empresa cumpliendo con la misión para la cual fue comisionado desde el día/...../..... hasta el/...../.....

Es todo cuanto testifico en honor a la verdad para los fines pertinentes

Fecha ____ / ____ / ____

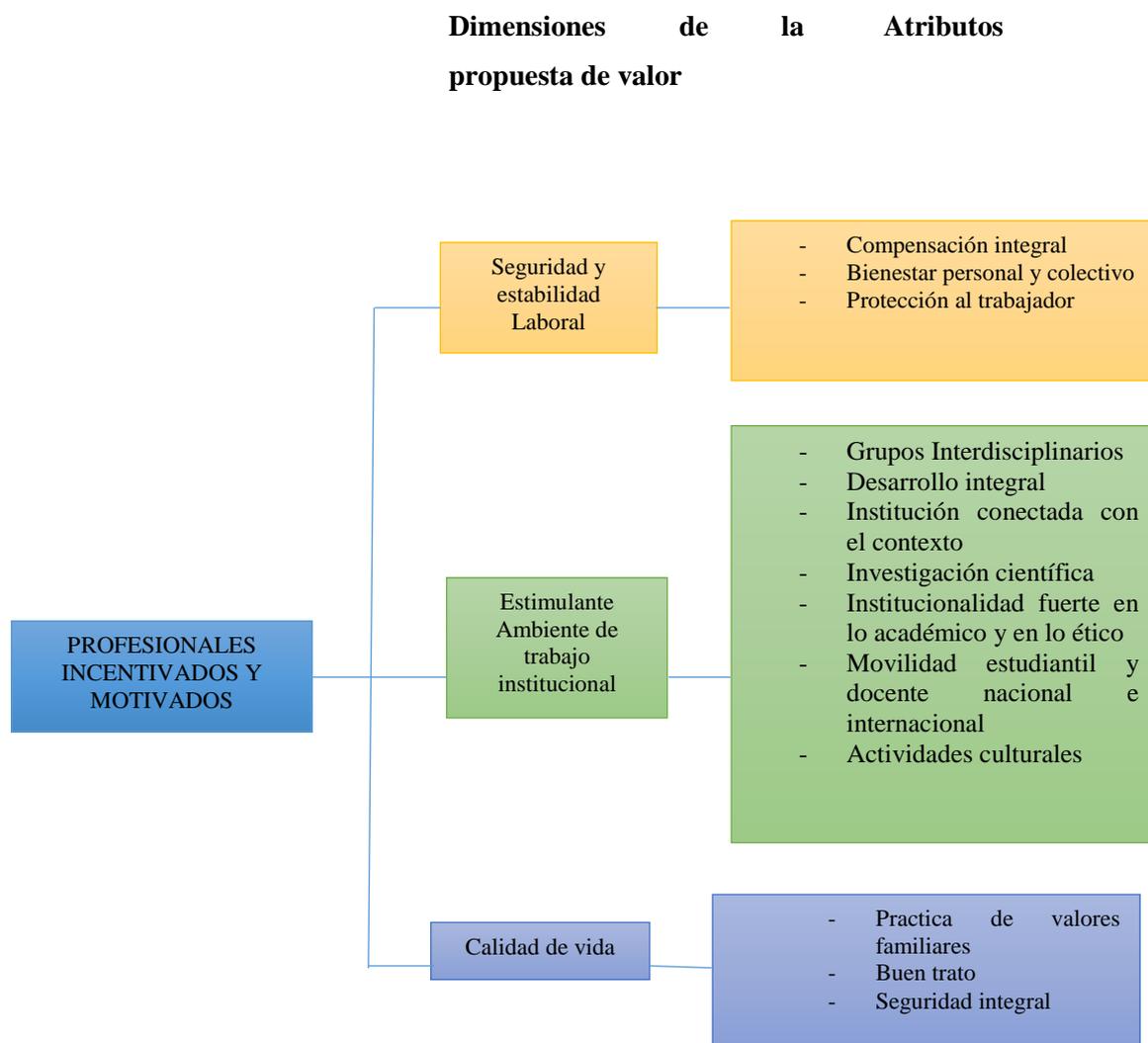
F. Responsable (sello)

Elaborado por: La autora

5.7.17. Propuesta de valor al personal Académico, Administrativo y de servicios

El Tecnológico Liceo Aduanero, está en su obligación de crear un ambiente de trabajo favorable que motive el compromiso y el trabajo en equipo, facilitando la interacción de grupos heterogéneos en concordancia con las tareas propias de la actividad académica. En el cuadro sinóptico siguiente, se propone tomar en cuenta los atributos del personal idóneo y establecer dimensiones para obtener un estado final deseado que consiste en contar con personal profesional motivado e incentivado.

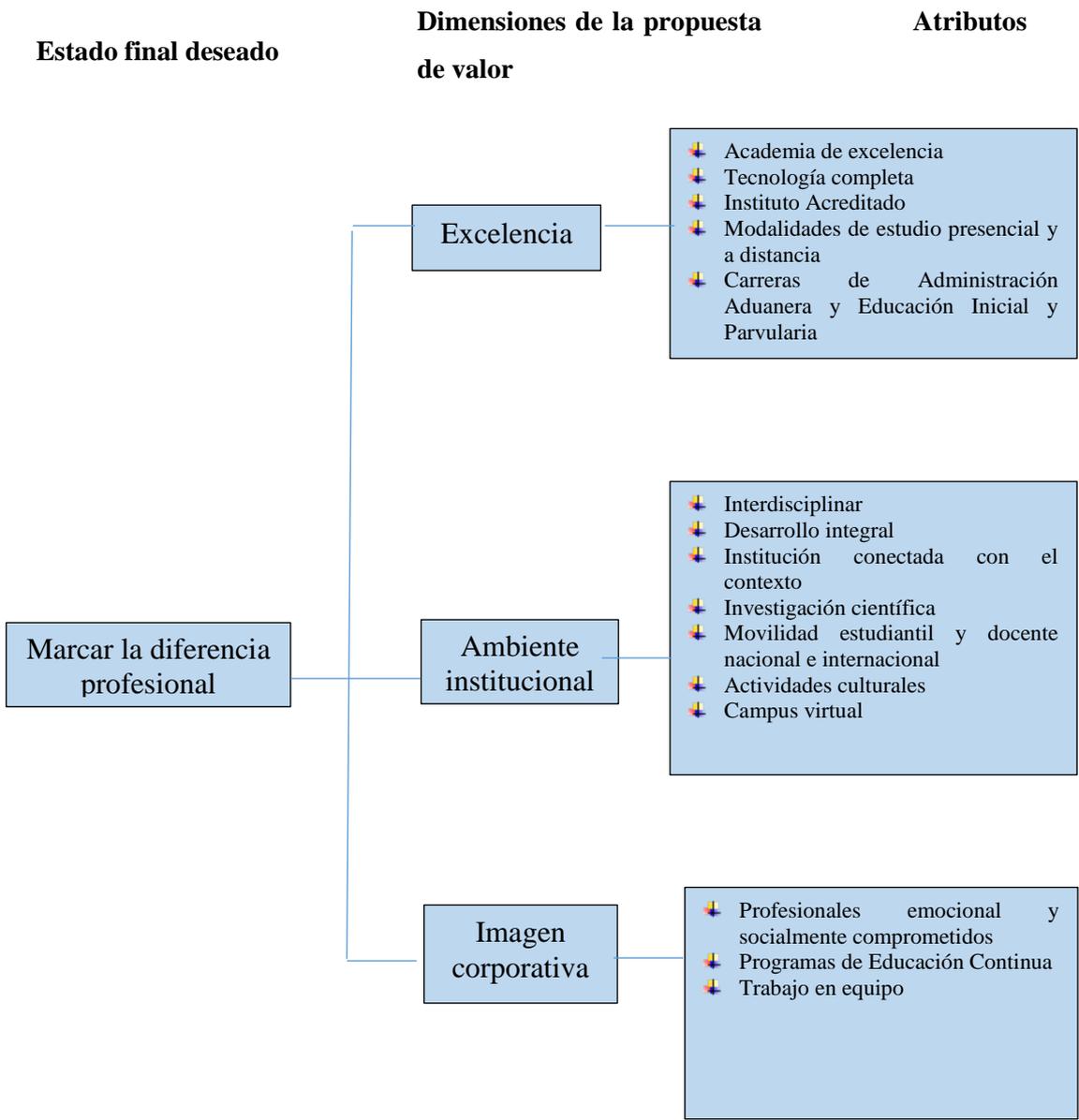
Estado final deseado



Elaborado por: La autora
Fuente: Plan estratégico del ITSLA

5.7.18. Propuesta de valor a los profesionales en formación o estudiantes y graduados.

El Tecnológico Liceo Aduanero, ofrece una formación de excelencia centrada su quehacer académico en el “Aprender Haciendo”, desarrollo sustentable en la profesionalización, enfocado en los desafíos del mundo contemporáneo. Las metodologías de enseñanza constructivista centradas en el estudiante garantizan su formación profesional.



Elaborado por: La autora
 Fuente: Plan estratégico del ITSLA

Tabla 22

Matriz de evaluación docente



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR LICEO ADUANERO

MATRIZ DE EVALUACIÓN DOCENTE

No.	CRITERIO	SUB-CRITERIO 1	SUB - CRITERIO 2	INDICADOR	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	VALORACION	escala de valoración	ALTO	MEDIO	INTEMEDIO	BAJO	OBSERVACIONES
10	CALIDAD DE LA DOCENCIA	CARRERA DOCENTE		SUFICIENCIA DOCENTES TC-MT	<p>Evalúa la suficiencia de docentes TC y MT para la realización de tareas relacionadas con la planificación curricular en sus distintos niveles. Periodo</p> <p>Suficiencia Docentes TC y MT= número de estudiantes</p> <p>número total promedio de docentes TC + 0,5</p> <p>número total promedio de docentes MT</p>		Alto de 100 a 50; medio de 49 a 25 y bajo de 24 a 1					
11				EJERCICIO PROFESIONAL DE DOCENTES MT -TP	<p>El indicador se define como el porcentaje de docentes a medio tiempo (MT) y tiempo parcial (TP) del instituto, que realizan ejercicio profesional en áreas a la actividad docente que desarrollan en el instituto</p>		Alto de 100 a 50; medio de 49 a 25 y bajo de 24 a 2					

			Ejercicio profesional docentes MT y TP= 100 * [Número de docentes MT y TP que realizan ejercicio profesional en áreas afines a su cátedra en el instituto en el período de evaluación]						
			número total promedio de docentes MT y TP del instituto en el período de evaluación						
12		CARGA HORARIA DOCENTES TC	<p>Evalúa el equilibrio entre el tiempo que los docentes TC del instituto dedican a la impartición de clases y el tiempo de que dichos docentes disponen para otras tareas.</p> <p>Carga horaria TC= Número total de horas clase de 60 minutos dictadas por los docentes TC durante el periodo de evaluación un año</p> <p style="text-align: center;">32 * (Número total promedio de docentes TC en el mismo periodo)</p>		Alto de 100 a 50; medio de 49 a 25 y bajo de 24 a 3				
13		CARGA HORARIA DOCENTES MT	<p>Evalúa el equilibrio entre el tiempo que los docentes MT del instituto dedican a la impartición de clases y el tiempo que dichos docentes disponen para otras tareas</p> <p>Carga horaria TC= Número total de horas clase de 60 minutos dictadas por los docentes MT durante el período de evaluación un año</p> <p style="text-align: center;">32 * (Número total promedio de docentes TC en el mismo periodo)</p>		Alto de 100 a 50; medio de 49 a 25 y bajo de 24 a 4				
14		SELECCIÓN DE DOCENTES	<p>Evalúa si el instituto posee y aplica una normativa de selección de docentes a través de concursos de méritos y oposición.</p> <p>Selección de docentes= 100 * (número de docentes que fueron seleccionados por concurso de méritos y oposición en el período de evaluación</p> <p style="text-align: center;">número de docentes que</p>		Alto de 100 a 50; medio de 49 a 25 y bajo de 24 a 1				

			ingresaron en el periodo de evaluación							
15			EVALUACIÓN DE DOCENTES	Valora la existencia y aplicación de una normativa para la evaluación de los docentes. Período de evaluación 2013						
16		PRODUCCION DE CONOCIMIENTO	Publicaciones	<p>Evalúa las publicaciones producidas por los docentes del instituto tomando en cuenta libros, artículos publicados en revistas, capítulos de libros y otras publicaciones</p> <p>Periodo de Evaluación</p> <p>Publicaciones= [3 * (número de libros publicados por los docentes del instituto en el período de evaluación) + 1,5 * (número de artículos en revistas y capítulos de libros producidos por los docentes del instituto en el período de evaluación) + 1 * (número de libros, capítulos de libros y artículos auto publicados por docentes del instituto, en el período de evaluación)]</p> <p>Número total promedio de docentes del instituto en el período de evaluación</p>	Alto de 1 a 0,50; medio de 0,49 a 0,25 y bajo de 0,24 a 0,01					
17			PRODUCCION TECNICA	<p>Evalúa la producción técnica en forma de productos físicos propuestas técnicas de los docentes del instituto.</p> <p>Periodo de evaluación:</p> <p>Producción técnica= Número de producciones técnicas realizadas por los docentes del instituto en el período de evaluación</p> <p>Número total promedio de docentes del instituto en el período de evaluación</p>	<p>3= Alto considerando 3 producciones por carrera como totalidad 9;</p> <p>2=Medio considerando si tienen 2 producciones por carrera; 1=Bajo considerando si tienen un producciones por</p>					

18	DERECHOS	SISTEMA DE INVESTIGACION E INNOVACIÓN	<p>Evalúa si el ISTT ha reflexionado sobre el desarrollo de la actitud de investigación e innovación</p> <p>período de evaluación 2013</p>	<p>carrera.</p> <p>3= Alto, si existe; 2=Medio ; 1=Bajo</p>	
		PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN O INNOVACIÓN	<p>Evalúa la intensidad de la actividad de investigación e innovación del instituto tanto en su perfil específico como en el campo de la pedagogía</p> <p>período de evaluación</p> <p>Proyectos de investigación o innovación= número de proyectos de investigación o innovación</p> <p>Número de carreras vigentes</p>	<p>3= Alto considerando 3 proyectos por carrera como totalidad 9;</p> <p>2=Medio considerando si tienen 2 proyectos por carrera;</p> <p>1=Bajo considerando si tienen un proyecto por carrera.</p>	
		DIRECCIÓN DE GÉNERO	<p>Evalúa la equidad de género en los cargos académicos de dirección del instituto.</p> <p>período de evaluación</p> <p>dirección de genero= $100 * (\text{número de mujeres promedio que ocuparon cargos de dirección en el período de evaluación}) / \text{número total promedio de cargos de dirección del instituto en el período de evaluación}$</p>	<p>Alto de 100 a 50; medio de 49 a 25 y bajo de 24 a 3</p>	
		Docentes Género	<p>Evalúa la equidad de género en la planta docente del instituto, por medio del porcentaje de mujeres en puestos de docentes.</p> <p>período de evaluación</p>	<p>Alto de 100 a 50; medio de 49 a 25 y bajo de 24 a 3</p>	

				$\text{docentes genero} = 100 * \left(\frac{\text{número de docentes mujeres promedio en el período de evaluación}}{\text{número total promedio de docentes el período de evaluación}} \right)$					
22		RE MU NER ACI ONE S	REMUNERACIÓN PROMEDIO MENSUAL TC	Evalúa el nivel de conocimiento salarial de los docentes a tiempo completo, mediante la remuneración mensual promedio Periodo $\text{Remuneración Promedio mensual TC} = \frac{1}{12} * (\text{masa salarial ejecutada en el período de evaluación (un año) para el pago de los docentes TC})$ Número total promedio de docentes TC en el mismo período					
23			REMUNERACIÓN PROMEDIO MENSUAL TP	Evalúa el nivel de conocimiento salarial de los docentes a tiempo parcial, mediante la remuneración mensual promedio Periodo $\text{Tarifa promedio por hora TP} = \frac{\text{Valor total pagado a los docentes TP en el período de evaluación (un año)}}{\text{número de horas de clase de 60 minutos que correspondieron a ese valor}}$					
24	FORMACION Y DESARROLLO		TITULO DE TERCER NIVEL	Evalúa la proporción de docentes que han alcanzado como mínimo un título de tercer nivel. Período de evaluación $\text{Título de tercer nivel} = 100 * \left(\frac{\text{número promedio de docentes del instituto que poseen como mínimo un título profesional de tercer nivel, en el período de evaluación}}{\text{número total promedio de docentes del instituto en el período de evaluación}} \right)$		Alto de 100 a 50; medio de 49 a 25 y bajo de 24 a 1			
25			FORMACIÓN DE POSGRADO	Mide el numero promedio de semestres de posgrado que tienen los docentes del instituto, en		Alto de 100 a 50; medio de 49 a 25			

		<p>el período de evaluación</p> <p>Formación de posgrado = $[2 * (\text{número promedio de docentes con título de especialista}) + 4 * (\text{número promedio de docentes con título de maestría}) + 10 * (\text{número promedio de docentes con título de PhD.})]$</p> <p>Número total promedio de docentes del instituto en el período de evaluación</p>	<p>y bajo de 24 a 2</p>		
26	FORMACIÓN ACADÉMICA EN CURSO	<p>Evalúa el proceso de formación académica en curso de los docentes (tercer nivel, especialidad, maestría y doctorado) Se tomara en cuenta los procesos q expresen algún apoyo institucional al proceso de formación</p> <p>Formación académica en curso= $10 * (\text{Total de docentes que están cursando un programa de PhD.} / \text{Total de docentes cuyo título más alto no es PhD. pero tiene maestría}) + 0,5 * (\text{Total de docentes que están cursando una maestría} / \text{Total de docentes cuyo título más alto no es ni PhD ni maestría, pero al menos tiene el título de tercer nivel}) + 3 * (\text{Total de docentes que están cursando una especialidad} / \text{Total de docentes cuyo título más alto no es PhD NI MAESTRÍA NI ESPECIALIDAD NI TERCER NIVEL, PERO AL MENOS TIENE TITULO DE TECNÓLOGO})$</p>	<p>Alto de 10 a 5; medio de 4,9 a 2,5 y bajo de 2,4 a 1</p>		
27	ACTUALIZACION PROFESIONAL	<p>Evalúa la participación de los docentes en eventos de capacitación (se acredita un evento de capacitación desde las 40 horas, las que pueden acumularse con varios eventos en cada docente), auspiciados por el instituto durante el período de</p>	<p>Alto de 100 a 50; medio de 49 a 25 y bajo de 24 a 1</p>		

			evaluación					
			Actualización Profesional= $100 * (\text{número de docentes en eventos de capacitación auspiciados por el instituto})$					
			Número total promedio de docentes dentro del instituto en el período de evaluación					
28	ESPACIOS DE TRABAJO	AFINIDAD FORMACIÓN - DOCENTE	Evalúa la correspondencia de la formación académica de pregrado o posgrado o la trayectoria profesional. Período de evaluación		Alto de 100 a 50; medio de 49 a 25 y bajo de 24 a 1			
			Afinidad formación Docente= $100 * (\text{Número de docentes que poseen títulos profesionales o de posgrados, o experiencia profesional igual o mayor a 3 años, afines a su área de enseñanza})$ Número total promedio de docentes en el período de evaluación					
29		PUESTOS DE TRABAJO DOCENTES TC	Evalúa las condiciones de los puestos de trabajo de los docentes TC. Periodo de evaluación Puestos de trabajo docentes TC= $100 * (\text{número de docentes TC que cuentan con un puesto de trabajo que cumplen el estándar})$ Número total de docentes TC en el período de evaluación		Alto de 100 a 50; medio de 49 a 25 y bajo de 24 a 1			

Fuente: CEAACES

5.8. Componente “Establecimiento de objetivos”

A continuación, se presenta una agenda estratégica institucional, que está determinada en función del plan estratégico y de las respuestas a las interrogantes planteadas por cada perspectiva: Financiera, Clientes, Procesos internos y Perspectiva de Desarrollo Humano y Tecnológico; en función del siguiente cuadro:

5.8.1. Agenda estratégica para la dirección

Tabla 23

Agenda estratégica para la dirección

Visión Institucional.- Liderar el cambio hacia una juventud productiva, innovadora, empresaria, gestora de su desarrollo socioeconómico y del país.		
PREGUNTA	AFECTA A	RESPUESTA
¿Cómo velaremos para sustentar el presupuesto de la institución?	Accionistas Perspectiva Financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementando número de estudiantes • Reduciendo gastos • Incrementando el servicio de capacitación (cursos especializados) a través del Centro de Formación Continua • Reduciendo la deserción estudiantil
¿Cómo satisfaremos las expectativas de nuestros estudiantes?	Clientes Perspectiva estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementando valor agregado al servicio educativo • Incrementando la calidad en el servicio educativo presencial y a distancia • Incrementando más carreras como alternativas de estudio • Incrementando la construcción de la Infraestructura institucional con áreas académicas acordes a las necesidades y las reglas
¿Qué procesos internos debemos fortalecer para sobresalir?	Procesos internos Perspectiva interna	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementando el trabajo en equipo • Incrementando la comunicación interna y externa • Incrementando políticas administrativas de liderazgo en el servicio educativo, con una misión corporativa de orientación a los estudiantes ha “Aprender haciendo”

		<ul style="list-style-type: none"> • Incrementando la planificación y ejecución de proyectos de Investigación y Vinculación con la Sociedad • Incrementando el Marketing Institucional • Incrementando la participación en eventos académicos de ciencia y tecnología
<p>¿Cómo debe mejorar la institución?</p>	<p>Personal Administrativo, Docentes, y de servicio, Perspectiva Desarrollo humano y tecnológico</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementando la capacitación en el uso de tecnologías de información • Incrementando capacitación en planificación y metodología de aprendizaje • Actualización de conocimientos de los docentes

Elaborado por: La autora
Fuente: Plan estratégico

Con el desarrollo de la agenda estratégica, se propone los siguientes objetivos estratégicos, alineados al plan estratégico institucional y con cada uno de los componentes de la metodología COSO ERM de gran utilidad a la dirección que servirá para tener eficiencia administrativa.

5.8.2. Objetivos estratégicos.

Tabla 24

Objetivos estratégicos.

Visión Institucional. - Liderar el cambio hacia una juventud productiva, innovadora, empresaria, gestora de su desarrollo socioeconómico y del país.

PREGUNTA	RESPUESTA ESTRATÉGICA A TÉRMINOS OPERATIVOS	OBJETIVO ESTRATÉGICO (GENERALES)
¿Cómo velaremos para sustentar el presupuesto de la institución?	Incrementando número de estudiantes Reduciendo gastos. Incrementando el servicio de capacitación (cursos especializados) a través del Centro de Formación Continua. Reduciendo la deserción estudiantil.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incrementar la cobertura geográfica del servicio educativo y el segmento de mercado mediante la utilización de redes sociales y el desplazamiento de personal a socializar en las instituciones de educación media, nuestra oferta académica, para incrementar el número de estudiantes 2. Reducir gastos mediante la priorización de necesidades, utilizando el personal administrativo y de servicio estrictamente necesario y poniendo cuidado en la conservación de muebles, computadoras y más enseres útiles de los estudiantes para optimizar el presupuesto. 3. Incrementar el servicio de capacitación (cursos especializados) a través del Centro de Formación Continua y promoción de los mismos a título institucional o en alianza con otros organismos pares o no, para mejorar fortalecer y sustentar el presupuesto 4. Reducir la deserción estudiantil, mediante un seguimiento preventivo a los alumnos, para contribuir con la culminación de sus estudios sin arrastres.
	Incrementando valor agregado al servicio educativo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incrementar la contratación de personal docente idóneo y en ejercicio de su profesión, mediante concurso de méritos y oposiciones, para materializar la calidad en el servicio educativo presencial y a distancia

¿Cómo satisfaremos las expectativas de nuestros estudiantes?	Incrementando la calidad en el servicio educativo presencial y a distancia	2. Incrementar agilidad en las respuestas requeridas a interrogantes de los estudiantes en todos los sistemas de estudio, mediante asistencia tutorial tecnológica, para facilitar la aplicación de conocimientos en escenarios reales
	Incrementando más carreras como alternativas de estudio	3. Incrementar carreras alternativas de formación profesional técnica y tecnológica, mediante un estudio de pertinencia contextual para ampliar el servicio institucional
	Incrementando la construcción de la Infraestructura institucional con áreas académicas acordes a las necesidades y las reglas	4. Incrementar la construcción física de la Infraestructura institucional, con áreas académicas acordes con el servicio educativo mediante el incremento y distribución del presupuesto para facilitar las comodidades necesarias a todos los involucrados en la institución
¿Qué procesos internos debemos fortalecer para sobresalir?	Incrementando el trabajo en equipo Incrementando la comunicación interna y externa	1. Incrementar el trabajo en equipo, mediante una organización de gestión administrativa por procesos, para reducir el tiempo en la ejecución de proyectos y facilitar el liderazgo
	Incrementando políticas administrativas de liderazgo en el servicio educativo, con una misión corporativa de orientación a los estudiantes ha “Aprender haciendo”	2. Incrementar la comunicación interna y externa, mediante la utilización de la tecnología informática y reuniones periódicas, para generar sinergia y empatía en la ejecución de programas y proyectos importantes
	Incrementando la planificación y ejecución de proyectos de Investigación y Vinculación con la Sociedad	3. Incrementar políticas administrativas de liderazgo en el servicio educativo, mediante la asignación de responsabilidades en la ejecución de programas o proyectos con una visión corporativa de orientación a los estudiantes al “Aprender haciendo”, para generar experiencias interesantes en nuestros profesionales en formación
	Incrementando el Marketing Institucional	4. Incrementar el número de proyectos de Investigación y Vinculación con la Sociedad, mediante la exploración de problemas comunitarios, para planificar y ejecutar las acciones requeridas para facilitar la solución
	Incrementando la participación en eventos académicos de ciencia y tecnología	5. Incrementar el Marketing Institucional, mediante un excelente desempeño del personal docente en la formación de los futuros profesionales; participando en eventos académicos de ciencia y

		tecnología, en concursos o competencias académicas con propuestas de gestión innovadoras.
¿Cómo mejorar la institución?	Incrementando la capacitación en el uso de tecnologías de información. Incrementando capacitación en planificación y metodología de aprendizaje.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incrementar habilidades y destrezas en la utilización de tecnología informática y su aplicación en la investigación, en la comunicación, en el aula, en trabajos autónomos, etc. mediante capacitación y entrenamiento para transferir a los estudiantes herramientas útiles para sus estudios. 2. Incrementar los conocimientos y experiencias en planificación curricular, metodología de aprendizaje, mediante capacitación y entrenamiento, para guiar el aprendizaje en el aula y fuera de ella. 3. Incrementar la aplicación práctica de los conocimientos en actividades extra-clase en escenarios reales, mediante el ejercicio profesional, para garantizar la profesionalización de nuestros estudiantes.

Tabla 25

Descripción del objetivo

 <p style="text-align: center;">INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR LICEO ADUANERO EVALUACIÓN DE CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PRIMER TRIMESTRE</p>					
DESCRIPCIÓN DEL OBJETIVO	VALORACIÓN	TOLERABLE	FAVORABLE	INTOLERABLE	OBSERVACIONES
Incrementar la cobertura geográfica del servicio educativo y el segmento de mercado mediante la utilización de redes sociales y el desplazamiento de personal a socializar en las instituciones de educación media, nuestra oferta académica, para incrementar el número de estudiantes					
Reducir gastos, mediante la priorización de necesidades, utilizando el personal administrativo y de servicio estrictamente necesario y poniendo cuidado en la conservación de muebles, computadoras y más enseres útiles de los estudiantes para optimizar el presupuesto					

Incrementar el servicio de capacitación (cursos especializados) a través del Centro de Formación Continua y promoción de los mismos a título institucional o en alianza con otros organismos pares o no, para mejorar fortalecer y sustentar el presupuesto			
Reducir la deserción estudiantil, mediante un seguimiento preventivo a los alumnos, para contribuir con la culminación de sus estudios sin arrastres			
Incrementar la contratación de personal docente idóneo y en ejercicio de su profesión mediante concurso de méritos y oposiciones para materializar la calidad en el servicio educativo presencial y a distancia			
Incrementar agilidad en las respuestas requeridas a interrogantes de los estudiantes en todos los sistemas de estudio, mediante asistencia tutorial tecnológica para facilitar la aplicación de conocimientos en escenarios reales			
Incrementar carreras alternativas de formación profesional técnica y tecnológica mediante un estudio de pertinencia contextual para ampliar el servicio institucional			
Incrementar la construcción física de la Infraestructura institucional con áreas académicas acordes con el servicio educativo mediante el incremento y distribución del presupuesto para facilitar las comodidades necesarias a todos los involucrados en la institución			

Incrementar el trabajo en equipo, mediante una organización de gestión administrativa por procesos para reducir el tiempo en la ejecución de proyectos y facilitar el liderazgo	■	■	■	
Incrementar la comunicación interna y externa mediante la utilización de la tecnología informática y reuniones periódicas para generar sinergia y empatía en la ejecución de programas y proyectos importantes	■	■	■	
Incrementar políticas administrativas de liderazgo en el servicio educativo, mediante la asignación de responsabilidades en la ejecución de programas o proyectos con una visión corporativa de orientación a los estudiantes al “Aprender haciendo” para generar experiencias interesantes en nuestros profesionales en formación	■	■	■	
Incrementar el número de proyectos de Investigación y Vinculación con la Sociedad mediante la exploración de problemas comunitarios para planificar y ejecutar las acciones requeridas para facilitar la solución	■	■	■	n
Incrementar el Marketing Institucional mediante un excelente desempeño del personal docente en la formación de los futuros profesionales; participando en eventos académicos de ciencia y tecnología, en concursos o competencias académicas con propuestas de gestión innovadoras	■	■	■	
Incrementar habilidades y destrezas en la utilización de tecnología informática y su aplicación en la investigación, en la comunicación, en el aula, en trabajos autónomos, etc. mediante capacitación y entrenamiento para transferir a los estudiantes herramientas útiles para sus estudios.	■	■	■	

Incrementar los conocimientos y experiencias en planificación curricular, metodología de aprendizaje, mediante capacitación y entrenamiento, para guiar el aprendizaje en el aula y fuera de ella

Incrementar la aplicación práctica de los conocimientos en actividades extra-clase en escenarios reales, mediante el ejercicio profesional, para garantizar la profesionalización de nuestros estudiantes.

Elaborado por: La autora

Fuente: Plan estratégico ITSLA

5.8.3. Ponderación para el cumplimiento de objetivos

Tabla 26

Ponderación para el cumplimiento de objetivos

5	TOLERABLE	
4	FAVORABLE	
1	INTOLERABLE	

Elaborado por: La autora

5.8.4. Cuestionario interno aplicable a la dirección sobre el riesgo aceptado

Tabla 27

Cuestionario interno aplicable a la dirección sobre el riesgo aceptado

PREGUNTAS		NO	SI
1	¿Está la institución preparada para aceptar pequeñas pérdidas por venta de servicios educativos adicionales a las colegiaturas?		
2	¿Se encuentra cómoda la Institución, con la cantidad de riesgo aceptado actual, con la que acepte en el futuro en cada una de sus inversiones?		
3	¿Se encuentra preparada la Institución, para aceptar más riesgo del que actualmente admite?		
4	¿Qué nivel de capital o ganancias está dispuesta a arriesgar la institución en función de un determinado nivel de confianza? Por ejemplo, aceptaría la dirección situar el 50% de su capital a riesgo de pérdidas con un 95% de confianza?		
5	¿Existen riesgos específicos que la Institución no esté preparada a aceptar, tales como los que podrían implicar el incumplimiento de leyes de privacidad de la información?		

6 ¿Aceptaría la institución el riesgo en objetivos paralelos, tal como el riesgo de un menor margen de beneficio bruto a cambio de una mayor cuota de mercado?

7 La Institución está preparada para asumir el riesgo con el fin de pasar de una situación de dependencia de los competidores, en lo referente a innovación?

8 ¿Se halla preparada la institución, para introducirse en proyectos que presenten una menor probabilidad de éxito, pero con un posible rendimiento superior?

9 ¿Se encuentra la organización más cómoda con un indicador cuantitativo?

Elaborado por: La autora

El riesgo aceptado para una mejor visión se lo representa en un mapa de riesgos como se muestra en la gráfica, cualquier riesgo residual significativo en la zona amarilla excede del riesgo aceptado por la empresa, lo que requiere la puesta en marcha de acciones para reducir su probabilidad y/o impacto y situarlo dentro del riesgo aceptado por la institución.

5.8.5. Formación del riesgo aceptado

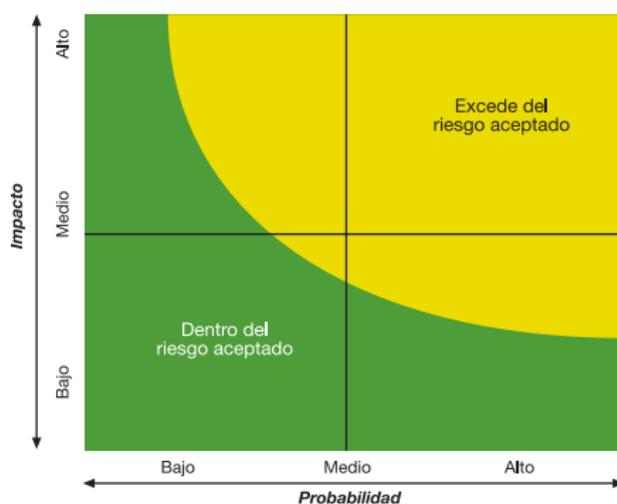


Figura 49 Formación del riesgo aceptado

Fuente: Gestión del riesgo operacional

5.9. Componente “Identificación de eventos”

Se identifican los eventos que afectan a los objetivos de la institución ya sean positivos, negativos o ambos, para que la institución los pueda enfrentar y proveer la institución los debe identificar y calificarlos como oportunidades o riesgos, para que pueda hacer frente a los riesgos y aprovechar las oportunidades.

5.9.1. Técnicas de identificación de eventos

La herramienta de apoyo presentada a continuación será un apoyo, para la dirección en identificar e inventariar los eventos que afecten al logro de los objetivos y su vez permitirá identificar los riesgos y oportunidades a nivel interno.

Tabla 28

Técnicas de identificación de eventos



CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO COSO II ERM						
Objetivo:						
Diagnosticar el sistema de gestión de riesgos empresariales y control interno del ITSLA						
1. Ambiente Interno						
PREGUNTAS		RESPUESTAS				
		Siempre	Frecuentemente	A veces	Rara vez	Nunca
1	Los líderes de la Institución dan ejemplo de cultura y ética?					
2	Comprende la misión y la estrategia general de la institución?					
3	Se emprenden acciones disciplinarias contra aquellos que muestran una conducta profesional inapropiada?					
4	Actualmente se aplican políticas y principios de gestión de riesgos corporativos?					
5	Los líderes de la institución, son receptivos a todas las comunicaciones acerca del riesgo, incluyendo las malas noticias?					
6	¿Proporciona servicios profesionales, de acuerdo con las políticas de la institución?					

7	¿La distribución de tareas es irregular y provoca que se acumule el trabajo?					
8	¿Respetar privacidad y confidencialidad de los clientes, compañeros y de cualquier otro tercero con quien mantenga relación profesional?					
9	¿Enfrenta situaciones complicadas que podrían implicar un riesgo para la institución?					
10	¿Trata con respeto, dignidad, equidad y cortesía a compañeros, clientes y demás personas con las que mantiene una relación profesional?					
11	¿Proporciona un entorno de trabajo seguro y confiable para sus clientes?					

2. Establecimiento de Objetivos

PREGUNTAS		RESPUESTAS				
		Siempre	Frecuentemente	A veces	Rara vez	Nunca
7	En el contexto del plan estratégico, la dirección ha socializado las estrategias de cada una de las perspectivas?					
8	En el establecimiento de objetivos estratégicos, se ha tomado en cuenta algunas técnicas de evaluación de riesgos?					
9	¿La organización, en conexión con el establecimiento de objetivos; ha puesto en marcha talleres colaborativos, a fin de identificar eventos que podrían afectar al logro de los objetivos estratégicos corporativos?					

10	¿Cada objetivo, ha sido identificado de acuerdo a su unidad de medida y sus metas establecidas?					
11	. ¿Se ha puesto en discusión los factores internos y externos, que actúan sobre los posibles acontecimientos relacionados con dicho objetivo?					
12	¿En el desarrollo de los objetivos, se ha determinado que hechos presentan riesgos con respecto al logro de los objetivos y cuáles oportunidades?					

3. Identificación de acontecimientos

PREGUNTAS		RESPUESTAS				
		Siempre	Frecuentemente	A veces	Rara vez	Nunca
14	¿Mantiene una base de datos externa, para complementar la información internamente y estimar probabilidades de impacto de eventos futuros?					
15	¿Se realiza análisis y seguimiento de los indicadores financieros, con el fin de identificar movimientos que apunten a un cambio en la demanda del servicio?					
16	¿Las actividades enmarcadas en el Plan Operativo Anual, han sido desarrolladas en su totalidad en el tiempo establecido?					
17	¿Se ha emprendido acciones adicionales, para comparar sus mecanismos continuos de identificación de eventos, en relación a los factores internos y externos?					

18	¿Clasifica los posibles eventos, para una identificación completa que a su vez le ayudará a desarrollar posteriormente una perspectiva de cartera?					
19	¿El presupuesto designado para el desarrollo de los POA, cuenta con un seguimiento por la dirección?					
20	¿Cuándo la institución se ve enfrentada a situaciones económicas severas se ve en la obligación de acudir a financiamiento bancario?					
21	¿Se ha establecido flujos de procesos, entre actividades inherentes a la gestión de riesgos corporativos?					

4. Evaluación de riesgos

PREGUNTAS		RESPUESTAS				
		Siempre	Frecuentemente	A veces	Rara vez	Nunca
22	¿La dirección evalúa los acontecimientos, desde una doble perspectiva -probabilidad e impacto?					
23	¿Examina individualmente o por categorías, los impactos positivos y negativos de los eventos potenciales?					
24	¿Los riesgos son evaluados, mediante el enfoque de riesgo inherente y riesgo residual?					
25	¿La metodología aplicada de evaluación de riesgos, comprende la combinación de técnicas cualitativas y					

	cuantitativas?					
26	¿La ejecución de procesos se realiza con la normativa legal vigente de todos los organismos reguladores de las IES?					
27	¿Evalúa los riesgos relativos a la implantación de nuevos sistemas informáticos, utilizando categorías y una clasificación de riesgo bajo, moderado y alto?					
28	¿Se considera el capital necesario, para cubrir posibles pérdidas?					
29	¿Se realiza un análisis retrospectivo de la comparación periódica de las medidas relacionadas con el riesgo, entre la ganancia o pérdida generada?					
30	¿Las pérdidas o ganancias son analizadas, mediante un modelo de riesgos, con el fin de precisar su sistema de riesgos?					

5. Respuesta a los riesgos

PREGUNTAS		RESPUESTAS				
		Siempre	Frecuentemente	A veces	Rara vez	Nunca
31	¿Una vez evaluados los riesgos relevantes la institución, determina como responder a ellos; evitando, reduciendo, compartiendo o aceptando el riesgo?					
32	¿La dirección evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo?					

33	¿La dirección, identifica cualquier oportunidad y asume una perspectiva del riesgo determinando si concuerda con el riesgo aceptado por la institución?					
----	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--	--

6. Actividades de control

PREGUNTAS		RESPUESTAS				
		Siempre	Frecuentemente	A veces	Rara vez	Nunca
34	¿Las políticas y procedimientos internos ayudan a asegurar que se lleven a cabo las respuestas de la dirección a los riesgos?					
35	¿Después de seleccionar las respuestas al riesgo, la dirección identifica las actividades de control necesarias, para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se lleven a cabo adecuadamente?					
36	¿Proporciona ejemplos, de modo que las actividades de control se alinean con cada uno de los tipos de respuesta evitar, mitigar, distribuir y aceptar?					

7. Información y comunicación

PREGUNTAS		RESPUESTAS				
		Siempre	Frecuentemente	A veces	Rara vez	Nunca
37	¿La información pertinente se identifica y se comunica de una forma y en un marco de tiempos, que permiten a las personas llevar a cabo sus responsabilidades?					

38	¿Se usa sistemas de información, para comunicar y facilitar la gestión de riesgos y toma de decisiones?					
39	¿Existe una comunicación eficaz en todas las direcciones de la institución?					
40	¿La comunicación con terceros tales como proveedores y clientes es eficaz?					
41	¿Se utilizan técnicas que facilitan la comunicación y apoyan a una gestión eficaz de riesgos corporativos?					

8. Supervisión

PREGUNTAS		RESPUESTAS				
		Siempre	Frecuentemente	A veces	Rara vez	Nunca
42	¿La gestión de riesgos, se supervisa revisando la presencia y funcionamiento de sus componentes a lo largo del tiempo?					
43	¿Durante el transcurso normal de actividades de gestión, tiene lugar una supervisión permanente?					
44	¿Las deficiencias en la gestión de riesgos corporativos, se comunican de forma ascendente, trasladando los temas más importantes a la dirección y al ente administrativo?					
45	¿La evaluación de gestión de riesgos corporativos, se llevan a cabo por cambios en la estrategia, procesos clave o estructura de la entidad?					

Elaborado por: La autora

5.10. Componente “Evaluación de riesgo”

Se analizan considerando su probabilidad de impacto; la evaluación de riesgos permite a la institución considerar la amplitud con que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos. La dirección evalúa los acontecimientos desde una doble perspectiva probabilidad e impacto, normalmente se usa una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos.

5.10.1. Técnicas cualitativas

Se establecen en términos subjetivos y otras en términos objetivos, la calidad de estas evaluaciones depende principalmente del conocimiento y juicio de las personas implicadas, su comprensión de los acontecimientos posibles y del contexto y la dinámica que los rodea.

A continuación, se presenta herramientas prácticas para la elaboración y evaluación periódica de los POAs de cada área de la institución.

5.10.2. Evaluación de actividades del Plan Operativo Anual

Tabla 29

Evaluación de actividades del Plan Operativo Anual

COMISIÓN ADMINISTRATIVA										Fecha de aprobación:				
PLAN OPERATIVO ENE 2017- DIC. 2018										AREA: ADMINISTRATIVA				
										Indicador base	Meta	Indicador real	Fecha de cumplimiento	
Objetivo Estratégico # :														
Estrategias:														
1														
2														
Plan de acción de las estrategias										EVALUACIÓN CUALITATIVA DE LA PERTINENCIA				
No	Estrategias	Actividades	Indicador	Medio de verificación	Meta	Responsable	Fecha de Cumplimiento	Presupuesto	% de avance	Totalmente	En su mayor parte	Un poco	Ninguna	No aplica
1														
2														
3														

Elaborado por: La autora

Fuente: Plan estratégico del ITSLA

FICHA DE VALORACIÓN DE EVIDENCIAS POA 2017



Estrategia: Diseñar e implementar procesos tecnológicos de gestión administrativa

Actividad: Identificar procesos administrativos de eficiencia.

Indicador: N° de procesos identificados.....

Meta: 4 procesos

II. DATOS DEL INFORMANTE Y DE LAS EVIDENCIAS:

Apellidos y Nombres:

Función: Vicerrectora Administrativa

Nombre del documento o archivo:

Fecha de elaboración: Código:

Logros alcanzados: 4 procesos identificados

II. LOCALIZACIÓN DEL DOCUMENTO:

Centro de documentación: Vicerrectorado Administrativo

Archivo: PEDI 2017.....Códigos:Responsable:

III. BREVE DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO DEL DOCUMENTO:

.....

IV. VALORACIÓN:

¿El documento contiene la información requerida por el indicador?:

a) En términos de pertinencia

Totalmente 4	En su mayor parte 3	Un poco 2	Ninguna 1	No aplica 0

b) En términos de calidad

Totalmente 4	En su mayor parte 3	Un poco 2	Ninguna 1	No aplica 0

V. PLAN DE MEJORA:

--

Fecha:

Revisado por:

Directora de Planificación y evaluación interna

Elaborado por: La autora

5.11. Componente “Respuesta al Riesgo”

La decisión de la institución confiere directamente a la dirección y sus colaboradores quienes son responsables de la toma de decisiones en caso de presentarse eventualidades de

riesgo, metodológicamente pueden evitar, reducir, compartir y aceptar. El sistema se propone evitar los riesgos clasificando los objetivos en estratégicos, operacionales, de información y de cumplimiento.

5.11.1. Evitar el riesgo tomando como oportunidad los objetivos alineados a cada componente del COSO II ERM.

Tabla 30

Evitar el riesgo tomando como oportunidad los objetivos alineados a cada componente del COSO II ERM.

ESTRATÉGICOS	OPERACIONES	INFORMACIÓN	CUMPLIMIENTOS
Incrementar la producción, con extensiones y carreras alternativas de formación profesional técnica y tecnológica a nivel nacional, mediante un estudio de pertinencia contextual, para ampliar el servicio institucional	Establecer procesos, mediante el manejo de herramientas y programas informáticos de carácter tecnológico, como estrategia de transferencia de experiencias y conocimientos, para reducir la deserción estudiantil, con un aprendizaje efectivo tutorado virtualmente en todas las modalidades de estudio	Reproducir información confiable a todos los niveles de la institución, mediante el fortalecimiento de sistemas de información tecnológicos.	Desarrollar procesos, mediante el cumplimiento de leyes y normas aplicables.

Elaborado por: La autora
Fuente: Plan estratégico del ITSLSA

5.12. Componente “Actividades de control”

Las actividades de control interno se desarrollan con base en los objetivos tomados del PEDI institucional, detallando el objetivo, la línea estratégica de acción, el indicador, la meta, el medio de verificación y el responsable.

5.12.1. Control interno sobre los objetivos estratégicos

Tabla 31

Control interno sobre los objetivos estratégicos

Objetivos Estratégicos	Líneas estratégicas de acción	Indicador	Meta a 2018	Medio de Verificación	Responsable
Incrementar la oferta de servicio educativo con nuevas carreras en instalaciones propias y extensiones alternativas de formación profesional técnica y tecnológica	Incrementar el servicio educativo con extensiones y carreras alternativas de formación profesional técnica y tecnológica a nivel nacional.	# de Carreras nuevas	Dos carreras nuevas a octubre del 2018	Documento con la aprobación de carreras del CES	Vicerrectorado Académico y Comisión Académica
Incrementar la oferta de servicio educativo con nuevas carreras en instalaciones propias y extensiones alternativas de formación profesional técnica y tecnológica	Estructurar un plan de inversión, para la construcción de la planta física de la institución con la capacidad económica vigente	Ingresos y egresos	Construcción de seis aulas y dos espacios para área académica y administrativa	Plan de inversión	Rector y Vicerrectorado Administrativo
Incrementar la oferta de servicio educativo con nuevas carreras en instalaciones propias y extensiones alternativas de formación profesional técnica y tecnológica	Planear la mitigación de riesgos asociados a la institución,	Número programas	Aplicación del	Informes de	Rector y

nivel nacional, mediante programas para para minimizar menor número de programas	Vicerrectorado
mediante un minimizar eventos inesperados eventos inesperados programas de ejecutados	Administrativo
estudio de	
pertinencia	
contextual, para	
ampliar el	
servicio	
institucional	

5.12.2. Control interno sobre los objetivos de operaciones

Tabla 32

Control interno sobre los objetivos de operaciones

Objetivo Estratégico	Líneas estratégicas de acción	Indicador	Meta a 2018	Medio de Verificación	Responsable
Establecer procesos, mediante el manejo de recursos, programados de carácter tecnológico, económico y de talento humano, para reducir la deserción estudiantil con un aprendizaje efectivo, tutorado presencial y virtualmente en todas las modalidades de estudio	Asignar los recursos a los POAs presentados por cada una de las áreas	Distribución Porcentual de recursos asignados para cada área	Cronograma de inversión ajustado al plan en función de resultados	Estados financieros de los POAs	Vicerrector Administrativo
	Implementar tecnología digital, para uso de docentes y estudiantes en el manejo de sus portafolios académicos.	Frecuencia del uso y manejo de herramientas informáticas	Digitalizada la gestión académica en un 100%	Uso de Software Actualizados.	Vicerrector Administrativo Vicerrector Académico
	Evaluar periódicamente los resultados de desempeño docente en el manejo de las TICs	Nivel de rendimiento de los estudiantes, luego del uso de herramientas informáticas	Docentes y estudiantes intercomunicados digitalmente	Fichas de valoración y calificación del docente	Vicerrector Administrativo Vicerrector Académico

Elaborado por: La autora

Fuente: Plan estratégico del ITSLA

5.12.3. Control interno sobre los objetivos de información

Tabla 33

Control interno sobre los objetivos de información

Objetivo Estratégico	Líneas estratégicas de acción	Indicador	Meta a 2018	Medio de Verificación	Responsable
Mantener información de doble vía sobre asuntos académicos, administrativos, legales, entre otros; con estudiantes, docentes, personal administrativo y de servicio mediante sistemas de comunicación tecnológicos.	Publicar información de la institución, mediante medios tecnológicos confiables.	Número de publicaciones	de 100% digitalizados Procesos operativos; archivos en la nube y comunicados internos.	Correos personales. Fichas de valoración de cumplimiento. Plataforma Web	Vicerrectorado Administrativo y Académico
	Manejar información oportuna en forma horizontal.	Efectividad de la información.	Reacción a los mensajes recibidos en un 99%	Fichas de valoración de cumplimiento registradas	Vicerrector Administrativo
	Contrastar la información con los procesos enmarcados en la ley.	Eficacia de la información.	Calificación excelente por parte de los organismos reguladores.	Certificaciones emitidas por los organismos reguladores.	Vicerrector Administrativo y Académico

Elaborado por: La autora

Fuente: Plan estratégico del ITSLA

5.12.4. Control interno sobre los objetivos de cumplimiento

Tabla 34

Control interno sobre los objetivos de cumplimiento

Objetivos Estratégicos	Líneas estratégicas de acción	Indicador	Meta a 2018	Medio Verificación	de	Responsable
Desarrollar procesos de gestión operativa, cumpliendo con leyes, reglamentos y normas aplicables en el área laboral.	Fundamentar el desarrollo de actividades en leyes y reglamentos emitidos por los organismos reguladores del estado y de la institución	Número de infracciones enmarcadas en las leyes	Reducir a 1% la infracción de Procesos laborales	Registros de documentos reformas resoluciones	y	Vicerrectorado administrativo Secretario Abogado
	Socializar reformas y cambios en las normas y leyes de los organismos reguladores	Numero de talleres o sesiones de trabajo efectuados	Aplicación de normas actualización reglamentos internos	Registros de asistencia de Documentos reformas resoluciones	de y de y	Secretario Abogado del ITSLA
	Cumplir con los requerimientos de los organismos reguladores de la Educación Superior	Numero de requerimientos cumplidos	de 100% requerimientos Cumplidos	de	Registro de documentos emitidos a los organismos reguladores	de

Elaborado por: La autora

Fuente: Plan estratégico del ITSLA

5.13. Componente “Información y comunicación”

La visión general, de los flujos de datos en un proceso de generación de informes, disponer de la información adecuada en el momento y lugar adecuados resulta esencial, para llevar a cabo la gestión de riesgos corporativos a continuación se presenta la identificación del proceso de información.

5.13.1. Matriz de información y comunicación

Tabla 35

Matriz de información y comunicación

MATRÍZ DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						
MENSAJE	EMISOR	MEDIO	FRECUENCIA	RECEPTOR		
¿Qué se comunica?	¿Quién comunica?	¿Cómo se comunica?	¿Cuándo se comunica?	¿A quién se comunica?	¿Cómo se retroalimenta?	
Políticas, reglamento, normas y objetivos del ITSLA.	Rector, Vicerrectores	Reuniones, capacitaciones comunicados	Cuando se desarrolle un plan de trabajo a inicio del periodo económico y/o académico	Todas las áreas	Verificando el cumplimiento de políticas, reglamentos y objetivos	
Eventualidades relevantes del ITSLA	Administración	Socializando	Diariamente semestralmente	– Todo el personal	Por medio de un buzón de sugerencias	
Resultados esperados durante el período	Vicerrectora Administrativa	Reportes e informes	Cada mes	Rector ITSLA	Analizando los resultados de cada período.	
Gestión realizada por todas las áreas del ITSLA	Vicerrectores Directores	y Reuniones	Semestral y anualmente	Rector	Toma de decisiones de acuerdo a los resultados	

En la matriz de información y comunicación, se puede observar parámetros tales como: el mensaje a comunicar como son las políticas y objetivos, eventualidades, resultados de un período, gestión administrativa, el emisor es decir quien comunica el mensaje, el medio por el cual se comunica el mensaje, la frecuencia o en qué momento se comunica, a quien se comunica, y cómo se retroalimenta el mensaje, esta matriz servirá como guía, para obtener una comunicación adecuada dentro de las diferentes áreas de la institución, de tal forma que los empleados y los directivos se encuentren informados, de esta manera ayudar a la toma de decisiones oportuna ante posibles eventualidades que afecten a la organización.

5.14. Componente “Supervisión y monitoreo”

5.14.1. Identificación de métricas de gestión

El Instituto Tecnológico Superior Liceo Aduanero, no ha definido indicadores que le permita evaluar la gestión administrativa, por lo que se utilizará métricas generales que medirán lo siguiente:

En el siguiente cuadro, se puede identificar las métricas de gestión como: el desarrollo profesional, cumplimiento de actividades, evaluación de desempeño, establecimiento de manuales y reglamentos, dentro de cada métrica de gestión se encuentran las variables o indicadores, los cuales se presentan como una tasa o un porcentaje, también se encuentran el objetivo meta que significa el porcentaje mínimo de cada una de las variables, en el caso del manual y los reglamentos deberán ser aprobados por el Consejo Directivo. Las métricas de gestión serán utilizados, para medir el: estado, efectividad o progreso de las actividades y los procesos dentro del ITSLA, de esta manera identificar eventos y tendencias importantes de dichas actividades y así otorgar a la organización la información necesaria para la toma de decisiones.

Tabla 36

Métricas de Gestión

Métricas de Gestión			
Tipo	Nombre del Indicador	Fórmula de Cálculo	Objetivo Meta
Desarrollo Profesional			
Eficiencia	Porcentaje de personal de del ITSLA capacitado en el año.	Personal Capacitado / Total personal.	95% del personal capacitado.
Cumplimiento de actividades			
Eficiencia	Porcentaje de programas de capacitación ejecutadas por el ITSLA en el año.	Programas de capacitación ejecutadas / Programas presupuestarios x 100.	100% programas de capacitación ejecutados
Eficacia	Porcentaje de cumplimiento de valores y principios, contenidos en la planificación.	Valores y principios cumplidos / valores y principios totales en la planificación.	100% de valores y principios cumplidos.
Evaluación de desempeño			
Eficiencia	Porcentaje de evaluación al personal de la institución.	Personal evaluado / total personal x 100.	95% del personal evaluado
Eficiencia	Porcentaje de evaluaciones de desempeño ejecutadas.	Evaluaciones ejecutadas / número de evaluaciones que dicta la normativa x 100.	95% evaluaciones de desempeño ejecutadas
Eficiencia	Porcentaje del recurso humano que trabaja en el ITSLA, para suplir actividades.	Número de trabajadores que laboran / total personal requerido x 100.	20% de los trabajadores que laboran.
Establecimientos de manuales, reglamento e indicadores			
Eficiencia	Realización, socialización e implantación de manuales de funciones y reglamentos en el sistema de información y comunicación.	Manual de funciones y reglamentos en el sistema de información y comunicación.	Manual de funciones y reglamentos aprobados
Eficiencia	Realización, socialización en del sistema de Gestión de riesgos y control interno.	Sistema de Gestión de Riesgos y Control Interno.	Sistema de Gestión de Riesgos y Control Interno Aprobado.
Ejecución presupuestaria			
Economía	Índice de equilibrio de ingresos y gastos de la institución en el año 2017-2018.	Ingresos / Gastos x 100.	5% equilibrio de ingresos y gastos

Elaborado por: La autora

5.15. Establecimiento y socialización del sistema de gestión de riesgos corporativos y control interno en el instituto tecnológico superior liceo aduanero.



Figura 50 Proceso para socialización del trabajo de investigación al personal administrativo y docente del ITSLSA

En concordancia con el Acta N°001 (Anexo D), celebrada entre el Instituto Tecnológico Superior Liceo Aduanero y mi persona Ing. María Emperatriz Fuertes Narváez, para desarrollar el trabajo de grado de cuarto nivel sobre el Sistema Gestión de Riesgos Corporativos y Control Interno en el Instituto Tecnológico Superior Liceo Aduanero, en cumplimiento al acuerdo se socializa los resultados y la propuesta de solución a los problemas encontrados durante la investigación. Para lo cual la autoridad máxima autoriza mediante resolución aprobada por el Consejo Directivo convocar a todo el personal que labora en la institución a la participación del seminario taller de socialización con fecha 18 de julio del 2017.

Para el desarrollo del seminario taller se prepara un programa que incluye los temas del trabajo investigativo tales como: antecedentes de la investigación, problema de la investigación, metodología utilizada, base teórica que fundamenta el estudio, resultados obtenidos del diagnóstico y finalmente la propuesta detallada en la herramienta COSO ERM.

5.16. Contrastación de las preguntas de investigación con los resultados

¿Qué particularidades técnicas debe disponer el sistema de gestión de riesgos empresariales y control interno en mejora de procesos administrativos del ITSLA?

Las particularidades establecidas en el Sistema de Gestión de Riesgos Corporativos y Control Interno fueron desarrolladas con fundamento en la metodología COSO ERM, creando una herramienta de apoyo en mejora del control interno para la dirección del ITSLA, el sistema se ha estructurado de acuerdo a la necesidad del instituto identificada en el diagnóstico, compuesto de la siguiente manera:

Ambiente Interno

Se forma por la filosofía de gestión de riesgos, presentando un manual de puestos tomando como referencia la estructura orgánica actual del ITSLA, reglamentos, formatos, fichas de valoración y cuestionarios; en función de mejorar el control interno.

Establecimiento de objetivos

La importancia de constituir una agenda estratégica que dirija el cumplimiento de los objetivos; se propone al ITSLA una agenda que este determinada en función del plan estratégico y de las respuestas a las interrogantes planteadas por cada perspectiva.

Identificación de acontecimientos

Se desarrolla una herramienta de apoyo para la dirección en identificar e inventariar los eventos que afecten al logro de los objetivos y su vez permitirá identificar los riesgos y oportunidades a nivel interno.

Evaluación del riesgo

Para evaluar riesgos se propone aplicar trimestralmente una ficha de evaluación de los POAs, y a su vez se ha incrementado cinco columnas en la Matriz POA existente para una evaluación cualitativa del avance de cada actividad.

Respuesta al riesgo

Se crea para la dirección y sus colaboradores una herramienta de apoyo para la toma de decisiones en caso de presentarse eventualidades de riesgo, las opciones son: evitar, reducir, compartir o aceptar. En este sistema se propone evitar los riesgos clasificando los objetivos en estratégicos, operacionales, de información y de cumplimiento tomados del PEDI institucional.

Actividades de control

Cada actividad conlleva a un continuo control para evitar riesgos de incumplimiento en el marco de este componente se crea una matriz donde se especifica: los objetivos tomados del PEDI institucional, las líneas estratégicas de acción, el indicador, la meta, el medio de verificación y el responsable.

Información y comunicación

Se establece una matriz de comunicación para todos los empleados de la institución. El propósito es crear un medio sencillo que permita comentar e informar de manera confidencial la información manejada a nivel interno.

Monitoreo

Se propone una matriz donde se identifica las métricas de gestión y a su vez permite evaluar la eficiencia, eficacia y economía de los siguientes ítems: el desarrollo profesional, cumplimiento de actividades, evaluación de desempeño, establecimiento de manuales y reglamentos y ejecución presupuestaria.

¿Cuál es el método más adecuado para dar a conocer el sistema de gestión de riesgos corporativos y control interno en el ITSLA?

El método más adecuado para dar a conocer la propuesta es la realización de un seminario taller para lo cual, mediante oficio remitido a la máxima autoridad del ITSLA, se solicita la autorización para realizar la presentación y socialización del Sistema de Gestión de Riesgos Corporativos y Control interno quienes mediante resolución Nro. 2044 (Anexo F) Resuelven autorizar la socialización.

Posterior a recepar la resolución de Consejo directivo se procede a elaborar la programación del seminario taller con los temas a tratar. (Anexo H).

Se presenta a directivos, administradores y docentes del Instituto Tecnológico Superior Liceo Aduanero el día 18 de julio de 2017 el Sistema de Gestión de Riesgos Corporativos y Control Interno, celebrando la socialización mediante un acta acuerdo con las autoridades del instituto, donde la máxima autoridad del Instituto acuerda con mi persona para que se dé a conocer las particularidades que lo conforman. (Anexo D).

Se efectúa el desarrollo del programa preparado y se trabaja en el seminario taller conjuntamente con las autoridades y personal del ITSLA donde se expone el contenido de este estudio investigativo.

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

El diagnóstico realizado en el ITSLA permitió identificar que no cuentan con un sistema de gestión de riesgos empresariales y control interno, definiendo la base para el diseño de un sistema contextualizado en la herramienta COSO ERM en el marco de las necesidades de la institución.

EL diseño del Sistema de Gestión de Riesgos Corporativos y Control Interno definió una visión detallada y explicativa de las debilidades en función del estudio realizado y propone una herramienta de gestión particularizada como apoyo a la dirección permitiendo al ITSLA minimizar los riesgos dentro del proceso administrativo.

El establecimiento de los mecanismos para la socialización del Sistema de Gestión de Riesgos Corporativos y Control Interno se caracterizó por la acogida que tuvo por parte de la dirección y sus colaboradores ya que fue presentado en un lenguaje sencillo, mismo que persuadió a los asistentes a implementarla y contribuir con una adecuada aplicación en el ITSLA.

RECOMENDACIONES

Tomando como base el diagnóstico realizado en el estudio investigativo se sugiere a la dirección del ITSLA revisar los resultados y tomar el sistema como apalancamiento a los administradores en caso de que la institución entre en situaciones de riesgo dentro del proceso operativo.

Implementar el Sistema de Gestión de Riesgos Corporativos y Control Interno diseñado, en vista que está elaborado de acuerdo a la situación real y actual en concordancia con la metodología COSO ERM, el cual proporcionará herramientas útiles para el control interno; contribuyendo con efectividad y eficiencia en el desempeño de sus actividades.

Se recomienda al personal administrativo y docente, implementar la propuesta y conjuntamente con la dirección ejecutar su adecuada aplicación en cumplimiento a lo estipulado en el Sistema de Gestión de Riesgos Corporativos y Control Interno propuesto.

BIBLIOGRAFÍA

- Alvira, M. F. (2011). *La encuesta una perspectiva general metodológica*. Madrid: Cuadernos Metodologicos.
- Beltran, & Sevillano. (2013). *Cloud Computing Tecnologia y Negocio*. España: Praninfe SA.
- Blandez, R. M. (2016). *Procesos Administrativos*. Mexico: UNID.
- Blasco, P. M. (2015). *Nuevas finanzas para nuevos negocios*. Barcelona: UOC.
- Caballero, R. (2014). *Metodología integral innovadora para planes y tesis*. Mexico, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Cepeda, G. A. (2012). *Auditoria en Salud para una Gestion Eficiente* . Bogota: Mc Graw Hill.
- de Lara Haro, A. (2005). *Medición y control de riesgos financieros*. Editorial Limusa.
- del Pulgar Rodriguez, R. (1999). *Comunicación de empresa en entornos turbulentos: gestión de riesgos, reducción de las incertidumbres y supervivencia*. ESIC Editorial.
- Estupiñán, G. R. (2015). *Control interno y fraudes: análisis de informe COSO I, II y III con base en los ciclos transaccionales*. Bogota: Ecoe Ediciones.
- Estupiñán, G. R. (2015). *Control interno y fraudes: análisis de informe COSO I, II y III con base en los ciclos transaccionales*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Estupiñan, R. (2006). *Administracion o Gestion de Riesgos E.R.M y la Auditoria Interna*. Bogota D.C.: Ecoe Editores.

- Estupiñan, R. (2015). *Administracion o Gestion de Riesgos E.R.M y la Auditoria Interna*. Bogota: Ecoe Ediciones.
- Fonseca, L. O. (2011). *Sistemas de Control Para Organizaciones*. Lima: Instituto de Investigacion en Accountability y Control IICO.
- Hernandez R, F. C. (2006). *Metodologia de la investigacion*.
- Hernandez, & Rodriguez. (2011). *Fundamentos de Gestion Empresarial Enfoque Basado en Competencias*. España: Mc Grawhill.
- Hope, & Player. (2012). *Mejores Practicas de Gestion Empresarial*. España: Profit.
- ITSLA. (6 de Diciembre de 2011). Estatuto Institucional del ITSLA. Ibarra, Imbabura, Ecuador.
- ITSLA. (6 de Diciembre de 2011). Estatuto Organico del ITSLA. Ibarra, Imbabura, Ecuador.
- ITSLA. (2016). Estatuto Institucional. Ibarra.
- ITSLA. (2016). Estatuto Institucional Itsla. Ibarra.
- Lara, A. (2012). *Toma el Control de tu Negocio*. Mexico: LID.
- Lara, A. (2013). *Toma el control de tu negocio*. España: LID Editorial.
- Lucio, N. Q. (2010). *Metodología de la Investigación*. Miraflores, Lima,Peu: Macro EIRL.
- Maldonado, M. (2011). *Auditoria de Gestion*. Quito: Producciones Digitales Abya - Yala.
- Pardo, S. R. (2004). *Indicadores de riesgo a partir de los resultados contables de las empresas*. España: Granada.

Porter, M. a. (2006). *Estrategia y sociedad*. Harvard business review.

Roberto Hernández Sampieri, C. F. (2010). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*. Mexico: McGraw-Hill.

Rodrigo, E. (2006). *Administracion o Gestion de Riesgos E.R.M. y la Auditoria Interna*. Bogota, D.C.: Ecoe Ediciones.

Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (2014). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. Mexico,D.F.: Mc GRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Sampieri, H., Fernandez Collado, c., & Baptista Lucio, M. (2010). *Metodologia de la Investigación*. México D.F.: Interamericana Editores S.A.

Sanchez, J. G.-E. (2014). *La entrevista en las organizaciones*. Mexico: Manual Moderno.

Santillana. (2015). *Sistema de Control Interno*. Mexico: PEARSON.

Sola, R. A. (2016). *Principios y marcos de referencia de la gestión de activos*. Madrid: AENOR - Asociación Española de Normalización y Certificación.

Tamayo, M. (2011). *El Proceso De La Investigacion Cientifica*. Mexico: Editorial Limusa S.A.

Vichique, D. G. (2016). *La gestión institucional de crisis: estrategia clave en el siglo XXI*. España: UOC.

LINKOGRAFÍA

- Aiza, D. J. (2015). *Auditool.Org*. Obtenido de www.cicinacional.com/images/Articulos/guia-modulo-1-implantacin-de-un-modelo-de-gestion-de-riesgos-corporativos.pdf
- Alkorta, A. X. (2015). *Crisis y nueva dirección bancaria*. España: Publicaciones de la Universidad de Deusto. Obtenido de <http://www.ebrary.com>
- Ambrosone, M. (2007). *La Administración del Riesgo Empresarial una responsabilidad de todos el Enfoque COSO*. Obtenido de <http://ayhconsultores.com/img/COSO.pdf>
- Arrocha, M. (2011). *empresarial y la auditoría Conociendo a nuestro equipo* . Obtenido de [file:///C:/Users/maria_000/Desktop/ed-2010-11-02%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/maria_000/Desktop/ed-2010-11-02%20(2).pdf)
- Censos, I. N. (2010). *Fasciculo Provincial de Imbabura*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/imbabura.pdf>
- De Justo, A. M. (2016). Obtenido de <http://www.kit.com.ar/boletines-a.php?id=0000037>
- Desarrollo, S. N. (2003). *Plan Nacional Del Buen Vivir*. Obtenido de <http://www.buenvivir.gob.ec/objetivos-nacionales-para-el-buen-vivir>
- Espinosa, C. y. (2016). Obtenido de <https://www.auditool.org/blog/control-interno/359-importancia-de-la-administracion-de-riesgos>
- Javier, R. (2012). *Control interno y sus 5 componentes según COSO*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/control-interno-5-componentes-segun-coso/>

Los recursos humanos.com. (s.f.). Obtenido de <http://www.losrecursoshumanos.com/ambiente-interno-de-una-empresa/>

Morales, A. (s.f.). *Que es la administracion de Riesgos.* Obtenido de <https://www.auditool.org/blog/control-interno/700-administracion-de-riesgos-conceptos-fundamentales>

Peña, F. (13 de Marzo de 2015). *Blog Calidad y Excelencia.* Obtenido de <https://www.isotools.org/2015/03/13/por-que-es-importante-la-gestion-de-riesgos-para-tu-empresa/>

Rios, J. C. (2005). *Control Interno.* Obtenido de http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/material__consulta_ci.pdf

Rubio, R. A. (15 de Enero de 2006). *COSO II y la Gestion Integral Del Negocio.* Obtenido de <http://pdfs.wke.es/6/6/7/3/pd0000016673.pdf>:
<http://pdfs.wke.es/6/6/7/3/pd0000016673.pdf>

Stinberg, M. R. (2004). *Gestion de Riesgos Marco Integrado.* Obtenido de <https://www.slideshare.net/hfigueroa1981/coso-erm-58083139>

Vaca, R. (2016). *Auditool.* Obtenido de <http://auditool.org/blog/control-interno/3023-la-gestion-de-riesgos-corporativos>: <http://auditool.org/blog/control-interno/3023-la-gestion-de-riesgos-corporativos>

ANEXOS

ANEXO A

	<p>UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE INSTITUTO DE POSTGRADOS</p>	
<p>GUÍA DE ENTREVISTA</p>		
<p>OBJETIVO: Determinar aspectos internos de la dirección acorde al funcionamiento y desempeño de la gestión y control del ITSLA</p>		
Entrevistado	MSc. German Gallegos Peñafiel	
Cargo	Rector	
Entrevistador	Ing. Emperatriz Fuertes	
Lugar	Ibarra Calle José Domingo Albuja y Teodoro Gómez	
Fecha	26 de mayo del 2017	
<p>¿Ha programado usted las acciones a tomar en caso de entrar en riesgo económico la institución por factores externos que se escapan a su control?</p>		
<p>¿Qué factores considera dentro de ese plan?</p>		
<p>¿En los ejes estratégicos de ese plan no se encuentran enunciados aspectos a seguir en caso de entrar en riesgo? ¿En los objetivos y Metas de los ejes mencionados se desglosan acciones preventivas en caso de no cumplirse con lo previsto en el plan?</p>		
<p>¿No es mejor que realice un plan de gestión de riesgos corporativos, en lugar de realizar un plan de contingencia cuando ya entre en emergencia la institución?</p>		
<p>¿Considerando que la institución a su cargo es sin fines de lucro, se encuentra preparada aceptar más riesgo del que actualmente admite?</p>		
<p>¿Se halla preparada la institución, para implementar proyectos que presenten una menor probabilidad de éxito, pero con un posible rendimiento superior?</p>		
<p>El instituto cuenta con un Manual de Funciones?</p>		
<p>Los organismos reguladores tales como el CEAACES establecen sus propios formatos de evaluación. ¿La institución los aplica?</p>		
<p>El ITSLA, dispone de reglamentos para el control interno</p>		

ANEXO B

	UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE INSTITUTO DE POSTGRADOS	
GUÍA DE ENTREVISTA		
<p>OBJETIVO: Diagnosticar la situación financiera en relación con las obligaciones cumplimiento y aplicación de normas, leyes y reglamentos</p>		
Entrevistado	Dra. Jeaneth Moreno	
Cargo	Contadora General	
Entrevistador	Ing. Emperatriz Fuertes	
Lugar	Ibarra Calle José Domingo Albuja y Teodoro Gómez	
Fecha	de mayo del 2017	
1 El presupuesto anual es aprobado en los tiempos previstos por el consejo directivo y los organismos de control?		
2¿Se realiza seguimiento, control y evaluación del presupuesto en función de los planes operativos anuales?		
3¿Se realiza un análisis porcentual, para la interpretación de los resultados de los estados financieros?		
4 ¿Se cumple a tiempo con todas las obligaciones de los organismos de control como SRI, IESS y MRL?		
5 ¿Los activos fijos se encuentran debidamente etiquetados con su código respectivo?		
6 ¿Se realiza la entrega formal de los activos fijos a cada empleado del ITSLA?		
7 ¿Se realiza seguimiento, control amparado en un reglamento, los fondos entregados al personal en calidad de viáticos movilizaciones y subsistencias?		
8 ¿Se elaboran conciliaciones bancarias de manera mensual con cada Banco?		

ANEXO C



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
INSTITUTO DE POSTGRADOS**

CUESTIONARIO DE ENCUESTA					
Encuesta dirigida a los representantes de cada una de las áreas del Instituto Tecnológico Superior Liceo Aduanero					
Área Administrativa		Responsable		Ing. Emperatriz Fuertes	
Objetivo:		Diagnosticar el sistema de gestión de riesgos y control interno del ITSLA con el objetivo de identificar las debilidades existentes			
1. Ambiente Interno					
PREGUNTAS		Muy de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	No aplica
1	Los líderes de la institución dan ejemplo de cultura y ética?	x			
2	Comprende la misión y la estrategia general de la institución?		x		
3	Se emprenden acciones disciplinarias contra aquellos que muestran una conducta profesional inapropiada?		x		
4	Actualmente se aplican políticas y principios de gestión de riesgos corporativos?			x	
5	Usted es receptivo a todas las comunicaciones acerca del riesgo,			x	

	incluyendo las malas noticias?				
6	¿Enfrenta situaciones complicadas que podrían implicar un riesgo para la institución?				x
7	¿Trata con respeto, dignidad, equidad y cortesía a compañeros, clientes y demás personas con las que mantiene una relación profesional ?		x		
8	¿Proporciona un entorno de trabajo seguro y confiable para sus clientes?		x		
	TOTAL	1	4	3	1

2. Establecimiento de Objetivos					
PREGUNTAS		RESPUESTAS			
		Muy de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	No aplica
1	En el contexto del plan estratégico, la dirección ha socializado las estrategias de cada una de las perspectivas?			x	
2	En el establecimiento de objetivos estratégicos, se ha tomado en cuenta algunas técnicas de evaluación de riesgos?			x	
3	¿La organización, en conexión con el establecimiento de objetivos; ha puesto en marcha talleres colaborativos a fin de identificar eventos que podrían afectar al logro de los objetivos estratégicos corporativos?			x	

4	¿Cada objetivo ha sido identificado de acuerdo a su unidad de medida y sus metas establecidas?			x	
5	¿Se ha puesto en discusión los factores internos y externos que actúan sobre los posibles acontecimientos relacionados con dicho objetivo?			x	
6	¿En el desarrollo de los objetivos, se ha determinado que hechos presentan riesgos con respecto al logro de los objetivos y cuáles oportunidades?			x	
7	Se ha considerado los múltiples riesgos que afectan a un objetivo?			x	
TOTALES		0	0	6	0

3. Identificación de acontecimientos					
PREGUNTAS		RESPUESTAS			
		Muy de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	No aplica
1	¿Diseña herramientas para evaluar la información interna y estimar probabilidades de impacto de eventos futuros?			x	
2	¿Se realiza análisis y seguimiento de los indicadores financieros con el fin de identificar movimientos que apunten a un cambio en la demanda del servicio?		x		
3	¿Las actividades enmarcadas en el Plan Operativo Anual, han sido desarrolladas en su totalidad en el tiempo establecido?			x	

4	¿Se ha emprendido acciones adicionales, para comparar sus mecanismos continuos de identificación de eventos en relación a los factores internos y externos?			x	
5	¿Clasifica los posibles eventos, para una identificación completa que a su vez le ayudará a desarrollar posteriormente una perspectiva de cartera?			x	
6	¿Se ha establecido flujos de procesos entre actividades inherentes a la gestión de riesgos corporativos?			x	
TOTALES		0	1	5	0

4. Evaluación de riesgos					
PREGUNTAS		RESPUESTAS			
		Muy de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	No aplica
1	¿Examina individualmente o por categorías los impactos positivos y negativos de los eventos potenciales?			X	
2	¿Los riesgos son evaluados, mediante el enfoque de riesgo inherente y riesgo residual?			X	
3	¿La ejecución de procesos, se realiza con la normativa legal vigente de todos los organismos reguladores de las IES?	X			
4	¿Se realiza un análisis retrospectivo de la comparación periódica de las medidas relacionadas con el riesgo entre la ganancia o pérdida generada?			X	
TOTALES		1	0	3	0

5. Respuesta a los riesgos					
PREGUNTAS		RESPUESTAS			
		Muy de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	No aplica
1	¿Responde a los riesgos relevantes que se presentan en la institución?			X	
2	¿La dirección evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo?			X	
3	¿La dirección identifica cualquier oportunidad y asume una perspectiva del riesgo determinando si concuerda con el riesgo aceptado por la institución?			X	
		0	0	3	0

6. Actividades de control					
PREGUNTAS		RESPUESTAS			
		Muy de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	No aplica
1	¿Las políticas y procedimientos internos, ayudan a asegurar que se lleven a cabo las respuestas de la dirección a los riesgos?			x	
2	¿Después de seleccionar las respuestas al riesgo, la dirección identifica las actividades de control necesaria, para asegurar que las respuestas a los riesgos se lleven a cabo adecuadamente?		x		
3	¿Proporciona soluciones de modo que las actividades de control se alinean con cada uno de los tipos de respuesta evitar, mitigar, distribuir y aceptar?		x		
		0	2	1	0

7. Información y comunicación					
PREGUNTAS		RESPUESTAS			
		Muy de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	No aplica
1	¿La información pertinente se identifica y se comunica de una forma y en un marco de tiempos que permiten a las personas llevar a cabo sus responsabilidades?			X	
2	¿Se usa sistemas de información, para comunicar y facilitar la gestión de riesgos y toma de decisiones?			X	
3	¿Existe una comunicación eficaz en todas las direcciones de la institución?			X	
4	¿La comunicación con terceros tales como proveedores y clientes es eficaz?		X		
TOTALES		0	1	3	0

8. Supervisión					
PREGUNTAS		RESPUESTAS			
		Muy de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	No aplica
1	¿La gestión de riesgos, se supervisa revisando la presencia y funcionamiento de sus componentes a lo largo del tiempo?				x
2	¿Durante el transcurso normal de actividades de gestión, tiene lugar una supervisión permanente?			x	

3	¿Las deficiencias en la gestión de riesgos corporativos, se comunican de forma ascendente, trasladando los temas más importantes a la dirección y al ente administrativo?			x	
4	¿La evaluación de gestión de riesgos corporativos se lleva a cabo por cambios en la estrategia, procesos clave o estructura de la entidad?			x	
TOTALES		0	0	3	1

ANEXO D: ACTA DE ACUERDO

ACTA – ACUERDO N° 001

A los 18 días del mes de Julio de 2017 se celebra la presente ACTA - ACUERDO entre El Instituto Superior Tecnológico Liceo Aduanero de la ciudad de Ibarra – Provincia de Imbabura, representado por el MSc. Germán Gallegos Peñafiel en calidad de Rector y La Ing. María Emperatriz Fuertes Narváz, a quien por resolución del Consejo Directivo, se le concedió la respectiva autorización para que desarrollara su Trabajo de Grado de cuarto nivel, sobre una investigación en la institución a cerca de la gestión del riesgo corporativo, el diseño de una propuesta y la socialización de un “Sistema de Gestión de Riesgos Corporativos y Control Interno”, el mismo que será expuesto mediante un seminario taller dando a conocer al personal administrativo y docente las particularidades que conforman el sistema, brindando los lineamientos para su adecuada aplicación. Estos aspectos relevantes de carácter administrativo que se desarrollan en la institución; por lo que la finalidad de la presente ACTA ACUERDO es para facilitar el tiempo y el espacio físico de la institución, para que la antes mencionada Ingeniera socialice el sistema, con el que se brindará al instituto una herramienta de apoyo a la dirección, para la optimización de recursos económicos, materiales, temporales y talento humano. Con estos antecedentes la institución se compromete a facilitar la información pertinente en un trabajo mancomunado. Por acuerdo de los actores de la presente acta fluirán permanentemente los requerimientos de las partes para su instrumentación siempre que no implique erogación económica alguna a nombre de la institución.

La Presente Acta Acuerdo, finalizará automáticamente cuando haya terminado la investigación o porque una de las partes resuelva justificadamente suspender el acuerdo o ambas partes decidan dar por terminado el acuerdo, para lo cual se motivarán con un tiempo prudencial de treinta días de anticipación.

A tales efectos, se firman dos ejemplares de un mismo tenor.



MSc. Germán gallegos P
RECTOR – ISTLA




Ing. María Emperatriz Fuertes N.
TESISTA INVESTIGADORA UTN

ANEXO E: OFICIO DE SOLICITUD

Ibarra, 05 de julio del 2017

**Sr. MSc.
Germán Gallegos Peñafiel
RECTOR DEL ITSLA
Presente.-**

De mi consideración

Reciban un cordial saludo deseándole éxitos en sus funciones que desempeña

Mediante el presente solicito a usted de la manera más comedida, autorizar la socialización del Sistema de Gestión de Riesgos Corporativos y Control Interno diseñado en mi tesis de grado de maestría en Contabilidad y Auditoría en favor del Instituto Tecnológico Superior Liceo Aduanero.

Por su atención a la presente anticipo mis agradecimientos.

Mara Empetriz Fuertes N.
Ing. Emperatriz Fuertes N.
C.I. 175051286-3

MAESTRANTE EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA - UTN



ANEXO F: RESOLUCIÓN DEL CONSEJO DIRECTIVO



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR "LICEO ADUANERO" ACUERDO CONESUP N° 155-05/11/2003

CONSEJO DIRECTIVO

RESOLUCION Nro. 2044

El Consejo Directivo del Instituto Tecnológico Superior Liceo Aduanero, en sesión ordinaria No 08-2017 de fecha 07 de julio del 2017.

CONSIDERANDO

Que, Art. 15 del Estatuto Institucional establece como atribuciones del Consejo Directivo en el literal t) Ejercer atribuciones que no competen privativamente a otro Organismo del ITSLA.

Que, con solicitud sin número, de fecha 06 de julio de 2017, la Ing. Emperatriz Fuertes, solicita autorización para la socialización del Sistema de Gestión de Riesgos Corporativos y Control Interno, diseñado en su tesis de grado en favor del Instituto Tecnológico Superior Liceo Aduanero.

En base a las disposiciones invocadas y a las consideraciones expuestas,

RESUELVE:

Autorizar a la Ing. Emperatriz Fuertes, la socialización del Sistema de Gestión de Riesgos Corporativos y Control Interno del Instituto Tecnológico Superior Liceo Aduanero.

Dr. Tomás Vásquez Brito
Secretario Abogado del ITSLA



Certifica:

Que, la Resolución que antecede fue adoptada por el Consejo Directivo del Instituto Tecnológico Superior Liceo Aduanero, en sesión ordinaria No 08-2017 de fecha 07 de julio del 2017.

Dr. Tomás Vásquez Brito
Secretario Abogado del ITSLA



Copia: Sr. Rector, Sra. Vicerrector Académico, Sra. Vicerrectora Administrativa, Srta. Secretaria General, Sra. Coordinadora de la carrera de Educación Inicial y Parvularia y Sr. Coordinador de la carrera de Administración Aduanera.

ANEXO G: CONVOCATORIA



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR "LICEO ADUANERO"

ACUERDO CONESUP N° 155-05/11/2003

Of. Circular Nro. 2017 – 014 - ITSLA-R
Ibarra, 14 de julio del 2017

Señoras/Señoritas/Señores
PERSONAL ADMINISTRATIVO/ DOCENTES DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR
"LICEO ADUANERO"
Presente.-

Se convoca a todo el personal docente y administrativo del ITSLA a una reunión de trabajo que se llevara a efecto el día 18 de julio del presente año para la socialización del Sistema de Gestión de Riesgos Corporativos y Control Interno disertado por la Ing. María Emperatriz Fuertes Narváez, misma que es de carácter obligatorio por la importancia que representa para la institución.

Atentamente

Visión:

liderar el cambio hacia una juventud productiva, innovadora, empresaria, estora de su desarrollo socioeconómico y del país.

Misión:

Potenciar el talento y la operatividad productiva de nuestros profesionales en formación, agregando valor permanentemente en función de resultados.

Msc. Germán Gallegos
RECTOR DEL ITSLA



ACREDITADO
Desde mayo del 2016, Resolución N° 423-CEAACES-SE-12-2016

Dirección: José Domingo Albuja 2- 47 y Teodoro Gómez Telf.: 062 959 931 Cel.: 0992031035
www.liceoaduanero.edu.ec
Ibarra - Ecuador

ANEXO H: PROGRAMA SEMINARIO TALLER

PROGRAMA DEL TALLER DE SOCIALIZACIÓN SOBRE PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACION DE UN “SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS Y CONTROL INTERNO” AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DOCENTE DEL INSTITUTO TECNOLOGICO SUPERIOR “LICEO ADUANERO ITSLA”

a. Consideraciones Generales

En concordancia con el ACTA – ACUERDO N° 001 de fecha 18 de julio del 2017 celebrada entre el Sr. Rector del Instituto Tecnológico Superior “Liceo Aduanero” como máxima autoridad y mi persona como estudiante maestrante del Programa de maestría en Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica del Norte. Para que al finalizar mi trabajo de tesis, por darme las facilidades correspondientes en la institución les facilitará los resultados del estudio y socializará la propuesta de solución al problema estudiado; por lo que en uso de mis facultades cumplo con mi compromiso efectivizando lo acordado mediante la programación y desarrollo del presente **Taller de Socialización sobre Propuesta para la implementación de un “Sistema de Gestión de Riesgos Corporativos y Control Interno” al personal administrativo y docente del Instituto Tecnológico Superior “Liceo Aduanero ITSLA”** y a su vez dar cumplimiento operativo con el tercer objetivo específico del trabajo de tesis que estipula “Establecer los mecanismos para socializar al personal el Sistema de gestión de riesgos corporativos y control interno diseñado en el ITSLA, para su adecuada aplicación”.

b. Objetivo

Socializar al personal administrativo y docente del ITSLA la propuesta diseñada sobre el “Sistema de Gestión de Riesgos Corporativos y Control Interno”, mediante un taller de trabajo, para dar cumplimiento al compromiso realizado entre la Institución y mi persona por facilitarme el acceso a la documentación y el tiempo del personal requerido en la etapa de la investigación.

c. Estrategias metodológicas

El taller se desarrollará con las siguientes estrategias metodológicas:

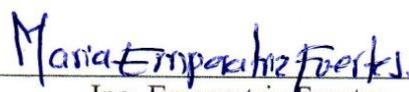
- Exposición
- Análisis de factibilidad
- Epítome

d. Duración y Estructura del taller

El taller de Socialización sobre Propuesta de un “Sistema de Gestión de Riesgos Corporativos y Control Interno” para el Instituto Tecnológico Superior “Liceo Aduanero ITSLA” será desarrollado en una sola sesión de 04 horas de duración

**CRONOGRAMA Y CONTENIDO DEL TALLER DE SOCIALIZACIÓN
AGENDA TALLER**

HORA	TEMAS	LUGAR Y RESPONSABLE
7H30 – 8H00	Registro de Asistencia	Auditorio ITSLA Ing. Emperatriz Fuertes
8h00 – 8h10	Inauguración y Presentación del Taller	Auditorio ITSLA Msc. Germán Gallegos P Rector del ITSLA
8h10 – 8h20	Presentación de la estructura del Taller	Auditorio ITSLA Ing. Emperatriz Fuertes
8h20 – 9h10	Exposición de los resultados del Diagnóstico de la situación actual de la institución sobre gestión de riesgos (Capítulo III)	Auditorio ITSLA Ing. Emperatriz Fuertes
9h10 – 11H20	Exposición de la Propuesta del “Sistema de Gestión de Riesgos Corporativos y Control Interno” (Capítulo III)	Auditorio ITSLA Ing. Emperatriz Fuertes
11H20 – 11H50	Intercambio de opiniones y observaciones con los asistentes	Auditorio ITSLA Asistentes e Ing. Emperatriz Fuertes
11H50 – 12H00	Clausura del Taller	Auditorio ITSLA Msc. Gladys Cisneros C. Vicerrectora Académica


Ing. Emperatriz Fuertes

ANEXO I

FIRMAS DE ASISTENCIA ESCANEADAS



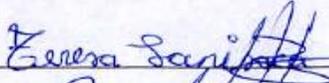
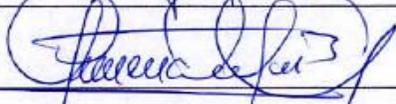
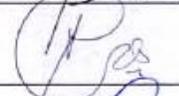
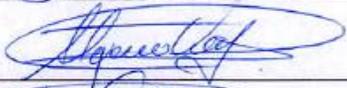
INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR
“LICEO ADUANERO”
 ACUERDO CONESUP N° 155-05/11/2003



SOCIALIZACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS Y CONTROL INTERNO EN EL INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR LICEO ADUANERO

FECHA: 18 DE JULIO 2017

NRO.	NOMBRES Y APELLIDOS	N° DE CEDULA	FIRMA DE ASISTENCIA
1	BASTIDAS ESCOBAR GABRIELA MADELINE	1002921946	
2	MORENO TRUJILLO BLANCA JEANETH	1002506119	
3	COBA GALLEGOS RAMIRO GUTBERTO	1705313600	Ramiro Coba.
4	FLORES LARA MARIA CRISTINA	100304608-1	
6	GALLEGOS PEÑAFIEL VICENTE GERMAN	1000991206	
7	LINARES SALTOS JESSICA ALEXANDRA	1002880829	LINARES S.
8	PEREZ IMBAGO SILVIA YADIRA	1602585923	Yadira Perez.
9	QUEVEDO CASTRO MARIO ULICES	0400593406	Ulises Quevedo.

10	SANISACA GUAMANCELA TERESA	0103229969	
11	ALARCON GUDIÑO BRIAN SANTIAGO	1003822143	
12	CARRANCO GOMEZ NARCISA DE JESUS	1001563723	
13	ROSETO MORILLO TANIA ARACELY	100301350-3	
14	ONOFRE BASTIDAS JIMENA YADYRA	171701313-8	
15	SANTACRUZ DELIS RUBEN DARIO	1001696064.	ROBEN SANTACRUZ
16	ERAZO ERAZO MAURICIO FABIAN	100217371-2	
17	SUAREZ VALENCIA CRISTINA ELIZABETH	100314296-3	
18	VACA PAZMIÑO LUIS EDUARDO	100248434-4	
19	VARGAS CHAVARREA ALVARO PATRICIO	100245711-5.	
20	VASQUEZ BRITO TOMAS RAMIRO	100121533-2	
21	VINUEZA INSUASTI MAYRA ALEXANDRA	100253873-9	