UNIVERSIDAD DEL AZUAY

DEPARTAMENTO DE POSGRADOS

MAESTRÍA EN AUDITORÍA INTEGRAL Y GESTIÓN DE RIESGOS FINANCIEROS

Diseño de Herramientas de Control Interno para el Área Administrativa – Financiera de las Universidades Privadas de la Ciudad de Cuenca: Caso Universidad del Azuay

Trabajo de Graduación previa a la obtención del título de Magister en Auditoría Integral y Gestión de Riesgos Financieros.

Autoras:

Ing. Paola Astudillo Sarmiento.

Ing. Verónica Orellana León.

Director:

Mst. Martín Bustamante.

Cuenca – Ecuador

2018

RESPONSABILIDAD.

Las ideas, conceptos, análisis y resultados obtenidos en el presente trabajo de tesis denominado "Diseño de Herramientas de Control Interno para el Área Administrativa – Financiera de las Universidades Privadas de la Ciudad de Cuenca: Caso Universidad del Azuay" son de exclusiva responsabilidad de las autoras.

Las Autoras,

Ing. Paola Astudillo

Ing. Verónica Orellana

AGRADECIMIENTO.

Expresamos nuestro más sincero agradecimiento a la Universidad del Azuay especialmente a su Rector el Dr. Francisco Salgado por la apertura para la realización de este trabajo y por su intermedio a cada una de las personas que laboran en el Área Administrativa Financiera de la institución y que nos brindaron su apoyo y colaboración durante este proceso.

DEDICATORIAS.

Dedico este trabajo a Dios por ser quien guía mi camino.
A mis padres que son el pilar fundamental de mi vida, quienes me acompañan en cada paso de mi vida con su amor y apoyo incondicional, por enseñarme que todo lo que se desea es posible cristalizarlo con amor, esfuerzo y paciencia.
A mis hermanas por apoyarme y alegrar mis días a cada momento.
A mi familia y amigos por apoyarme de una forma u otra para alcanzar este objetivo.

Con Cariño

Verito

DEDICATORIA.

Este trabajo de investigación va dedicado en primer lugar a Dios por guiarme y concederme la vida para culminar un peldaño más en mi formación profesional, a mi familia: esposo, a mi hija, padre, madre y hermanos por ser apoyo fundamental e incondicional a lo largo del tiempo de estudio y realización de este proyecto, a mis compañeras Fernandita, Vicky, Verito y Albita por su amistad y ánimo para seguir adelante en los momentos de decaimiento. Al personal de Posgrados por su ayuda, organización y trabajo bien coordinado para hacer posible el desarrollo de la MAI y finalmente a las Autoridades de la Universidad del Azuay y todo el personal por brindarnos la oportunidad de trabajar, estudiar y realizar nuestro trabajo de graduación en sus Instalaciones.

Paola

RESUMEN.

La globalización, aumento de la población y la necesidad de la sociedad de contar con profesionales capacitados, obligan a las IES a efectuar cambios institucionales, académicos y estructurales teniendo que adaptarse a leyes, normas y procesos de evaluación - acreditación establecidos en el Ecuador, esto ocasiona que las IES prioricen su atención en actividades académicas dejando en segundo plano el ámbito organizacional que es base fundamental para garantizar su desarrollo, perdiendo la oportunidad de determinar si los recursos que poseen son utilizados eficientemente.

Por esta razón el presente trabajo de investigación pretende diseñar Herramientas de Control Interno para las Universidades Privadas de Cuenca: Caso Universidad del Azuay, para los procesos de gestión administrativa - financiera.

Para el desarrollo de este trabajo aplicamos evaluaciones de control interno, entrevistas y cuestionarios que permitieron conocer la situación actual de estas instituciones, para luego de ello centrarnos en el área administrativa financiera de la Universidad del Azuay donde realizamos levantamiento de procesos, elaboración de diagramas de flujo, identificación de riesgos y la aplicación del Análisis Modal de Fallos y Errores para determinar los problemas relevantes que afectan la operatividad de esta área y diseñar acciones de mejora.

En base al trabajo realizado podemos concluir que las Universidades Privadas de la ciudad de Cuenca requieren contar con un sistema de control interno para el área administrativa financiera.

Palabras Claves: control interno, procesos administrativos, evaluación y acreditación, valoración de riesgos.

ABSTRACT.

ABSTRACT

Globalization, the increase in population and the need for society to have trained professionals forced the HEIs to make institutional, academic and structural changes. They had to adapt to laws, norms, evaluations and accreditation processes established in Ecuador, which caused IES to prioritize academic activities and leave behind the organizational environment. This caused that it could not be determined if their resources were used efficiently. The present research project designed the internal control tools for the administrative and financial management processes in private universities of Cuenca with the specific case of the University of Azuay. In order to develop this work, internal control evaluations, interviews and questionnaires were conducted. These allowed to determine the current situation of these institutions. The study focused on the administrative and financial areas of the University of Azuay where the following activities were carried out: process surveying, flowcharts elaboration, identification of risks and application of the Modal Analysis of Faults and Errors. These activities allowed to determine the relevant problems that affected the operation of these areas and helped to design the improvement actions.

Keywords: Internal control, administrative processes, evaluation and accreditation, risk assessment.

UNIVERSIDAD DEL AZUAY
Dpto. Idiomas

Translated by

Ing. Paul Arpi

ÍNDICE

RESPONSABILIDAD. I
AGRADECIMIENTO. II
DEDICATORIAS. III
RESUMEN. V
ABSTRACT. VI
Índice de Gráficos IX
Índice de Tablas X
1. CAPÍTULO 1. 9
1.1. Introducción. 9
1.2. Identificación del problema. 11
1.2.1. Investigación Preliminar. 12
1.2.2. Resultados Investigación Preliminar. 15
1.3. Descripción del Problema. 15
1.4. Objetivos. 16
1.4.1. Objetivo General. 16
1.4.2. Objetivos Específicos. 16
1.5. Marco Teórico. 17
1.5.1. Mapa de Procesos. 17
1.5.2. Proceso. 18
1.5.3. Diagrama de Flujo. 18
1.5.4. Metodología AMFE 20
1.5.5. Componentes del Control Interno. 22
1.5.6. Herramientas de control y gestión de calidad 24
2. CAPÍTULO 2. 27
2.1. Presentación de la Entidad. 27
2.2. Estructura Orgánica. 28
2.3. Normativa que rige a la institución. 29
2.4. Evaluación de Control Interno. 29

2.5. Gestión del Riesgo. 35
2.5.1. Levantamiento de procesos 35
2.5.2. Aplicación de la Metodología AMFE. 41
2.6. Análisis de Variables. 52
2.6.1. Análisis General. 52
2.6.2. Análisis Específico. 57
2.6.3. Resultados 61
2.7. Propuesta de Mejora. 63
2.8. Contribución de las propuestas de mejora a los parámetros evaluados por el CEAACES. 81
3. CAPÍTULO 3. RESULTADOS 99
3.1. Evaluación de Control Interno 99
3.2. Análisis de Riesgos. 99
3.2.1. Levantamiento de Procesos 99
3.2.2. Aplicación de la Metodología AMFE. 100
3.2.3. Análisis de Variables 101
3.3. Acciones de Mejora. 102
4. CAPÍTULO 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 104
4.1. Conclusiones. 104
4.2. Recomendaciones. 106
5. BIBLIOGRAFÍA 107
6. Anexos 109

Índice de Gráficos

Gráfico 1 Mapa de procesos 18
Gráfico 2 Diagrama de Flujo Compra de Equipos 19
Gráfico 3 Diagrama de Pareto 25
Gráfico 4 Diagrama de Barras 26
Gráfico 5 Diagrama de Sectores 26
Gráfico 6 Estructura Orgánica Universidad del Azuay 28
Gráfico 7 Mapa de Procesos de la Universidad del Azuay 35
Gráfico 8 Diagrama de Flujo Subproceso Tesorería: Cuadre de Caja 38
Gráfico 9 Diagrama de Flujo Proceso Gestión Financiera Subproceso Contabilidad Procedimiento Ingreso Facturas 39
Gráfico 10 Diagrama de Flujo Subproceso Talento Humano: Nómina 40
Gráfico 11 Diagrama de Pareto Subprocesos Área Administrativa Financiera 57
Gráfico 12 Pareto Subproceso Tesorería 58
Gráfico 13 Diagrama de Barras Subproceso Financiero - Contable 59
Gráfico 14 Pareto Subproceso Talento Humano 61

Índice de Tablas

Tabla 1 Historia de los Procesos de Acreditación 9
Tabla 2 Personal entrevistado investigación preliminar 12
Tabla 3 Simbología Básica Diagrama de Flujo 19
Tabla 4 Criterios de evaluación Ocurrencia 21
Tabla 5 Criterios de evaluación severidad. 21
Tabla 6 Criterios de evaluación detección 22
Tabla 7 Hallazgos Positivos Ambiente de Control 30
Tabla 8 Hallazgos Negativos Ambiente de Control 30
Tabla 9 Hallazgos Positivos Evaluación de Riesgos 31
Tabla 10 Hallazgos Negativos Evaluación de Riesgos 31
Tabla 11 Hallazgo positivo Actividades de Control 32
Tabla 12 Hallazgos negativos Actividades de Control 32
Tabla 13 Hallazgos Positivos Información y Comunicación 33
Tabla 14 Hallazgos Negativos Información y Comunicación 33
Tabla 15 Hallazgos Positivos Supervisión y Monitoreo 34
Tabla 16 Hallazgos Negativos Supervisión y Monitoreo 34
Tabla 17 Personal entrevistado levantamiento procesos 36
Tabla 18 AMFE Subproceso Tesorería 42
Tabla 19 AMFE Subproceso Financiero - Contable 47
Tabla 20 AMFE del Subproceso Talento Humano 50
Tabla 21 Lista de Causas Subproceso Tesorería 52
Tabla 22 Valores de Frecuencia Acumulada y % de Frecuencia Acumulada 55
Tabla 23 Lista de Causas Subproceso Financiero - Contable 59
Tabla 24 Lista de causas subproceso Talento Humano 60
Tabla 25 Cálculos Frecuencia y Frecuencia Acumulada 60
Tabla 26 Resultado causas priorizadas 61
Tabla 27 Propuesta de Mejoras 63
Tabla 28 Contribución propuestas de mejora 81
Tabla 29 Resultados Evaluación de Control Interno 99
Tabla 30 Levantamiento de Procesos 100
Tabla 31 Aplicación Herramientas de Control 101

1. CAPÍTULO 1.

1.1. Introducción.

Las Instituciones de Educación Superior (IES), tienen como finalidad formar, capacitar, especializar a estudiantes y profesionales altamente calificados capaces de responder a las necesidades y cambios que se producen en el país y a nivel internacional, esto ha obligado a las IES a efectuar cambios institucionales, académicos y estructurales teniendo que adaptarse a leyes, procesos y normas.

Es por esto que los gobiernos de varios países y la sociedad civil se han preocupado por el mejoramiento de la calidad de educación y rendición social de cuentas de las IES para lo cual han implementado procesos de evaluación, acreditación y categorización. (Arencibia, Barrios, Cabrera, Dominguez, & García, 2013)

El Ecuador también preocupado de la calidad de la educación, establece a partir de 1995 procesos de evaluación – acreditación, así como de rendición social de cuentas (CONEA, 2003).

A continuación en la Tabla 1, se presenta en forma resumida la evolución de los procesos de acreditación en el país.

Tabla 1 Historia de los Procesos de Acreditación

Año	Proceso
1995	"El Consejo Nacional de Universidades y Escuelas Politécnicas (CONUEP) decide dar el primer paso encaminado a organizar el Sistema Nacional de Evaluación y Acreditación" (IESALC, 2004)
1996	"Se realizan estudios sobre La calidad universitaria y los procesos de evaluación" (IESALC, 2004)
1997	"Se emite la Guía de Procedimientos para la Autoevaluación Institucional. También se realizaron procesos de validación en las universidades, consultas con expertos internacionales y la visita a países con experiencias en este ámbito" (IESALC, 2004)
1998	"Se implementa en la Constitución de la República el Art. 79, que buscaba asegurar la calidad de la educación, obligatoriedad en la rendición de cuentas, y el establecimiento de un sistema de evaluación y acreditación." (IESALC, 2004)
2000	Se promulga la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES). (IESALC, 2004)

2002	"El Gobierno Nacional promulga el Reglamento General del Sistema que norma todo el proceso de autoevaluación, evaluación externa y acreditación para completar el marco legal y posibilitar un adecuado funcionamiento del SEAES y el CONEA" (IESALC, 2004)
2008	"El 22 de julio de 2008, la Asamblea Nacional expide el Mandato Constituyente No.14, mediante el cual se establece la obligación del Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación (CONEA) de elaborar un informe técnico sobre el nivel de desempeño institucional de las instituciones de educación superior, a fin de garantizar su calidad, propiciando su depuración y mejoramiento." (Ramírez, 2016)
2010	"En el año 2010 mediante la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), se crea el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de Educación Superior (CEAACES) determinando como su responsabilidad la evaluación, acreditación y categorización de las universidades y escuelas politécnicas del sistema universitario a nivel nacional" (Ramírez, 2016)
2013	"En el año 2013, la clasificación de las IES responde a la aplicación conjunta de metodologías de análisis multicriterio y el análisis de conglomerados, los resultados obtenidos por las instituciones en los respectivos modelos que estaban constituidos por cinco criterios: academia, eficiencia académica, investigación, organización e infraestructura." (Universidades.ec, 2017)

Fuente 1 Elaborado por las autoras

Actualmente el CEAACES continúa realizando mejoras en los parámetros de evaluación, categorización y acreditación a nivel institucional y de carreras, para lo cual ha propuesto un nuevo modelo de evaluación institucional de universidades y escuelas politécnicas que de ser aprobado se aplicaría en el 2018.

Dada la importancia de los procesos de evaluación y acreditación, y con el propósito de contribuir al mejoramiento de los parámetros evaluados, es importante que las IES cuenten con una adecuada organización basada en el control de actividades tanto académicas como administrativas, siendo necesario que posean herramientas de control interno que faciliten la identificación, evaluación y tratamiento de riesgos que puedan impedir la consecución normal de sus objetivos.

Estas herramientas se deben complementar con el análisis de riesgos operacionales que de acuerdo a lo que sugiere (Basilea, 2003), permiten a las organizaciones "identificar y evaluar el riesgo operativo inherente a todos sus productos, actividades, procesos y sistemas relevantes" generados por el personal, tecnología, infraestructura que posee la organización en la ejecución de las diferentes

actividades, y de esta forma establecer medidas que conlleven un adecuado monitoreo y control de ocurrencia de este tipo de riesgos.

Es por estas razones que este trabajo de investigación aplicada, busca brindar a las Universidades Privadas de la Ciudad de Cuenca: Caso Universidad del Azuay, herramientas de control interno que permitan evaluar la eficiencia de sus operaciones, eficacia de sus objetivos, la economía en el uso de recursos y acatamiento de las leyes y regulaciones aplicables con la finalidad de que la Universidad responda a las necesidades internas, externas, de evaluación y acreditación como lo sugiere (Estupiñán Gaitán, 2015).

1.2. Identificación del problema.

Para determinar el problema que afecta a las Universidades Privadas de la Ciudad de Cuenca, hemos considerado necesario realizar una investigación preliminar que nos permita conocer la situación actual de las mismas, en la sección 1.2.1., se profundizará la investigación.

Este análisis se desarrolló en la Universidad Politécnica Salesiana, Universidad Católica de Cuenca y la Universidad del Azuay.

Para la recolección de la información se procedió a elaborar cuestionarios considerando los siguientes aspectos: datos generales, normativas, estructura departamental, aspectos financieros y académicos.

Para la aplicación de este cuestionario procedimos a solicitar las autorizaciones correspondientes a los Rectores de cada IES, mediante oficios explicando el propósito de nuestro trabajo de graduación, departamentos a los cuales se solicitaría información (Administrativo, Financiero, Evaluación – Acreditación) y el cuestionario a ser aplicado mismo que puede ser observado en el Anexo 1.

Una vez que nos fue otorgada la autorización, nos entrevistamos con cada uno de los responsables de los departamentos que se detallan a continuación en la Tabla 2.

Tabla 2 Personal entrevistado investigación preliminar

IES	Área	Responsable	Fecha aplicación
Universidad Católica de Cuenca	Dirección administrativa	Eco. Moisés Matovelle.	21 – abril – 2017
	Dirección Financiera	Ing. Priscila Muñoz C.	19 – abril – 2017
	Área Evaluación y acreditación	Ing. Mauricio León	21 – abril – 2017
Universidad Politécnica Salesiana	Secretaría Técnica de Planificación, Evaluación y Acreditación de la UPS Sede Cuenca	Ing. Marco Amaya.	15 – mayo – 2017
	Dirección Administrativa	Ing. Cristian Díaz	15 – mayo – 2017
	Presupuesto y Finanzas	Ing. María Tocachi.	09 – mayo – 2017
Universidad del Azuay	Dirección Financiera	Ing. Manuel Guamán.	21 – abril – 2017
	Autoevaluación y Aseguramiento de Calidad	Ing. Ana María Burbano	28 – mayo – 2017
	Autoevaluación y Aseguramiento de Calidad	Ing. Janela Encalada	18 – abril -2017

Fuente 2 Elaborado por las autoras

1.2.1. Investigación Preliminar.

En los cuestionarios aplicados en las Universidades Privadas de la Ciudad de Cuenca se consideró cinco aspectos que son: datos generales, las normativas, estructura departamental, aspectos financieros, académicos y generales, a continuación presentamos los resultados obtenidos:

a. Universidad Católica de Cuenca. (UCACUE).

Esta IES estaba ubicada en la categoría D hasta agosto del 2017 fecha en la cual fue evaluada y gracias a su mejoramiento en el parámetro eficiencia académica fue ubicada en la categoría B.

Es una institución cofinanciada que responde a normativas internas y externas como son: Constitución de la República, Ley Orgánica de Educación Superior, Reglamento Interno de Régimen Académico, Reglamento de Investigación.

Con respecto a su estructura departamental la Universidad Católica de Cuenca cuenta con las áreas: administrativa, pastoral, planificación, auditoría, evaluación y academia.

En lo referente al aspecto financiero se pudo evidenciar que la institución realiza presupuestos anuales, cumple con la presentación del POA y las asignaciones que recibe del gobierno son invertidas en becas para los estudiantes.

Dentro de este aspecto se consultó sobre el sistema contable y controles que se aplican actualmente en el área administrativa financiera, obteniéndose como respuesta la necesidad de mejorar el sistema contable actual en cuanto a controles y simplificación de procesos.

En cuanto a la mejora de los aspectos relacionados a la evaluación del CEAACES, la institución indicó que debe trabajar en la mejora de los criterios investigación y vinculación con la sociedad.

En investigación debe trabajar en el incremento de docentes con PhD, así como en el número de publicaciones que realizan los docentes.

En lo que se refiere a vinculación con la sociedad deben ampliar su proceso de vinculación hacia áreas rurales.

Los entrevistados indican que la institución posee manuales de Investigación, Formativo, Funciones y Procedimientos de las Unidades Académicas, aprobación, monitoreo, control y eventual cierre de carreras y programas todos ellos orientados a la parte académica.

b. Universidad Politécnica Salesiana (UPS).

Esta institución educativa pertenece a la categoría B y recibe subvenciones del gobierno las mismas que son reinvertidas en becas, investigación, laboratorios y capacitación.

En cuanto a la normativa que rige a la UPS indican: Ley de Educación Superior, Reglamento de Régimen Académico, Reglamento de la Ley Orgánica de Educación Superior CEAACES, reglamento de Carrera y Escalafón del profesor e investigador, Reglamento interno de régimen académico, Reglamento de auditoría interna,

Reglamento Comisión General de Evaluación Interna, Admisión y Nivelación, Identidad Salesiana, archivo institucional.

Los departamentos que conforman esta institución son: departamento financiero, departamento de recursos humanos, departamento de bienestar estudiantil, pastoral, coordinación académica, direcciones de carrera, departamento de vinculación con la comunidad, departamento de comunicación, departamento de administración e inventario y secretaría técnica de evaluación y acreditación.

En cuanto al aspecto financiero la institución cuenta con planes operativos anuales, realiza presupuestos. En cuanto a su sistema contable consideran que es adecuado pues está parametrizado de acuerdo a los requerimientos de los organismos de control CEAACES.

En la parte de evaluación y acreditación, nos indicaron que requieren mejorar los criterios de investigación y vinculación con la sociedad, además requiere mejorar la planta docente de tal forma que incremente el número de docentes titulares que laboren a tiempo completo lo que contribuirá a mejorar su categorización.

c. Universidad del Azuay (UDA).

La Universidad del Azuay al momento se encuentra ubicada en categoría B, es una institución cofinanciada que reinvierte los recursos otorgados por el Estado principalmente en becas para los estudiantes y preparación docente.

Las normativas internas y externas que rigen a la IES son: Constitución de la República, LOES, LRTI, Código de trabajo, Estatuto orgánico, resoluciones de Consejo Universitario, reglamentos y demás normativas que regulan a las IES.

La estructura departamental de la UDA está conformada por: Rectorado, Vicerrectorado Académico, Vicerrectorado de Investigaciones, Decanato Administrativo Financiero, Decanos de Facultad, Posgrados, Área de Vinculación, Área de Planificación.

A base del análisis realizado se pudo evidenciar que la Universidad del Azuay cuenta con el POA, realiza y presenta anualmente presupuestos. Con respecto al sistema contable que posee la institución superior indican que se puede mejorar en los siguientes aspectos: implementar módulos de manejo y control de recaudaciones y registro contable de pagos de estudiantes a través de tarjetas de crédito, implementar

módulos de valoración periódica de las propiedades, planta, equipo (activos no corrientes), implementación de manuales operativos de usuarios, mejora de los módulos de nómina, académicos, activos fijos, etc., que permitan entregar información relevante, íntegra, razonable y útil.

En cuanto a los aspectos evaluados por el CEAACES, se debe mejorar los criterios de investigación y academia.

En investigación deben de incrementarse el número de docentes PhD; en academia se debe mejorar la capacitación docente que permita incrementar el número de docentes con PhD y maestrías y en la vinculación articular proyectos de vinculación bajo una estructura que permita su seguimiento y valoración de impacto.

1.2.2. Resultados Investigación Preliminar.

Con base en el análisis realizado a estas tres instituciones se determinó:

- La Universidad del Azuay, no posee un sistema informático ajustado a sus necesidades, lo cual conlleva demora en la entrega de reportes solicitados por los organismos de control y por ende un mayor uso de recursos humanos y financieros debido a que se duplica el trabajo del personal administrativo para la obtención de los reportes.
- Las actividades de los departamentos del área administrativa financiera no se ejecutan en forma eficiente ya que la institución no dispone de manuales de procesos y procedimientos formalmente establecidos. Esto genera demora o incumplimiento de actividades, ejecución de operaciones sin los respaldos correspondientes y duplicidad de pagos.
- LA UCACUE posee manuales de procesos, procedimientos para el área académica, pero para la parte administrativa financiera están en proceso de ejecución.

1.3. Descripción del Problema.

En la actualidad las IES enfocan sus esfuerzos en mejorar la calidad de la educación para dar cumplimiento a los procesos de evaluación y acreditación, pero es

indispensable que también trabajen en el fortalecimiento de la gestión organizacional del área administrativa financiera.

Es necesario mencionar que si bien la razón de ser de una IES es la formación profesional, esta debe complementarse con una gestión administrativa financiera adecuada, pues de no hacerlo pierden la oportunidad de evaluar cómo se están llevando a cabo los procesos claves, determinar si el manejo de los recursos que poseen es adecuado, así como identificar, evaluar y gestionar riesgos que pueden afectar la consecución de sus objetivos.

Debido a esto las Universidades Privadas de Cuenca requieren diseñar herramientas de Control interno para los procesos de gestión administrativa – financiera, que les permita utilizar en forma eficiente recursos humanos, materiales y financieros, con la finalidad de fortalecer el control interno y a su vez contribuir para que la información que se presenta a los organismos de control sea confiable.

A continuación en la sección 1.4 se presentan los objetivos a desarrollar a lo largo del trabajo de investigación aplicada para determinar soluciones reales al problema identificado anteriormente.

1.4. Objetivos.

1.4.1. Objetivo General.

Diseñar Herramientas de Control Interno para las Universidades Privadas de Cuenca: Caso Universidad del Azuay, para los procesos de gestión administrativa financiera.

1.4.2. Objetivos Específicos.

- Definir la situación actual de la Universidad del Azuay en base al análisis de procesos.
- Levantar riesgos operacionales en el área administrativa – financiera.
- Diseñar herramientas de control interno tomando en cuenta los aspectos: académico, eficiencia académica, investigación, organización e infraestructura, así como el marco integrado de control interno.

1.5. Marco Teórico.

Dentro del marco teórico daremos a conocer los conceptos y herramientas más importantes que serán aplicadas en el desarrollo del trabajo de graduación.

1.5.1. Mapa de Procesos.

Para el desarrollo de nuestro trabajo de investigación aplicada, iniciamos con el análisis de la información de la Universidad del Azuay, para ello debemos identificar los procesos que intervienen en la operatividad de la organización, para lo cual la primera herramienta que utilizamos fue el mapa de procesos.

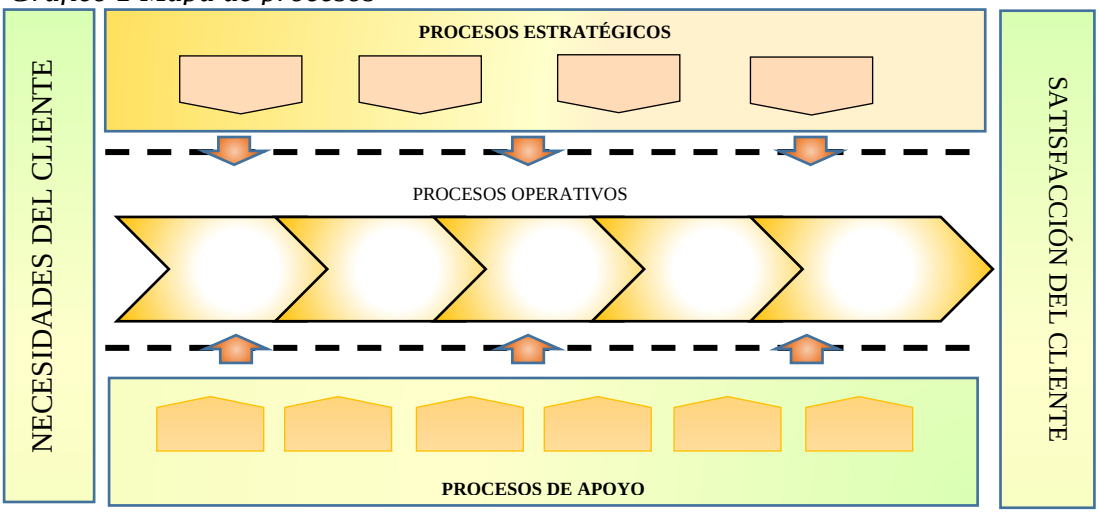
Mapa de procesos es la representación gráfica que permite observar los procesos globales de la institución y que buscan garantizar la consecución de los objetivos propuestos como manifiesta (Pardo Álvarez, 2012).

En la elaboración de este mapa es necesario que las empresas identifiquen claramente los siguientes procesos:

- Estratégicos: son las actividades realizadas por los directivos de la institución, enfocadas al establecimiento de estrategias y controles. (Pardo Álvarez, 2012).
- Claves: conjunto de actividades que permiten la fabricación de bienes o prestación de servicios a los clientes de la institución. (Pardo Álvarez, 2012).
- Apoyo: buscan garantizar que los procesos estratégicos y claves, posean los recursos necesarios para su normal desarrollo. (Pardo Álvarez, 2012).

Para una mejor comprensión del mapa de procesos presentamos el mismo en el Gráfico 1.

Gráfico 1 Mapa de procesos



Fuente 3 (Pardo Álvarez, 2012)

Conocida la definición de mapa de proceso, es importante entender cómo estos están compuestos, por esta razón en la sección 1.5.2 se presenta la definición de proceso.

1.5.2. Proceso.

Se define como el conjunto de actividades que ejecutadas en forma ordenada, permiten a la institución transformar los recursos en bienes o servicios que satisfacen las necesidades de sus clientes como lo considera (Bravo Carrasco, 2011).

Este concepto es de gran importancia dentro de nuestro trabajo de investigación aplicada, pues nos permitirá identificar las actividades que componen los procesos del área administrativa financiera de la Universidad del Azuay.

Estas acciones deben estar claramente establecidas mediante la herramienta diagrama de flujo mismo que se definirá en la sección 1.5.3.

1.5.3. Diagrama de Flujo.

Los diagramas de flujo se puede conceptualizar como la representación gráfica en forma secuencial de las actividades, soportes y archivos utilizados en un proceso como lo sugieren (Gilli, Arostegui, & Doval, 2007). Esta herramienta se elabora mediante la utilización de símbolos básicos que se describen en la Tabla 3.

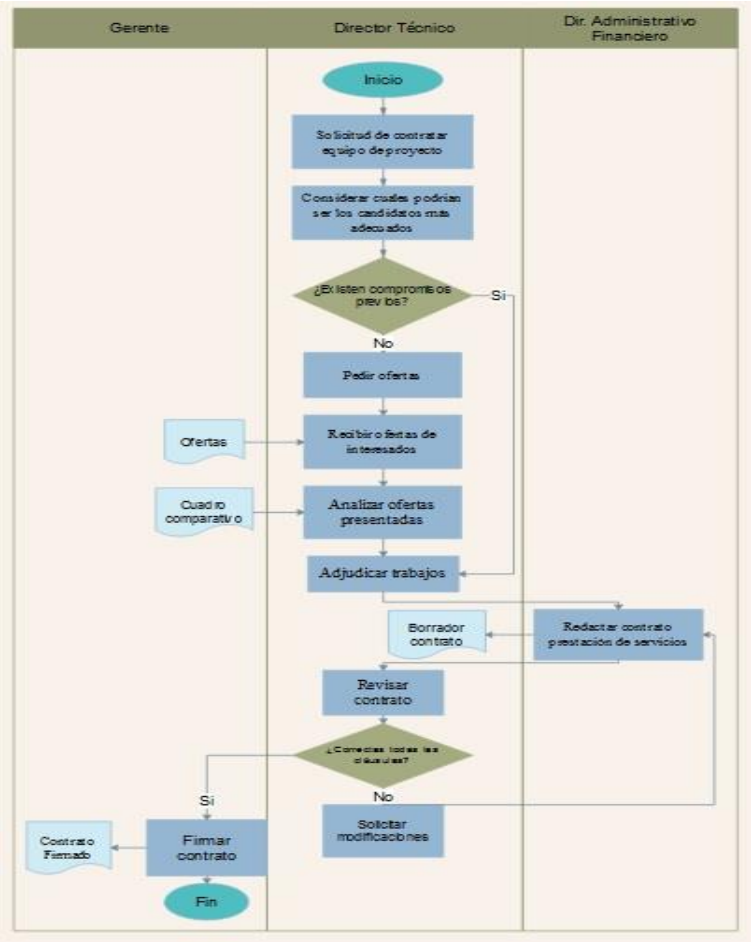
Tabla 3 Simbología Básica Diagrama de Flujo

Símbolo	Nombre	Descripción
	Óvalo	Indica el inicio y el final del diagrama de flujo.
	Rectángulo	Define una actividad o tarea.
	Rombo	Simboliza la toma de una decisión.
	Documento	Simboliza los documentos utilizados.
	Flecha	Muestra la unión en forma secuencial entre actividades.

Fuente 4 Adaptado de (Pardo Álvarez, 2012)

A continuación presentamos el Gráfico 2 para una mejor comprensión de esta herramienta.

Gráfico 2 Diagrama de Flujo Compra de Equipos



Fuente 5 Adaptado de (Pardo Álvarez, 2012)

Esta herramienta para nosotras es importante dentro de nuestro trabajo de tesis pues nos permitirá representar gráficamente las actividades de los procesos del área administrativa financiera de la Universidad del Azuay, entender su funcionamiento, así como identificar los riesgos que pueden afectar su normal desarrollo.

Una vez identificados los riesgos deben ser evaluados, para este efecto se utiliza la metodología AMFE que se define a continuación.

1.5.4. Metodología AMFE

El método AMFE es aquel que permite analizar los fallos, efectos y criticidades dentro de un sistema, con el propósito de cuantificar los riesgos que se presentan dentro de los mismos y establecer las medidas preventivas que permitan alcanzar los objetivos propuestos. (Cuatrecasas, 2009)

Para la cuantificación de los riesgos se utiliza el Índice de Priorización cuyo valor se obtiene de la multiplicación de tres coeficientes que son:

- Índice de ocurrencia: representa la probabilidad de ocurrencia de un riesgo, como lo considera (Cuatrecasas, 2009). Su valoración se realiza considerando la Tabla 4.
- Índice de severidad: evalúa el perjuicio que se generaría de producirse el fallo. (Cuatrecasas, 2009). Este índice se valora en una escala de 1 al 10 según se observa en la Tabla 5.
- Índice de no detección: valora la probabilidad de que el riesgo llegue al cliente sin ser detectado. (Cuatrecasas, 2009). Su valor se establece considerando una escala de 1 a 10 como se observa en la Tabla 6.

Tabla 4 Criterios de evaluación Ocurrencia

Probabilidad	Valoración
Remoto	1
Muy Bajo	2
Bajo	3
Moderado	4
Moderado	5
Moderado	6
Alta	7
Alta	8
Muy alta	9
Muy alta	10

Fuente 6 Adaptado de (Alonso Rosales, 2009)

Tabla 5 Criterios de evaluación severidad.

Probabilidad	Valoración
Ninguno	1
Muy menor	2
Menor	3
Muy Bajo	4
Bajo	5
Moderado	6
Alto	7
Muy Alto	8
Peligroso con aviso	9
Peligroso sin aviso	10

Fuente 7 Adaptado de (Alonso Rosales, 2009)

Tabla 6 Criterios de evaluación detección

Probabilidad	Valoración
Muy Alta	1
Muy Alta	2
Alta	3
Alta	4
Moderada	5
Moderada	6
Baja	7
Baja	8
Muy baja	9
Improbable	10

Fuente 8 Adaptado de (Alonso Rosales, 2009)

Consideramos que la aplicación de esta herramienta es importante en el desarrollo de nuestro trabajo de tesis ya que nos permitirá identificar dentro de los procesos del área administrativa financiera de la UDA los distintos fallos, evaluarlos y priorizarlos para establecer medidas preventivas que nos ayuden a reducir los mismos a un nivel de tolerancia que pueda ser asumido por la institución.

A más de identificar los riesgos dentro de los distintos procesos y el establecimiento de medidas de tratamiento, es también necesario evaluar e identificar riesgos en el sistema de control que mantiene la institución, es por esta razón que aplicaremos la evaluación de los cinco componentes de control interno que se definirán en el apartado 1.5.5.

1.5.5. Componentes del Control Interno.

El control interno como lo sugieren (Lybrand & Coopers, 1997) puede definirse como el proceso realizado por la organización y cuyo objetivo es proporcionar una seguridad razonable de la consecución de objetivos considerando:

- "Eficiencia y eficacia de las operaciones,
- Fiabilidad de la información financiera,
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables" (Lybrand & Coopers, 1997).

Razón por la cual se realiza la evaluación de control interno en base a cinco componentes que son:

a. Ambiente o Entorno de Control.

El entorno de control es la base fundamental sobre la que las instituciones deben desarrollar su sistema de control interno, pues permite establecer estructuras y orientar a todo el personal sobre la importancia del control. (COSO, 2013)

Entre los parámetros que evalúa están:

- "Integridad y valores éticos,
- Responsabilidad de la administración en la supervisión del sistema de control,
- Definición de estructuras, niveles de autoridad,
- Compromiso para atraer, desarrollar y retener empleados,
- Establecimiento de responsabilidades a nivel de control interno" (COSO, 2013)

b. Evaluación de Riesgos.

Consiste en la capacidad de la institución para identificar, evaluar los riesgos que pueden afectar la consecución de los objetivos. (COSO, 2013)

c. Actividades de Control.

Son actividades que permiten a la entidad cumplir con sus objetivos mediante el establecimiento de medidas de tratamiento para controlar o reducir los riesgos detectados. Estas acciones deben ser aplicadas en todos los niveles y procesos de la institución. (COSO, 2013)

d. Información y comunicación.

La información y comunicación es necesaria para el logro de los objetivos de la institución, por esta razón considera importante que:

- La información que se maneje tanto interna como externa sea relevante y de calidad.
- Los canales de comunicación que posea la institución permitan que la información fluya de manera adecuada es decir de arriba hacia abajo y viceversa. (COSO, 2013)

e. Actividades de supervisión.

Son todas aquellas acciones de monitoreo y seguimiento permanente enfocadas a determinar si los controles establecidos están mitigando los riesgos detectados, caso contrario deberá informarse las anomalías encontradas de forma inmediata a la máxima autoridad para tomar medidas correctivas. (COSO, 2013)

1.5.6. Herramientas de control y gestión de calidad

Las herramientas de control y de gestión de calidad sirven para analizar y determinar las principales causas que generan problemas dentro de los procesos de una institución.

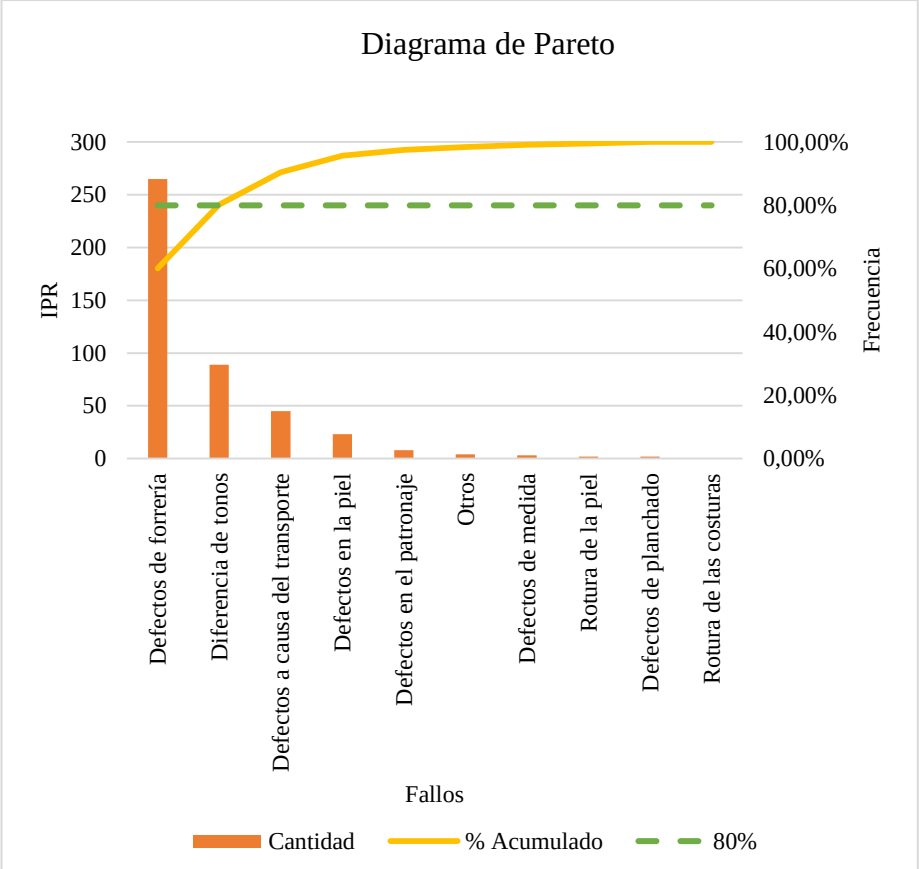
Entre las herramientas que vamos a utilizar para determinar las principales causas dentro del área administrativa - financiera de la Universidad del Azuay podemos citar las siguientes:

a. Diagrama de Pareto.

El diagrama de Pareto es una herramienta que permite identificar las causas principales de un problema en base a la frecuencia de su ocurrencia. Esta herramienta se basa en la regla de Pareto 80/20 que significa que el 20% de las causas generan el 80% de los problemas. (Camisón, Cruz, & González, 2006)

La aplicación de este diagrama dentro de nuestro trabajo de investigación nos permitirá identificar el porcentaje de las principales causas que originan riesgos dentro de los procesos del área administrativa financiera, con lo cual se aplicarían soluciones a problemas relevantes y que garantizarán el buen funcionamiento de los procesos. En el Gráfico 3 se observa un ejemplo de este diagrama.

Gráfico 3 Diagrama de Pareto



Fuente 9 (López Lemos, 2016)

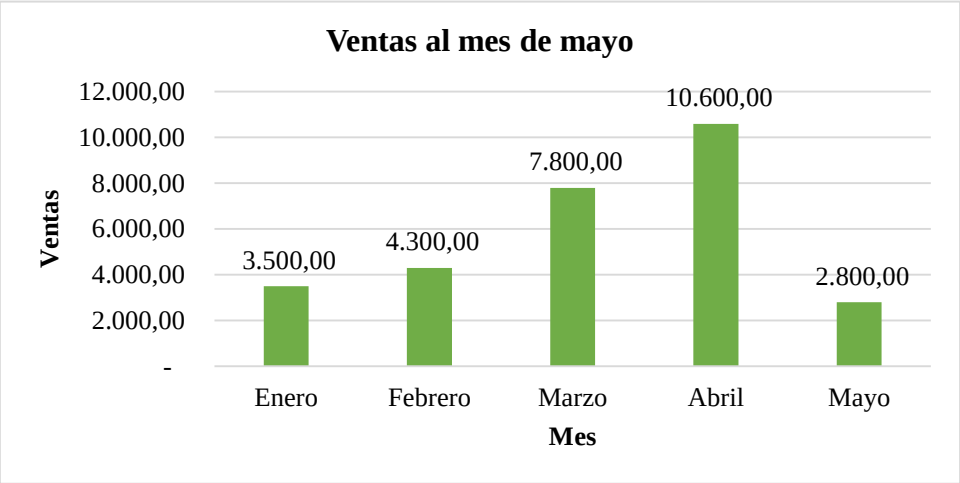
b. Diagrama de Barras.

Los diagramas de barras son aquellas representaciones gráficas que nos permiten representar datos cuantitativos y cualitativos. (Pola Maseda, 1993).

Se lo realiza mediante la utilización de barras rectangulares cuya altura es determinada por la frecuencia de cada valor a representar.

Su construcción considera el eje de las abscisas en las que se colocan las cualidades y eje de ordenadas en el que se gráfica la frecuencia de los datos. En el Gráfico 4 se presenta un ejemplo del diagrama de barras.

Gráfico 4 Diagrama de Barras



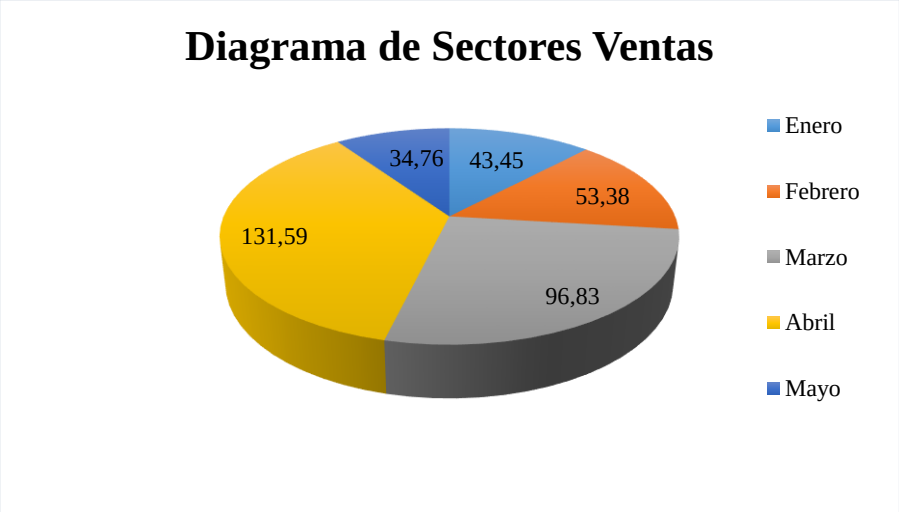
Fuente 10 Elaborado por las autoras

c. Diagrama de Sectores.

El diagrama de sectores nos permite representar gráficamente todo tipo de datos pero sobre todo los cualitativos.

Se construye considerando los 360° de una circunferencia mismos que se fraccionan en partes acorde al número de variables existentes, cada porción es proporcional al valor de la frecuencia. (Álvares, 2010). En el Gráfico 5 se puede observar un ejemplo de este diagrama.

Gráfico 5 Diagrama de Sectores



Fuente 11 Elaborado por las autoras

2. CAPÍTULO 2.

En este capítulo se realizará una presentación general de la Universidad del Azuay considerando su estructura orgánica funcional, normativa que la rige, así como el sistema de control interno que aplica actualmente.

A base de esta información se procederá a realizar el levantamiento de procesos del área administrativa financiera así como determinar a través de la aplicación de la metodología AMFE los problemas que están afectando a esta área.

Una vez identificados los problemas, se aplicarán herramientas de gestión de calidad para priorizar los riesgos que requieren ser atendidos en forma inmediata.

Finalmente se presentarán acciones que ayuden a gestionar los riesgos detectados, que permitan optimizar la operatividad del área administrativa financiera de la IES y contribuyan en la mejora de los parámetros evaluados por el CEAACES.

2.1. Presentación de la Entidad.

La Universidad del Azuay está ubicada en la ciudad de Cuenca, es una institución de educación superior sin fines de lucro, destinada a formar personas y profesionales de calidad y altamente competitivos capaces de:

- Afrontar los distintos retos de un mundo en constante cambio,
- Aportar a la generación de conocimiento y ciencia,
- Participar en el desarrollo de la sociedad.

Empezó su funcionamiento en 1968 como filial de la Universidad Santiago de Guayaquil con sede en la ciudad de Cuenca mediante la creación del Instituto Superior de Filosofía y Ciencias de la Educación y en el año 1970 crea la Escuela de Contabilidad Superior y Administración de Empresas. (Universidad del Azuay, 2008).

En 1972 la Universidad Santiago de Guayaquil solicita al arzobispo de dicha ciudad trabajar como una institución independiente, razón por la cual los directivos de la Institución de Filosofía - Ciencias de la Educación y la Escuela de Contabilidad Superior y Administración de Empresas, solicitaron su anexión a la Pontificia

Universidad Católica del Ecuador, en 1973 se autoriza esta anexión como facultades de dicha institución. (Universidad del Azuay, 2008)

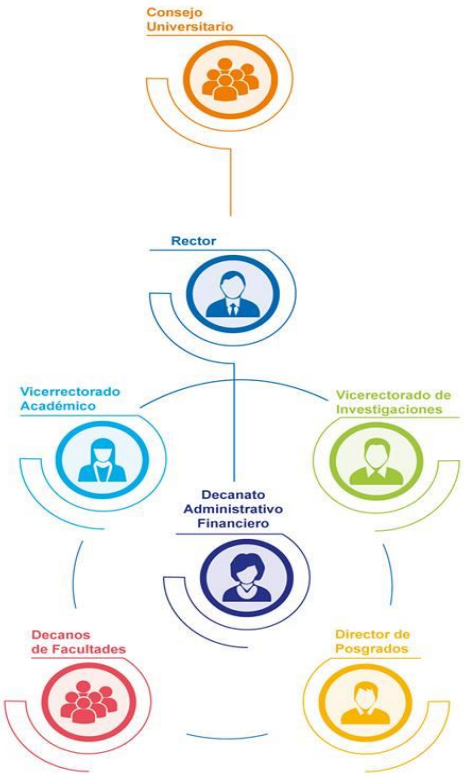
Las facultades experimentaron un gran crecimiento lo que condujo a las mismas a solicitar a los organismos competentes su funcionamiento autónomo. (Universidad del Azuay, 2008)

Luego del análisis correspondiente y el cumplimiento de los requerimientos legales, el 7 de agosto de 1990 se otorga la autorización correspondiente para su funcionamiento bajo el nombre de Universidad del Azuay (UDA). (Universidad del Azuay, 2015)

2.2. Estructura Orgánica.

La Universidad del Azuay ha definido su estructura orgánica funcional según se puede observar en el Gráfico 6.

Gráfico 6 Estructura Orgánica Universidad del Azuay



Fuente 12 Fuente Universidad del Azuay

2.3. Normativa que rige a la institución.

La institución se rige por leyes y reglamentos tanto internos como externos como son:

- "Ley Orgánica de Educación Superior,
- Estatuto de la Universidad del Azuay,
- Resoluciones de Consejo Universitario,
- Reglamentos académicos,
- Reglamentos administrativos,
- Instructivos,
- Políticas." (Universidad del Azuay, 2017)
- LRTI, Código de Trabajo, demás reglamentos aplicables.

Una vez conocida esta información creemos importante analizar si la institución cuenta con un sistema de control interno para el área administrativa financiera. Consideramos prioritario este análisis ya que nos permitirá conocer si la institución cuenta con una cultura organizacional orientada al control, que facilite la identificación de riesgos que afectan la ejecución de las operaciones, evaluación y mejora de los canales de comunicación, así como el establecimiento de actividades de control y monitoreo que le garantice la consecución de objetivos mediante una adecuada gestión de riesgos operacionales.

2.4. Evaluación de Control Interno

a. Ambiente de Control.

El ambiente de control como se definió en la sección 1.5.5 es la base del sistema de control interno pues constituye la cultura organizacional que se fundamenta en la comprensión que deben tener las autoridades y empleados sobre la importancia de que su actuación sea responsable y ética.

En la Tablas 7 y 8, se presentan los principales hallazgos en cuanto a este componente:

Tabla 7 Hallazgos Positivos Ambiente de Control

Hallazgos Positivos
a. La organización cuenta con principios de integridad y valores éticos.
b. Las autoridades buscan ser un ejemplo a seguir para ello dan a conocer a la institución que está bien y que está mal.
c. La institución posee un código de conducta.
d. Se han dispuesto sanciones en caso de incumplimiento del código de conducta.
e. Existe una cultura de rendición de cuentas.
f. Se aplica el código de conducta en la institución.
g. La administración establece los objetivos y estrategias a seguir para la consecución de los objetivos, así como da seguimiento al cumplimiento de las mismas.
h. La institución incentiva al cumplimiento de objetivos y estrategias.
i. El Consejo Universitario se encuentra conformado por personas capacitadas.
j. Los entrevistados consideran que la Estructura organizacional de la institución es adecuada., así como se identifican claramente los niveles de autoridad.
k. La institución cuenta con un manual de funciones pero este debe ser actualizado y aprobado.
l. La institución cuenta con políticas para contratación, capacitación y remuneración de los empleados.
m. La institución cuenta con planes de incentivos para el personal que labora en la misma.
n. Se delega responsabilidades en todos los niveles de la institución.
o. La institución cuenta con objetivos estratégicos.

Fuente 13 Elaborado por las autoras

Tabla 8 Hallazgos Negativos Ambiente de Control

Hallazgos Negativos
a. En base a las entrevistas realizadas se determinó que al momento los empleados consideran que no se está difundiendo el código de conducta y algunos otros desconocen este. El desconocer este código puede ocasionar que el personal de la institución no actué de manera adecuada a los requerimientos de la institución.
b. La falta del manual de procesos y procedimientos actualizados genera que el personal no tenga claras cuáles son las actividades que deben ejecutar, provocando demora y desmotivación en los empleados al momento de cumplir con sus responsabilidades.
c. La falta de capacitación provoca que las actividades en los departamentos no se realicen adecuadamente debido al desconocimiento de normativas vigentes, actualizaciones en el sistema informático y uso de nuevas tecnologías, lo cual genera errores, demora, malestar de clientes internos y externos e incluso pérdidas económicas.
d. Existe una inadecuada comunicación de las políticas corporativas existentes lo que genera desconocimiento. La institución cuenta con políticas que deben ser conocidas por los empleados de la institución para garantizar su adecuada aplicación y evitar que existan errores o confusiones en la aplicación de la información como son: duplicidad de pagos, demora, errores en la otorgación de créditos, error en el cobro de colegiaturas, entre otros.

Fuente 14 Elaborado por las autoras

b. Evaluación de Riesgos.

La evaluación de riesgos busca identificar y evaluar los riesgos que pueden afectar la consecución de los objetivos de la institución.

A continuación presentamos en las Tablas 9 y 10, los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas:

Tabla 9 Hallazgos Positivos Evaluación de Riesgos

Hallazgos Positivos
a. La institución ha establecido los objetivos considerando la misión, visión, actividades y estrategias para alcanzarlos. b. Los objetivos establecidos son consistentes entre sí y con las regulaciones vigentes. c. Se cuenta con indicadores para medir la consecución de objetivos d. Se han determinado los recursos necesarios, para alcanzar las metas propuestas. e. La institución verifica la veracidad de la documentación que se utiliza para la ejecución de las actividades. f. Se realiza constataciones físicas de los activos vs estados financieros. g. Existen políticas y lineamientos de autorizaciones para la ejecución de las transacciones.

Fuente 15 Elaborado por las autoras

Tabla 10 Hallazgos Negativos Evaluación de Riesgos

Hallazgos Negativos
a. Toda institución debe realizar una evaluación de riesgos periódica para determinar los riesgos externos e internos que pueden afectar a la consecución de los objetivos y establecer las medidas de tratamiento necesarias para afrontarlos. En la UDA al momento no se realizan procesos de evaluación e identificación de riesgos asociados a las actividades del área administrativa financiera. Esto se debe a que en la institución no existe una cultura de prevención de riesgos sino únicamente se trata de solucionar el problema cuando aparece. Esto genera que los riesgos vuelvan a ocurrir con más frecuencia causando malestar en los clientes internos – externos afectando a la operatividad normal de toda el área. **b.** Al momento la entidad no realiza una evaluación de riesgos basados en probabilidad y efecto sino únicamente por experticia del personal que labora en la institución. Al no evaluar las causas determinando su probabilidad e impacto no se establece los riesgos que deben tratarse en forma prioritaria para mitigar los mismos y evitar que se materialicen y ocasionen daños a la institución.

Fuente 16 Elaborado por las autoras

c. Actividades de Control

Son las actividades ejecutadas por el personal de la institución con el propósito de mitigar riesgos. Estas actividades permitirán prevenir, detectar y corregir posibles riesgos.

A continuación presentamos en las Tablas 11 y 12 el detalle de los hallazgos encontrados:

Tabla 11 Hallazgo positivo Actividades de Control

Hallazgos positivos
a. Existe la debida separación de funciones incompatibles como autorización, registro y custodia de bienes. b. Las operaciones de la entidad se autorizan, efectúan y aprueban conforme a las políticas de control existentes al momento. c. Se realizan supervisiones constantes a fin de asegurar que se cumpla con las normas y regulaciones, medir la eficacia y eficiencia de los objetivos institucionales. d. La documentación emitida durante la ejecución de las operaciones es completa, oportuna y facilita la revisión del proceso administrativo de principio a fin. e. El registro de operaciones es oportuno y se encuentra debidamente clasificado para la emisión de informes financieros. f. El acceso a los sistemas de información está controlado. g. La infraestructura tecnológica está acorde a las necesidades de la institución. h. La institución cuenta con actividades de control realizadas por experticia para afrontar posibles errores.

Fuente 17 Elaborado por las autoras

Tabla 12 Hallazgos negativos Actividades de Control

Hallazgos negativos
a. Toda institución debe contar con un sistema de control interno que le permita evaluar, identificar, controlar y monitorear los riesgos que pueden afectar a la normal ejecución de las actividades realizadas en el área administrativa financiera. Al momento la institución no ha implementado políticas de control interno ni actividades definidas para gestionar los riesgos que se presentan. Esto se debe como se mencionó anteriormente a la falta de un sistema de control interno así como una cultura de prevención de riesgos, lo que ocasiona inconvenientes en la verificación de documentos contra la información almacenada en el sistema contable, duplicidad de pagos y errores en la ejecución de las actividades. b. No se ha comunicado por escrito la responsabilidad de autorizar. Las facultades otorgadas a los empleados para autorizar determinadas actividades es necesario que se comuniquen por escrito de tal forma que se posea un respaldo para determinar responsabilidades.

Al momento la institución comunica las responsabilidades y facultades al responsable de manera verbal más no escrita. Esto ocasiona la duplicidad de funciones o confusiones en las responsabilidades delegadas.

Fuente 18 Elaborado por las autoras

d. Información y Comunicación.

Este componente considera como se lo definió en la sección 1.5.5 que toda la información interna y externa debe procesarse y comunicarse de manera adecuada y oportuna. Los resultados obtenidos se presentan en la Tabla 13 y 14.

Tabla 13 Hallazgos Positivos Información y Comunicación

Hallazgos Positivos
a. Existen políticas para el manejo de información.
b. Se valida la información externa a ser utilizada para la ejecución de transacciones.
c. Los sistemas informáticos son agiles y flexibles para el uso por parte de los empleados.
d. La información emitida por parte el sistema informático es adecuada para la emisión de estados financieros pero requiere ser mejorado para la emisión de informes a los organismos de control de las IES.
e. Los accesos a los sistemas de información están debidamente asegurados, aunque se requieren actualizaciones de usuarios.
f. La administración ha establecido mecanismos para comunicar los objetivos de la institución.
g. Se comunica a la organización las políticas de control interno aplicadas en base a la experticia.
h. Se da a conocer al Consejo Universitario y a las autoridades la información necesaria para la toma de decisiones.
i. La información que se emite o recibe para la toma de decisiones es validada.

Fuente 19 Elaborado por las autoras

Tabla 14 Hallazgos Negativos Información y Comunicación

Hallazgos Negativos
a. Se observa que la información y comunicación no fluye de forma adecuada. La comunicación debe fluir de manera adecuada dentro de una organización de arriba hacia abajo y viceversa para evitar demora en la ejecución de las diferentes actividades. Al momento las comunicaciones no son enviadas en forma oportuna al personal correspondiente lo que genera retraso en la ejecución de las actividades.

Fuente 20 Elaborado por las autoras

e. Supervisión y Monitoreo

Constituye la supervisión y monitoreo del sistema de control interno. A continuación en las Tablas 15 y 16 se presentan los resultados obtenidos.

Tabla 15 Hallazgos Positivos Supervisión y Monitoreo

Hallazgos Positivos
a. Se utilizan las acciones correctivas de los exámenes de auditoría. b. Los informes de auditoría se presentan a las autoridades superiores responsables de establecer políticas. c. Se mejoran los sistemas de contabilidad e información cuando el volumen y complejidad de las operaciones se incrementan significativamente. d. Las deficiencias detectadas durante el proceso de autoevaluación, son comunicadas inmediatamente a los niveles de decisión, para su corrección oportuna

Fuente 21 Elaborado por las autoras

Tabla 16 Hallazgos Negativos Supervisión y Monitoreo

Hallazgos Negativos
a. El sistema de control interno debe ser evaluado periódicamente con el propósito de determinar todas aquellas diferencias que requieren ser tratadas para mejorar el sistema. Actualmente la institución no tiene establecidas actividades de supervisión y monitoreo por lo que aplica controles basados en la experticia del personal. Este se debe a que no existen políticas de control interno dentro de la institución, generando la aparición frecuente de riesgos como son imposibilidad de identificar que las cuentas por cobrar en tarjetas de crédito y cuentas por cobrar colegiaturas hayan sido recuperadas en su totalidad. b. Es necesario que cualquier institución que cuenta con políticas de control interno las haga extensivas al personal para que las conozcan, se familiaricen y las apliquen. En el caso de la UDA, no se han definido mecanismos para comunicar las políticas de control interno pues las mismas al momento son inexistentes debido a que no se cuenta con un sistema de control interno. Esto genera confusión y retraso en la ejecución de actividades de control, así como en la correspondiente supervisión y monitoreo.

Fuente 22 Elaborado por las autoras

2.5. Gestión del Riesgo.

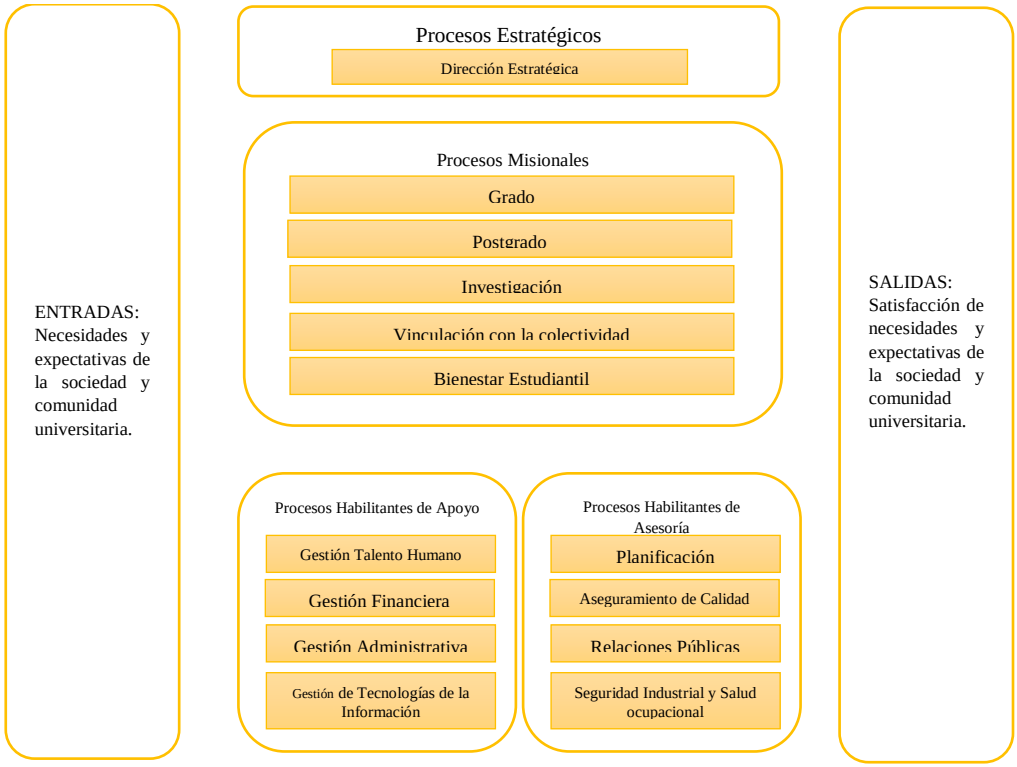
En esta sección se dará a conocer cómo se aplicó varias herramientas para fortalecer la gestión del riesgo en la IES.

Entre las herramientas utilizadas se aplicaron: mapa de procesos, diagramas de flujo y manual de procesos, con la finalidad de identificar los riesgos asociados a cada uno y estandarizar las actividades. Así mismo se utilizó la herramienta AMFE para cuantificar y priorizar riesgos y finalmente se aplicaron herramientas de control para identificar los riesgos más relevantes de los procesos.

2.5.1. Levantamiento de procesos

Para el levantamiento de procesos iniciamos nuestro trabajo con la revisión del Mapa de Procesos de la Universidad del Azuay, en donde se identifican los procesos estratégicos, claves y de apoyo, mismo que puede ser observado en el Gráfico 7.

Gráfico 7 Mapa de Procesos de la Universidad del Azuay



Fuente 23 (Universidad del Azuay, 2017)

Nuestro trabajo de investigación aplicada consistirá en el levantamiento de los procesos y subprocesos de apoyo que son:

- Gestión Talento Humano.
    - Talento Humano.
- Gestión Financiera.
    - Financiero - Contable
    - Tesorería.
- Gestión Administrativa.
    - Auditoría.
    - Bodega.
    - Compras.
    - Inventarios.
- Gestión Tecnología de la Información.
    - TIC´s.

Ya que estamos analizando el control interno en las actividades administrativas financieras de la institución y que estas van de la mano con la parte académica dentro de una institución educativa para lograr la consecución de los objetivos institucionales, es importante analizar el subproceso Aseguramiento de Calidad que corresponde al Proceso Habilitante de Asesoría.

Para la recopilación de la información procedimos a entrevistar a cada uno de los empleados que laboran en estas dependencias, a continuación en la Tabla 17 se detalla el personal y cargo que ocupan:

Tabla 17 Personal entrevistado levantamiento procesos

Proceso	Nombre	Cargo
Gestión Talento Humano	Ing. Karina Vanegas	Directora
Gestión Talento Humano	Psi. Marcela Beltrán	Coordinadora Desarrollo Organizacional
Gestión Talento Humano	Tec. Sup. Concepción Lucero.	Analista de Personal
Gestión Talento Humano	Ing. Deisy Terreros	Analista de Nómina
Gestión Financiera	Ing. Manuel Guamán	Director Financiero
Gestión Financiera	Ing. Ángel Estrella	Contador
Gestión Financiera	Ing. Cinthya Encalada	Auxiliar Contable

Gestión Financiera.	Ing. Priscila Ulloa	Auxiliar Contable
Gestión Financiera.	Ing. Deysi Terreros	Auxiliar Contable
Gestión Financiera	Ing. Oswaldo Arpi	Tesorero
Gestión Financiera	Ing. Paola Astudillo	Auxiliar de Tesorería
Gestión Financiera	Tec. Sup. Victoria Herrera	Auxiliar de Tesorería
Gestión Financiera	Ing. Verónica Orellana	Auxiliar de Tesorería
Gestión Administrativa	Sr. Daniel Tenecora	Jefe de Bodega
Gestión Administrativa	Ing. Geomayra Quezada	Jefe de Inventarios
Gestión Administrativa	Econ. Oscar Minchala	Jefe de compras
Gestión TIC's	Ing. Juan Lituma	Jefe Soporte TIC´s
Gestión TIC's	Ing. Silvana Bernal	Analista Programador
Gestión TIC's	Ing. Boris Quinde	Analista Programador
Gestión TIC's	Ing. Cesar Vele	Analista Programador
Gestión Administrativa	Ing. Miguel Ángel Arpi	Auditor
Aseguramiento de Calidad	Dra. Ana María Burbano	Directora Aseguramiento de Calidad
Aseguramiento de Calidad	Ing. Janela Encalada	Técnico Aseguramiento de Calidad

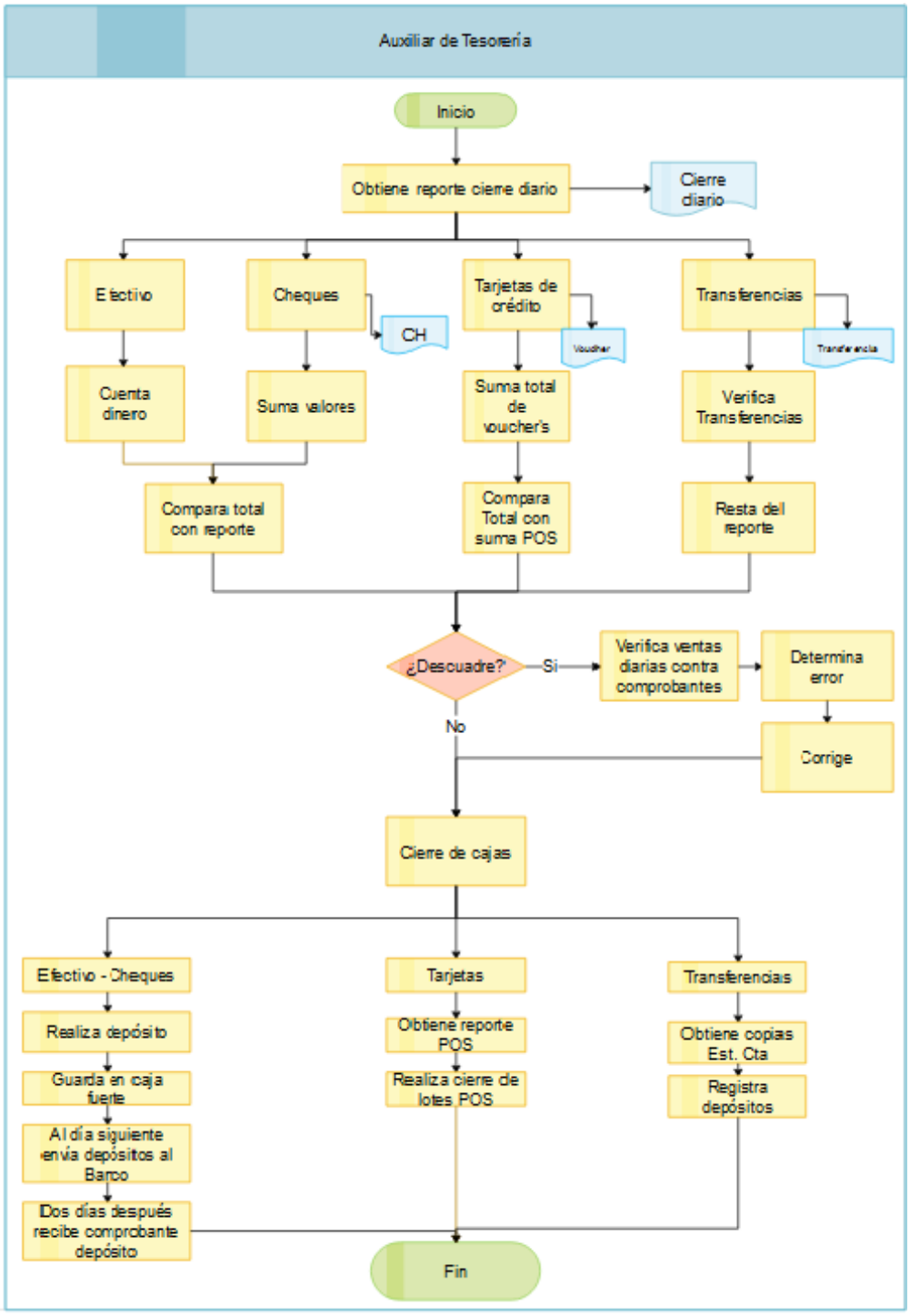
Fuente 24 Elaborado por las autoras

La información solicitada al personal entrevistado consistió en el detalle de cada una de las actividades que desempeñan y los riesgos que de acuerdo a su experiencia se podrían presentar.

Con toda esta información procedimos a realizar los diagramas de flujo de cada uno de los procesos anteriormente descritos. La aplicación de esta herramienta fue fundamental en el desarrollo de nuestro trabajo de graduación ya que nos permitió describir paso a paso como se ejecutan cada una de las actividades en estos subprocesos, haciendo más fácil poder identificar los posibles riesgos que se presentarían en caso de no ejecutar la tarea adecuadamente.

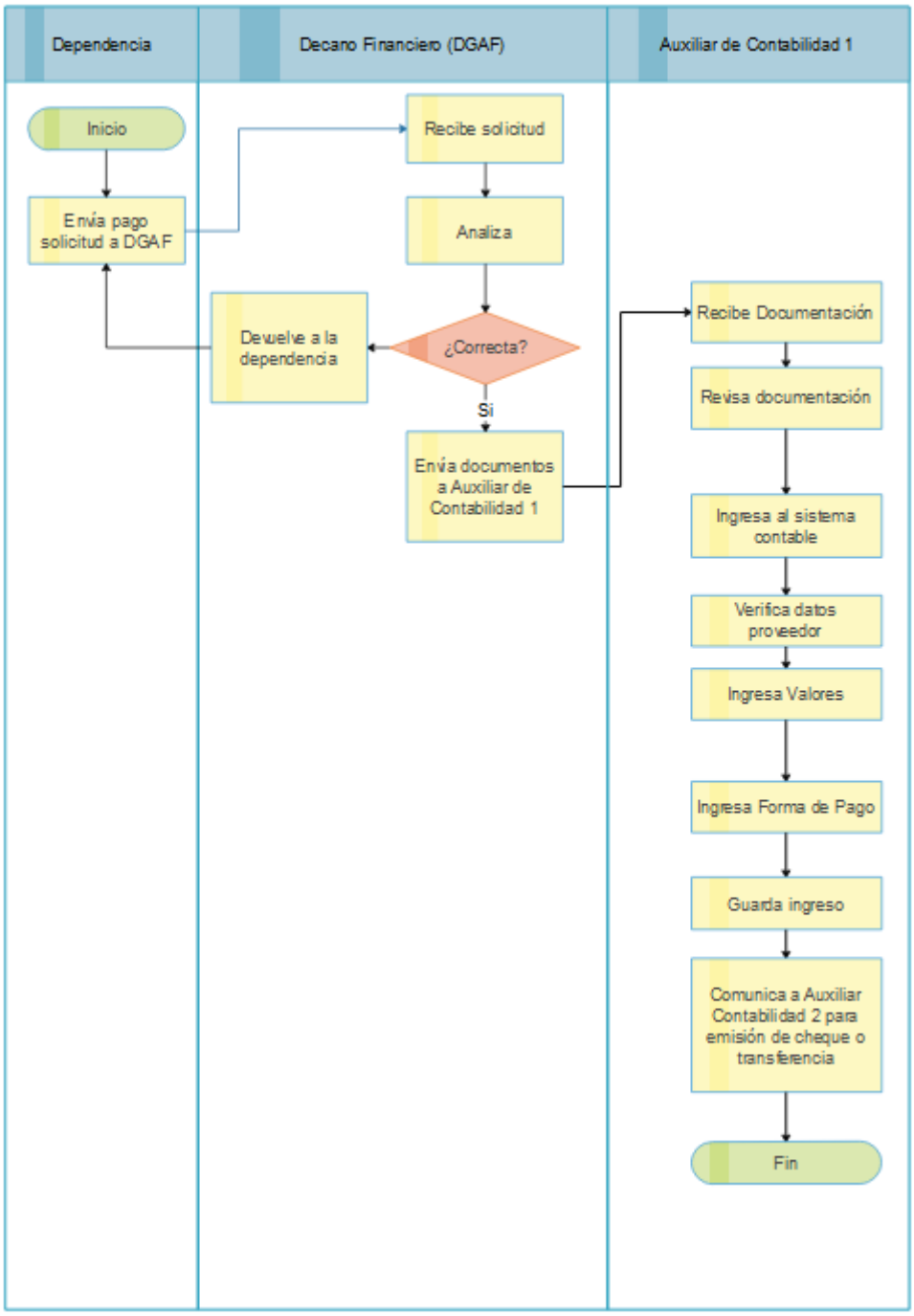
A continuación en los Gráficos 8, 9 y 10, presentaremos los diagramas de flujo de los sub procesos de Talento Humano, Gestión Financiera que son: Talento Humano, Tesorería, Financiero – Contable. Cabe indicar que estos diagramas fueron elaborados para todos los procesos del área administrativa – financiera, sin embargo para que el trabajo no sea repetitivo solo se presentan los procesos antes mencionados. Todos los diagramas de flujos podrán ser observados desde el Anexo 2 hasta el 58.

Gráfico 8 Diagrama de Flujo Subproceso Tesorería: Cuadre de Caja



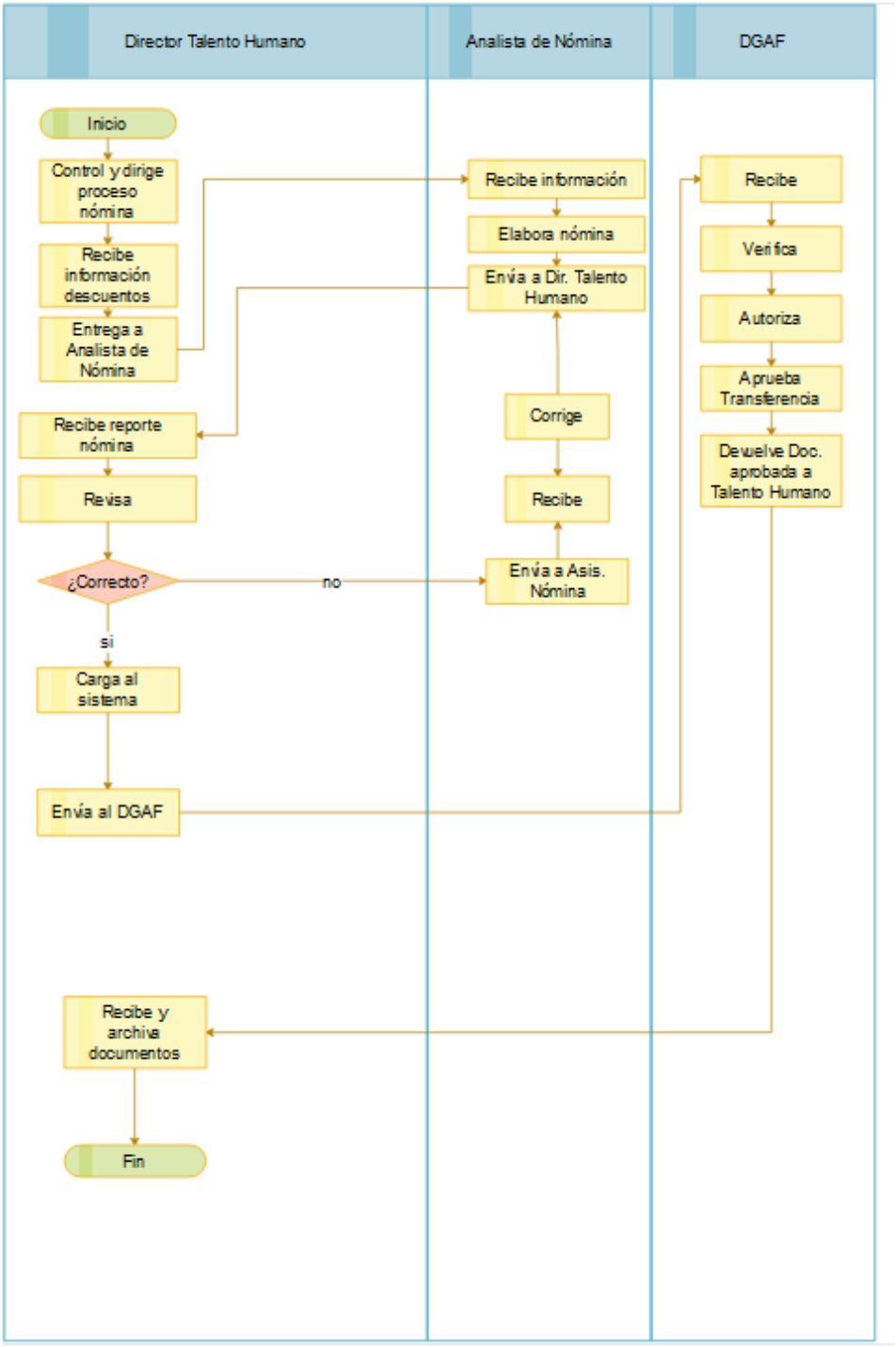
Fuente 25 Elaborado por las autoras

Gráfico 9 Diagrama de Flujo Proceso Gestión Financiera Subproceso Contabilidad Procedimiento Ingreso Facturas



Fuente 26 Elaborado por las autoras

Gráfico 10 Diagrama de Flujo Subproceso Talento Humano: Nómina



Fuente 27 Elaborado por las autoras

2.5.2. Aplicación de la Metodología AMFE.

Una vez realizado el levantamiento de los procesos, elaboramos las matrices AMFE, para lo cual por cada subproceso se calificó cada riesgo considerando su frecuencia de ocurrencia, la severidad del impacto que generarían y el índice de no detección de los controles con los que cuenta el área al momento.

Para una mejor comprensión de este concepto presentamos en las Tablas 18,19, 20 el desarrollo de esta herramienta para los subprocesos Tesorería, Talento Humano, Financiero Contable.

La aplicación de esta herramienta se realizó a todos los procesos del área administrativa financiera, pero debido a la extensión del trabajo realizado y para mantener una adecuada presentación del mismo, esta será presentada en los Anexos desde el 59 al 67.

a. AMFE Subproceso Tesorería.

En la Tabla 18 se puede observar el diagrama AMFE realizado para el subproceso de Tesorería en el que se identifican los principales riesgos que se podrían generar, así como la calificación que le ha sido otorgada considerando la frecuencia, severidad de impacto, índice de no detección.

Tabla 18 AMFE Subproceso Tesorería

ANÁLISIS MODAL DE FALLOS Y EFECTOS			
PROCESO:	Gestión Financiera.		
SUBPROCESO:	Tesorería.	Fecha revisión:	06/08/2017
Supervisor:	Responsable del subproceso.		
Participantes:	Analista 1		
Participantes:	Analista 2	Responsable revisión:	Analista 3
Fecha autorización:	06/08/2017	N° REVISIÓN:	

FALLO									REVISIÓN					
Actividad	**Modo de Fallo**	**Causa**	**Frecuencia**	**Consecuencia**	**Severidad**	**Controles Actuales para reducir la causa**	**Índice de no detección**	**IPR**	**Acciones Preventivas**	**Plazo Responsable**	**Frecuencia**	**Severidad**	**No detección**	**IPR**
Emisión de facturas, Ingresos de caja general.	Inadecuados canales de comunicación.	Tesorería no recibe información de cursos a dictarse.	9	Malestar en el cliente.	8	Llamar a la dependencia correspondiente.	6	432						
Emisión de facturas, Ingresos de caja general.	Inadecuados canales de comunicación.	Autorizaciones para trámites no se reciben a tiempo.	9	Malestar en el cliente.	9	Verificar estado de trámite.	10	810						
Emisión de facturas, Ingresos de caja general.	Inadecuados canales de comunicación.	No recibe información de valores depositados por concepto de	7	Malestar en el cliente.	7	Llamar a la dependencia correspondiente para verificar.	8	392						

		proyectos, colegiaturas, cursos a facturar.						
Emisión de facturas, Ingresos de caja general.	Inadecuados canales de comunicación.	Información no se entrega directamente al usuario interno.	9	Malestar en el cliente.	8	No existe.	9	648
Emisión de facturas, Ingresos de caja general.	Errores ocasionados por el personal.	Venta de derecho erróneo.	6	Malestar en el cliente.	7	No existe.	9	378
Emisión de facturas, Ingresos de caja general.	Errores ocasionados por el personal.	Base de datos proveedores no actualizada.	5	Malestar en el cliente.	8	No existe.	8	320
Emisión de facturas, Ingresos de caja general.	Errores ocasionados por el personal.	Ingreso código estudiante erróneo.	7	Malestar en el cliente.	9	No existe.	9	567
Emisión de facturas, Ingresos de caja general.	Errores ocasionados por el personal.	Ingreso forma de pago errónea. (voucher)	4	Malestar en el cliente.	8	No existe.	8	256
Reposición de caja chica.	Errores ocasionados por el personal.	Facturas recibidas sin verificar validez y datos correctos.	7	Malestar en el cliente.	6	No existe.	6	252
Emisión de facturas, Ingresos de caja general.	Errores ocasionados por el personal.	Ingreso erróneo de monto a facturar o cobrar.	8	Malestar en el cliente.	9	No existe.	9	648
Elaboración Ingresos Diarios de Caja.	Errores ocasionados por el personal.	Digitación incorrecta del número de depósito y/o de cuenta bancaria	5	Malestar en el cliente.	7	No existe.	8	280
Emisión de facturas,	Errores ocasionados	Aplicación incorrecta o no	5	Malestar en el cliente.	8	Revisión Est de Cuenta.	7	280

Ingresos de caja general.	por el personal.	identificación de transferencias colegiaturas.						
Emisión Notas de Crédito.	Errores ocasionados por el personal.	Anulación incorrecta de facturas.	4	Malestar en el cliente.	4	No existe.	4	64
Emisión de facturas, Ingresos de caja general.	Errores ocasionados por el personal.	No se complete transacciones que deben ser autorizadas por organismos externos.	8	Malestar en el cliente.	10	No existe.	8	640
Registro de cheques pagados.	Errores ocasionados por el personal.	Registro incorrecto del número de cheque pagado.	7	Malestar en el cliente.	6	No existe.	8	336
Registro de cheques pagados.	Errores ocasionados por el personal.	Registró incorrecto estado de cheque.	6	Malestar en el cliente.	7	No existe.	8	336
Transferencias.	Errores ocasionados por el personal.	Ingreso erróneo de datos y/o monto a transferir.	4	Malestar en el cliente.	10	Revisión.	9	360
Emisión de certificados	Errores ocasionados por el personal.	Emisión incorrecta de certificados.	3	Malestar en el cliente.	5	No existe.	5	75
Emisión de facturas, Ingresos de caja general.	Daño de equipos.	POS Duplique la transacción.	8	Malestar en el cliente.	10	No existe.	10	800
Emisión de facturas, Ingresos de caja general.	Daño de equipos.	POS no registre transacción.	8	Malestar en el cliente.	10	No existe.	10	800
Emisión de facturas,	Daño de equipos.	Daño POS.	7	Malestar en el cliente.	10	No existe.	6	420

Ingresos de caja general.								
Emisión de facturas, Ingresos de caja general.	Fallo del sistema informático.	Error en validación % IVA.	5	Malestar en el cliente.	7	No existe.	5	175
Todas las actividades.	Fallo del sistema informático.	Información no respaldada.	1	Malestar en el cliente.	10	No existe.	9	90
Cierre de caja.	Fallo del sistema informático.	Falla sistemas en cierre de caja.	7	Malestar en el cliente.	10	No existe.	8	560
Emisión de facturas, Ingresos de caja general.	Fallo del sistema informático.	Congestionamiento del sistema (matrículas - adiciones)	8	Malestar en el cliente.	9	No existe.	7	504
Todas las actividades.	Fallo del sistema informático.	Manipulación.	9	Malestar en el cliente.	9	No existe.	9	729
Emisión de facturas, Ingresos de caja general.	Fallo del sistema informático.	Falla en sistema duplicidad de transacciones facturas caja estudiantes	7	Pérdidas económicas	6	Revisión reporte ventas diarias.	5	210
Cobro de facturas.	Errores ocasionados por el personal.	Falta de capacitación identificación billetes falsos.	3	Pérdidas económicas	10	Experticia del personal.	4	120
Cobro de facturas.	Errores ocasionados por el personal.	Descuadres en caja.	6	Pérdidas económicas	7	Arqueo diario de caja.	6	252
Devoluciones .	Errores ocasionados por el personal.	No verifique si se realizó la nota de crédito interna previa a la devolución.	3	Pérdidas económicas	6	No existe.	6	108
Devoluciones .	Errores ocasionados	No se verifique si se realizó	3	Pérdidas económicas	7	No existe.	5	105

	por el personal.	anteriormente la devolución.						
Inversiones.	Errores ocasionados por el personal.	No se analizaron correctamente las propuestas de inversión.	4	Pérdidas económicas	7	Revisión propuesta.	5	140
Cobro L/C	Errores ocasionados por el personal.	No se realice gestión de cobranzas L/C	2	Pérdidas económicas	8	Revisión periódica vencimientos L/C.	6	96
Cobro de facturas.	Errores ocasionados por el personal.	No se verifique llenado cheques colegiaturas.	4	Pérdidas económicas	3	No existe.	9	108
Todas las actividades.	Faltan políticas de control.	Falta de control en asignación de permisos usuarios sistemas.	7	Manipulación de información	7	No existe.	9	441
Todas las actividades.	Faltan políticas de control.	Inadecuada segregación de funciones. (autorizaciones, emisión de comprobantes, anulación)	8	Pérdidas económicas	10	No existe.	10	800
Emisión Notas de Crédito.	Faltan políticas de control.	Se pueden emitir N/C sin autorización.	8	Fraude	10	No existe.	10	800

Fuente 28 Elaborado por las autoras

b. AMFE Subproceso Financiero - Contable.

Para la elaboración de esta matriz se entrevistó al personal que conforma el subproceso Financiero Contable que se encuentra conformado por Dirección Financiera y Contabilidad, con quienes se identificaron los principales riesgos que pueden afectar la ejecución de sus actividades y el correspondiente cálculo del IPR que se obtiene de multiplicar la Frecuencia por Severidad y por índice de no detección, esto se puede observar en la Tabla 19.

Tabla 19 AMFE Subproceso Financiero - Contable

ANÁLISIS MODAL DE FALLOS Y EFECTOS			
PROCESO:	Gestión Financiera.		
SUBPROCESO:	Financiero - Contable	Fecha revisión:	06/08/2017
Supervisor:	Responsable del subproceso.		
Participantes:	Analista 1	Responsable revisión:	Analista 3
Participantes:	Analista 2		
Fecha autorización:	06/08/2017	N° REVISIÓN:	

			FALLO								REVISIÓN			
Actividad	Modo de Fallo	Causa	Frecuencia	Consecuencia	Severidad	Controles Actuales para reducir la causa	Índice de no detección	IPR	Acciones Preventivas	Plazo Responsable	Frecuencia	Severidad	No detección	IPR
Registro de facturas	Errores humanos	Retraso en ingreso de información de facturas en el sistema.	2	Malestar en el cliente	8	Revisión archivo facturas por pagar	5	80						
Registro de facturas	Errores humanos	No registra información proveedor.	3	Malestar en el cliente	7	Reclamo del cliente	8	168						

Registro de facturas	Errores humanos	Ingreso erróneo de la forma de pago factura proveedor.	6	Malestar en el cliente	8	Reclamo del cliente	3	144
Registro de facturas	Errores humanos	Ingreso al sistema facturas no válidas y no se procese el pago.	4	Malestar en el cliente	9	Revisión documento	3	108
Emisión Notas de Crédito	Errores humanos	Error en el registro del % de retención.	6	Malestar en el cliente	10	Revisión documento	6	360
Registro de facturas, emisión notas de crédito	Errores humanos	Desconocimiento cambios normativas externas.	3	Malestar en el cliente	8	Reclamo del cliente	8	192
Registro de facturas	Errores humanos	No se registre referencia de gastos de cada proyecto.	6	Malestar en el cliente	9	Revisión documento	6	324
Registro de facturas	Fallas en el sistema	Aplicativo ingreso información proveedores no funcione correctamente	2	Malestar en el cliente	7	Revisión del sistema	7	98
Mayorización	Fallas en el sistema	Sistema permite mayorizar asientos descuadrados	8	Malestar en el cliente	10	No existe	10	800
Presupuestos	Fallas en el sistema	Sistema informático no está programado para emitir	5	Malestar en el cliente	8	Cuando se solicita reporte	8	320

		informes acorde a los parámetros solicitados por organismos de control						
Presupuestos	Fallas en el sistema	No se pueda emitir reportes	1	Malestar en el cliente	10	Cuando se solicita reporte	8	80
Todas las actividades	Errores humanos	No se lleve registro adecuado de archivos	7	Pérdida de información	7	Ejecución del trámite, reclamo	8	392
Emisión de Cheques	Errores humanos	Error en digitación monto a pagar al proveedor	3	Pérdida económica	8	Revisión realizada por el tesorero	3	72
Presupuestos	Errores humanos	Error en la elaboración de presupuesto	4	Pérdida económica	10	Ejecución del presupuesto	7	280
Presupuestos	Riesgos externos	Ministerio de Economía no realice transferencia asignaciones	2	Pérdida económica	10	Revisión estados de cuenta	1	20
Presupuestos, Emisión información contable	Sistema informático inadecuado	No permite emitir reportes según requerimientos organismos de control	6	Malestar en el cliente	8	Elaboración de reportes	4	192
Conciliaciones Bancarias y Tarjetas de crédito	Falta programa conciliación tarjetas de crédito	No se recupere CxC Tarjetas de crédito	5	Pérdida económica	8	No existe	10	400

Fuente 29 Elaborado por las autoras

c. AMFE Subproceso Talento Humano.

En la Tabla 20 se puede observar el AMFE del subproceso Talento Humano, en el que se establecen riesgos, frecuencia, severidad e impacto.

Tabla 20 AMFE del Subproceso Talento Humano

ANÁLISIS MODAL DE FALLOS Y EFECTOS			
PROCESO:	Gestión Talento Humano		
SUBPROCESO:	Talento Humano	Fecha revisión:	06/08/2017
Supervisor:	Responsable del subproceso.		
Participantes:	Analista 1	Responsable revisión:	Analista 3
Participantes:	Analista 2		
Fecha autorización:	06/08/2017	N° REVISIÓN:	

			FALLO							REVISIÓN				
Actividad	Modo de Fallo	Causa	Frecuencia	Consecuencia	Severidad	Controles Actuales para reducir la causa	Índice de no detección	IPR	Acciones Preventivas	Plazo Responsable	Frecuencia	Severidad	No detección	IPR
Elaboración liquidación nómina	Errores Humanos	Error en digitación de información, códigos, valores a cancelar	8	Pérdidas económicas	7	Reclamo del beneficiario	8	448						
Elaboración de nómina	Errores Humanos	Dependencia no envíe información necesaria para trámites en fechas requeridas	7	Pérdidas económicas	7	No existe	8	392						
Elaboración de nómina	Falla del sistema	Falla en sistema en generación de roles	2	Pérdidas económicas	8	No existe	9	144						
Todas las actividades	Falla del sistema	Congestionamiento	4	Pérdidas económicas	6	No existe	9	216						

Todas las actividades	Duplicidad de funciones	No cuenta con manuales de procedimientos	9	Pérdidas económicas	7	No existe	7	441
Todas las actividades	Duplicidad de funciones	No cuenta con manuales de funciones actualizados	9	Pérdidas económicas	7	No existe	8	504
Elaboración de contratos	Errores Humanos	Demora en elaboración de contratos y la correspondiente legalización	2	Malestar en el cliente	7	Verificación Dir. Talento Humano	4	56
Planificación de capacitación al personal	Errores Humanos	Conocimientos no actualizados del personal	3	Malestar en el cliente	5	No existe	7	105
Planificación de capacitación al personal	Errores Humanos	Capacitación insuficiente	4	No se cumpla objetivos institucionales	7	No existe	8	224
Todas las actividades	Falla del sistema	Daño de base de datos	1	Pérdida de información	10	No existe	10	100

Fuente 30 Elaborado por las autoras

2.6. Análisis de Variables.

En esta sección daremos a conocer la aplicación de varias herramientas de control que nos facilitarán la identificación de causas relevantes que afectan a los subprocesos del área administrativa – financiera, para ello iniciaremos con un análisis global de las causas luego realizaremos un análisis individual de cada subproceso de esta área, pero para que el trabajo no sea repetitivo únicamente presentaremos la aplicación práctica en Tesorería, Talento Humano, Financiero – Contable. Los resultados de los demás procesos podrán ser observados en la sección Anexos desde 68 hasta el 85.

2.6.1. Análisis General.

Mediante el análisis AMFE realizado a los subprocesos que conforman el área administrativa – financiera, se determinaron 113 causas que afectan a los mismos y cuyos Índices de Priorización de Riesgo (IPR) oscilan entre 12 y 1000.

Debido a la cantidad de causas detectadas, y con el propósito de dar tratamiento a las mismas, procederemos a establecer el rango de causas e IPR mediante la aplicación del diagrama de Pareto.

El Diagrama de Pareto como se definió en la sección 1.5.6, nos permite identificar el 20% de causas que generan el 80% de los problemas que afectan a la consecución de las distintas actividades, es decir nos permitirá identificar las principales causas que generan riesgo dentro de los subprocesos analizados.

Para el desarrollo de esta herramienta en primer lugar se ordenaron las 113 causas identificadas acorde a su IPR como se observa en la Tabla 21.

Tabla 21 Lista de Causas Subproceso Tesorería

Causa	Causa	IPR
Causa 1	Sistemas no enlazados	1000
Causa 2	Autorizaciones para trámites no se reciben a tiempo.	810
Causa 3	POS Duplique la transacción.	800
Causa 4	POS no registre transacción.	800
Causa 5	Inadecuada segregación de funciones. (autorizaciones, emisión de comprobantes, anulación)	800
Causa 6	Se pueden emitir N/C sin autorización.	800
Causa 7	Sistema permite mayorizar asientos descuadrados	800

Causa 8	Manipulación.	729
Causa 9	Información no se entrega directamente al usuario interno.	648
Causa 10	Ingreso erróneo de monto a facturar o cobrar.	648
Causa 11	No se complete transacciones que deben ser autorizadas por organismos externos.	640
Causa 12	Ingreso código estudiante erróneo.	567
Causa 13	Falla sistemas en cierre de caja.	560
Causa 14	Congestionamiento del sistema (matrículas - adiciones)	504
Causa 15	No cuenta con manuales de funciones actualizados	504
Causa 16	No registre anticipos pedidos bodega	504
Causa 17	Error en digitación de información, códigos, valores a cancelar	448
Causa 18	Manipulación del sistema	448
Causa 19	Falta de control en asignación de permisos usuarios sistemas.	441
Causa 20	No cuenta con manuales de procedimientos	441
Causa 21	Tesorería no recibe información de cursos a dictarse.	432
Causa 22	Daño POS.	420
Causa 23	No se recupere CxC Tarjetas de crédito	400
Causa 24	No recibe información de valores depositados por concepto de proyectos, colegiaturas, cursos a facturar.	392
Causa 25	No se lleve registro adecuado de archivos	392
Causa 26	Dependencia no envíe información necesaria para trámites en fechas requeridas	392
Causa 27	No se autoricen las solicitudes	392
Causa 28	Demora en entrega a tiempo información solicitada	392
Causa 29	Venta de derecho erróneo.	378
Causa 30	Ingreso erróneo de datos y/o monto a transferir.	360
Causa 31	Error en el registro del % de retención.	360
Causa 32	Registro incorrecto del número de cheque pagado.	336
Causa 33	Registro incorrecto estado de cheque.	336
Causa 34	Departamentos auditados no entregan a tiempo la información	336
Causa 35	No se registre referencia de gastos de cada proyecto.	324
Causa 36	Base de datos proveedores no actualizada.	320
Causa 37	Sistema informático no está programado para emitir informes acorde a los parámetros solicitados por organismos de control	320
Causa 38	Ingreso erróneo información académica - económica	320
Causa 39	No se soliciten varias proformas de compras	315
Causa 40	Digitación incorrecta del número de depósito y/o de cuenta bancaria	280
Causa 41	Aplicación incorrecta o no identificación de transferencias colegiaturas.	280
Causa 42	Error en la elaboración de presupuesto	280
Causa 43	Ingreso forma de pago errónea. (voucher)	256
Causa 44	Facturas recibidas sin verificar validez y datos correctos.	252
Causa 45	Descuadres en caja.	252
Causa 46	No se verifique niveles de stock de productos	252
Causa 47	No se actualizan permisos asignados a los usuarios	243
Causa 48	No se comunique al jefe de inventarios la venta de activos dados de baja	240
Causa 49	Almacenamiento de información incorrecta (Eje: notas de crédito)	240
Causa 50	Capacitación insuficiente	224
Causa 51	Congestionamiento	216
Causa 52	Falla en sistema duplicidad de transacciones facturas caja estudiantes	210
Causa 53	Desconocimiento cambios normativas externas.	192
Causa 54	No permite emitir reportes según requerimientos organismos de control	192
Causa 55	Entrega el bien sin asignar custodio (nadie es responsable del bien)	192
Causa 56	Proveedor no cumple fechas entrega	192
Causa 57	No se realice pedidos en fechas establecidas al proveedor	192
Causa 58	Error en validación % IVA.	175
Causa 59	No registra información proveedor.	168
Causa 60	Sustracción de inventarios	168
Causa 61	Falta de actualización de custodios	168
Causa 62	Información suministrada por el auditado contenga errores	168
Causa 63	Inadecuado manejo de evidencias	162

Causa 64	Congestionamiento	160
Causa 65	Ingreso erróneo de la forma de pago factura proveedor.	144
Causa 66	Falla en sistema en generación de roles	144
Causa 67	No se analizaron correctamente las propuestas de inversión.	140
Causa 68	Falla del sistema	140
Causa 69	No exista productos en stock	128
Causa 70	Conflicto de interés	128
Causa 71	Digitación errónea de información	126
Causa 72	Falla del sistema	126
Causa 73	Falta de capacitación identificación billetes falsos.	120
Causa 74	Código de activo duplicado	112
Causa 75	No se archive correctamente la documentación. / Pérdida de documentos.	112
Causa 76	Documentos perdidos	112
Causa 77	No verifique si se realizó la nota de crédito interna previa a la devolución.	108
Causa 78	No se verifique llenado cheques colegiaturas.	108
Causa 79	Ingreso al sistema facturas no válidas y no se procese el pago.	108
Causa 80	No se verifique si se realizó anteriormente la devolución.	105
Causa 81	Conocimientos no actualizados del personal	105
Causa 82	Daño de base de datos	100
Causa 83	Aplicativo ingreso información proveedores no funcione correctamente	98
Causa 84	Incorrecta validación de información	98
Causa 85	No se realice gestión de cobranzas L/C	96
Causa 86	Bienes asignados ubicados en otras dependencias	96
Causa 87	No se verifique la información obtenida	96
Causa 88	Incumplimiento del plan de auditoría	96
Causa 89	No verifique estado producto adquirido	96
Causa 90	Información no respaldada.	90
Causa 91	Daño sistema informático	90
Causa 92	No emite reportes adecuados para organismos de control.	90
Causa 93	Retraso en ingreso de información de facturas en el sistema.	80
Causa 94	No se pueda emitir reportes	80
Causa 95	Daño de base de datos	80
Causa 96	Dependencia no entrega información actualizada	80
Causa 97	Emisión incorrecta de certificados.	75
Causa 98	Error en digitación monto a pagar al proveedor	72
Causa 99	Daño equipos	70
Causa 100	Anulaciones incorrectas de facturas.	64
Causa 101	Despachos equivocados de pedidos de bodega	64
Causa 102	Robo	63
Causa 103	Demora en elaboración de contratos y la correspondiente legalización	56
Causa 104	Registro de activos en cuentas contables distintas a las de su origen	56
Causa 105	No se verifique que los bienes sigan asignados a personal jubilado	56
Causa 106	Error en código de producto solicitado	56
Causa 107	Producto no cumpla con especificaciones requeridas	42
Causa 108	No suban información a tiempo	40
Causa 109	No se haya registrado en el sistema la baja del bien	36
Causa 110	Falta de ética y compromiso profesional	30
Causa 111	Desconocimiento en elaboración de reportes	24
Causa 112	Ministerio de Economía no realice transferencia asignaciones	20
Causa 113	Documentos mal archivados	12

Fuente 31 Elaborado por las autoras

Luego de ordenar las causas procedimos a calcular las frecuencias acumuladas y el porcentaje de frecuencia acumulada como se observa en la Tabla 22.

Tabla 22 Valores de Frecuencia Acumulada y % de Frecuencia Acumulada

Causa	IPR	Frecuencia Acumulada	% Frecuencia Acumulada
Causa 1	1000	1000	3.40%
Causa 2	810	1810	6.15%
Causa 3	800	2610	8.87%
Causa 4	800	3410	11.59%
Causa 5	800	4210	14.30%
Causa 6	800	5010	17.02%
Causa 7	800	5810	19.74%
Causa 8	729	6539	22.22%
Causa 9	648	7187	24.42%
Causa 10	648	7835	26.62%
Causa 11	640	8475	28.80%
Causa 12	567	9042	30.72%
Causa 13	560	9602	32.63%
Causa 14	504	10106	34.34%
Causa 15	504	10610	36.05%
Causa 16	504	11114	37.76%
Causa 17	448	11562	39.29%
Causa 18	448	12010	40.81%
Causa 19	441	12451	42.31%
Causa 20	441	12892	43.80%
Causa 21	432	13324	45.27%
Causa 22	420	13744	46.70%
Causa 23	400	14144	48.06%
Causa 24	392	14536	49.39%
Causa 25	392	14928	50.72%
Causa 26	392	15320	52.05%
Causa 27	392	15712	53.39%
Causa 28	392	16104	54.72%
Causa 29	378	16482	56.00%
Causa 30	360	16842	57.23%
Causa 31	360	17202	58.45%
Causa 32	336	17538	59.59%
Causa 33	336	17874	60.73%
Causa 34	336	18210	61.87%
Causa 35	324	18534	62.97%
Causa 36	320	18854	64.06%
Causa 37	320	19174	65.15%
Causa 38	320	19494	66.24%
Causa 39	315	19809	67.31%
Causa 40	280	20089	68.26%
Causa 41	280	20369	69.21%
Causa 42	280	20649	70.16%
Causa 43	256	20905	71.03%
Causa 44	252	21157	71.89%
Causa 45	252	21409	72.74%
Causa 46	252	21661	73.60%
Causa 47	243	21904	74.42%
Causa 48	240	22144	75.24%
Causa 49	240	22384	76.06%
Causa 50	224	22608	76.82%
Causa 51	216	22824	77.55%
Causa 52	210	23034	78.26%
Causa 53	192	23226	78.92%
Causa 54	192	23418	79.57%
Causa 55	192	23610	80.22%
Causa 56	192	23802	80.87%
Causa 57	192	23994	81.53%
Causa 58	175	24169	82.12%

Causa 59	168	24337	82.69%
Causa 60	168	24505	83.26%
Causa 61	168	24673	83.83%
Causa 62	168	24841	84.40%
Causa 63	162	25003	84.95%
Causa 64	160	25163	85.50%
Causa 65	144	25307	85.99%
Causa 66	144	25451	86.48%
Causa 67	140	25591	86.95%
Causa 68	140	25731	87.43%
Causa 69	128	25859	87.86%
Causa 70	128	25987	88.30%
Causa 71	126	26113	88.73%
Causa 72	126	26239	89.15%
Causa 73	120	26359	89.56%
Causa 74	112	26471	89.94%
Causa 75	112	26583	90.32%
Causa 76	112	26695	90.70%
Causa 77	108	26803	91.07%
Causa 78	108	26911	91.44%
Causa 79	108	27019	91.80%
Causa 80	105	27124	92.16%
Causa 81	105	27229	92.52%
Causa 82	100	27329	92.86%
Causa 83	98	27427	93.19%
Causa 84	98	27525	93.52%
Causa 85	96	27621	93.85%
Causa 86	96	27717	94.18%
Causa 87	96	27813	94.50%
Causa 88	96	27909	94.83%
Causa 89	96	28005	95.15%
Causa 90	90	28095	95.46%
Causa 91	90	28185	95.77%
Causa 92	90	28275	96.07%
Causa 93	80	28355	96.34%
Causa 94	80	28435	96.62%
Causa 95	80	28515	96.89%
Causa 96	80	28595	97.16%
Causa 97	75	28670	97.41%
Causa 98	72	28742	97.66%
Causa 99	70	28812	97.90%
Causa 100	64	28876	98.11%
Causa 101	64	28940	98.33%
Causa 102	63	29003	98.55%
Causa 103	56	29059	98.74%
Causa 104	56	29115	98.93%
Causa 105	56	29171	99.12%
Causa 106	56	29227	99.31%
Causa 107	42	29269	99.45%
Causa 108	40	29309	99.59%
Causa 109	36	29345	99.71%
Causa 110	30	29375	99.81%
Causa 111	24	29399	99.89%
Causa 112	20	29419	99.96%
Causa 113	12	29431	100.00%
	29431		

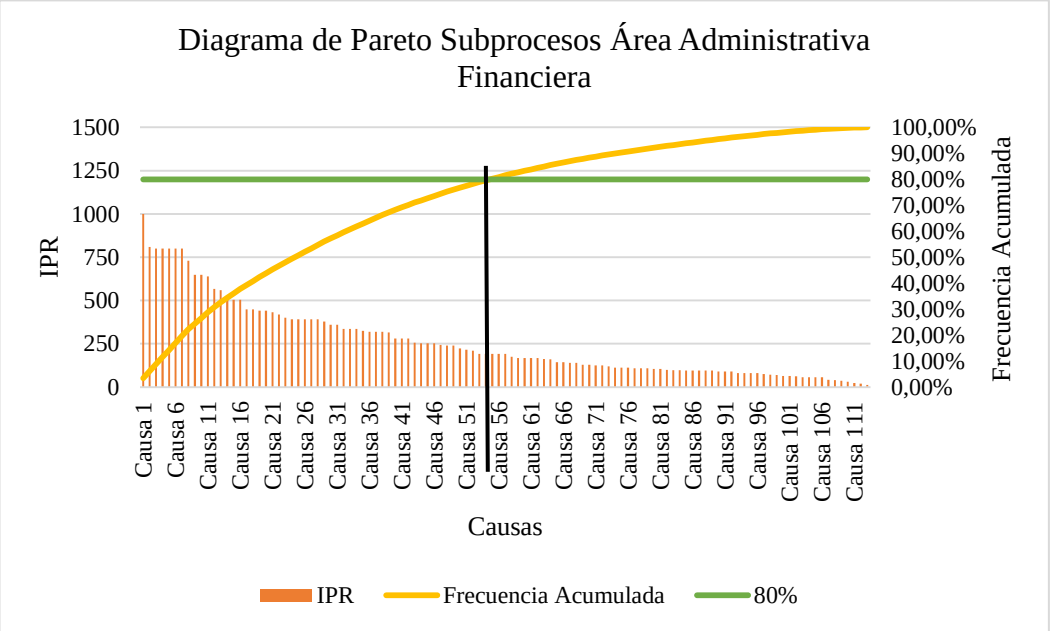
Fuente 32 Elaborado por las autoras

Para construir el diagrama de Pareto utilizaremos las variables Causa, IPR, % Frecuencia Acumulada.

Para la elaboración del gráfico correspondiente se colocaran en el eje vertical izquierdo los valores del IPR, en el eje vertical derecho los valores de % Frecuencia

Acumulado y en el eje horizontal las causas. A continuación en el Gráfico 11 se presenta el Diagrama de Pareto que se obtuvo del análisis realizado.

Gráfico 11 Diagrama de Pareto Subprocesos Área Administrativa Financiera



Fuente 33 Elaborado por las autoras

En base al análisis realizado para los subprocesos del área administrativa financiera, determinamos que la institución debería gestionar el 46% de causas que representan el 80% de los problemas que están afectando actualmente a esta área. A pesar de que no se cumple con el principio de Pareto 80/20 es importante recalcar que al tratar este porcentaje de causas detectado se mejora la eficiencia en la gestión de riesgo.

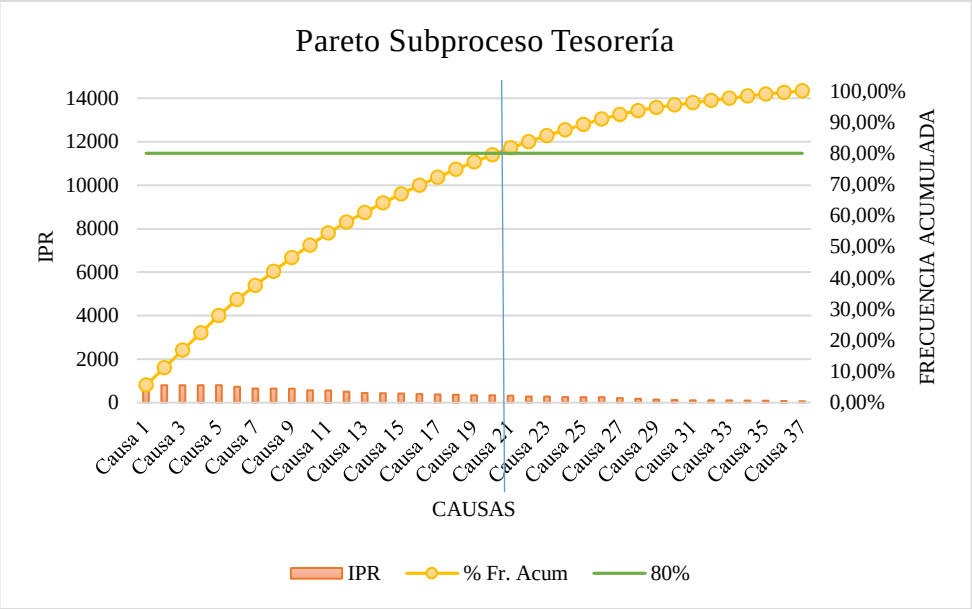
2.6.2. Análisis Específico.

a. Subproceso Tesorería.

Para el análisis del subproceso tesorería aplicamos el Diagrama de Pareto que nos permite identificar el 20% de las causas que generan el 80% de los problemas que afectan en forma significativa a la consecución de objetivos. Para construir este diagrama procedimos a identificar y ordenar las 37 causas de acuerdo a su IPR, luego de ello se realizó el cálculo de los valores de Frecuencia Acumulada y % Frecuencia Acumulada.

Una vez obtenidos estos datos procedimos a construir el Gráfico 12, en cuyo eje vertical izquierdo se representa los valores del IPR, en el eje vertical derecho el porcentaje de frecuencia acumulada y en el eje horizontal las causas que ocasionan riesgos en este subproceso.

Gráfico 12 Pareto Subproceso Tesorería



Fuente 34 Elaborado por las autoras

En el gráfico obtenido se observa que al tratar el 54% (20/37) de las causas identificadas podremos dar solución al 80% de los problemas que afectan al momento al subproceso de Tesorería.

Si bien no se cumple con la relación establecido por Pareto 80/20, podemos rescatar que nos ha permitido identificar las principales causas que afectan al desarrollo de este subproceso y que requieren mayor atención.

b. Subproceso Financiero - Contable.

En el subproceso financiero – contable se procedió a identificar las principales causas que están afectando al desarrollo de sus actividades mediante la aplicación del diagrama de barras conceptualizado en la sección 1.5.6 como aquella herramienta que permite representar datos cuantitativos y cualitativos, así como identificar los riesgos principales en base a su IPR.

Para su construcción primero identificamos todas las causas e IPR que están afectando el logro de objetivos subproceso financiero – contable mismas que se detallan en la Tabla 23.

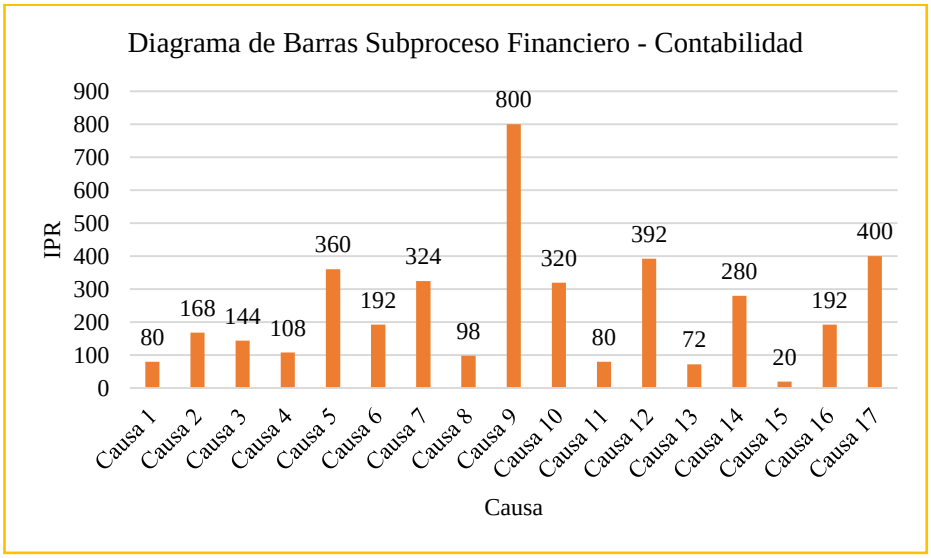
Tabla 23 Lista de Causas Subproceso Financiero - Contable

CAUSA	Causa	IPR
Causa 1	Retraso en ingreso de información de facturas en el sistema.	80
Causa 2	No registra información proveedor.	168
Causa 3	Ingreso erróneo de la forma de pago factura proveedor.	144
Causa 4	Ingreso al sistema facturas no válidas y no se procese el pago.	108
Causa 5	Error en el registro del % de retención.	360
Causa 6	Desconocimiento cambios normativas externas.	192
Causa 7	No se registre referencia de gastos de cada proyecto.	324
Causa 8	Aplicativo ingreso información proveedores no funcione correctamente	98
Causa 9	Sistema permite mayorizar asientos descuadrados	800
Causa 10	Sistema informático no está programado para emitir informes acorde a los parámetros solicitados por organismos de control	320
Causa 11	No se pueda emitir reportes	80
Causa 12	No se lleve registro adecuado de archivos	392
Causa 13	Error en digitación monto a pagar al proveedor	72
Causa 14	Error en la elaboración de presupuesto	280
Causa 15	Ministerio de Economía no realice transferencia asignaciones	20
Causa 16	No permite emitir reportes según requerimientos organismos de control	192
Causa 17	No se recupere CxC Tarjetas de crédito	400

Fuente 35 Elaborado por las autoras

Para la elaboración del diagrama de barras procedimos a colocar en el eje vertical izquierdo los valores de los IPR y en el eje horizontal las causas que afectan al subproceso Financiero – Contable, con estos datos elaboramos el Gráfico 13, que se observa a continuación:

Gráfico 13 Diagrama de Barras Subproceso Financiero - Contable



Fuente 36 Elaborado por las autoras

En este gráfico se observan las principales causas generadoras de riesgos en el subproceso Financiero – Contable. De acuerdo a su IPR (1000 - 192) las causas más relevantes que requieren tratamiento representan un 47% (8/17).

c. Subproceso Talento Humano.

Para el subproceso de Talento Humano, realizamos el análisis de las causas mediante el uso del diagrama de Pareto.

En primer lugar se ordenaron las causas generadoras de Riesgos en este subproceso en forma descendente de acuerdo a su IPR, como se puede observar en la Tabla 24.

Tabla 24 Lista de causas subproceso Talento Humano

Causa	Causa	IPR
Causa 1	No cuenta con manuales de funciones actualizados	504
Causa 2	Error en digitación de información, códigos, valores a cancelar	448
Causa 3	No cuenta con manuales de procedimientos	441
Causa 4	Dependencia no envíe información necesaria para trámites en fechas requeridas	392
Causa 5	Capacitación insuficiente	224
Causa 6	Congestionamiento	216
Causa 7	Falla en sistema en generación de roles	144
Causa 8	Conocimientos no actualizados del personal	105
Causa 9	Daño de base de datos	100
Causa 10	Demora en elaboración de contratos y la correspondiente legalización	56
		2630

Fuente 37 Elaborado por las autoras

Posteriormente calculamos los valores de Frecuencia Acumulada y del % de Frecuencia Acumulada como se observa en la Tabla 25.

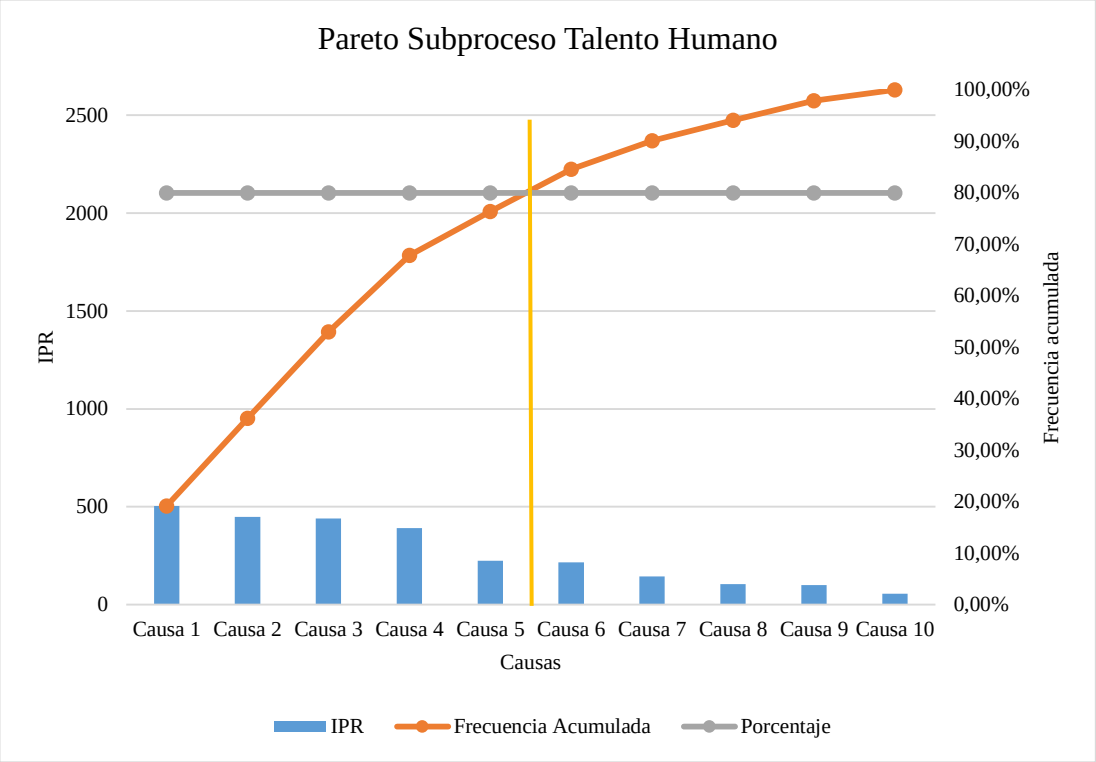
Tabla 25 Cálculos Frecuencia y Frecuencia Acumulada

Causa	IPR	Frecuencia	Frecuencia Acumulada
Causa 1	504	504	19.16%
Causa 2	448	952	36.20%
Causa 3	441	1393	52.97%
Causa 4	392	1785	67.87%
Causa 5	224	2009	76.39%
Causa 6	216	2225	84.60%
Causa 7	144	2369	90.08%
Causa 8	105	2474	94.07%
Causa 9	100	2574	97.87%
Causa 10	56	2630	100.00%
	2630	18915	

Fuente 38 Elaborado por las autoras

Con todos estos datos procedimos a elaborar el Gráfico 14, en el que se puede observar en el eje vertical izquierdo los valores de IPR, en el eje horizontal las causas y en el eje vertical derecho los valores de la Frecuencia Acumulada.

Gráfico 14 Pareto Subproceso Talento Humano



Fuente 39 Elaborado por las autoras

En el gráfico podemos observar que al resolver el 50% (5/10) de las causas relevantes se resolvería el 80% de los problemas que se presentarían en el subproceso de Talento Humano.

2.6.3. Resultados

Luego de aplicar las herramientas de control a todos los procesos del área administrativa financiera, se determinó que las siguientes causas son las que requieren mayor priorización dado que sus controles son débiles, la frecuencia de que ocurra es alta y el impacto es severo en caso de materializarse. A continuación en la Tabla 26 se dan a conocer las causas:

Tabla 26 Resultado causas priorizadas

Causa	Causa	IPR
Causa 1	Sistemas no enlazados	1000
Causa 2	Autorizaciones para trámites no se reciben a tiempo.	810
Causa 3	POS Duplique la transacción.	800
Causa 4	POS no registre transacción.	800
Causa 5	Inadecuada segregación de funciones. (autorizaciones, emisión de comprobantes, anulación)	800
Causa 6	Se pueden emitir N/C sin autorización.	800
Causa 7	Sistema permite mayorizar asientos descuadrados	800
Causa 8	Manipulación.	729
Causa 9	Información no se entrega directamente al usuario interno.	648

Causa 10	Ingreso erróneo de monto a facturar o cobrar.	648
Causa 11	No se complete transacciones que deben ser autorizadas por organismos externos.	640
Causa 12	Ingreso código estudiante erróneo.	567
Causa 13	Falla sistemas en cierre de caja.	560
Causa 14	Congestionamiento del sistema (matrículas - adiciones)	504
Causa 15	No cuenta con manuales de funciones actualizado	504
Causa 16	No registre anticipos pedidos bodega	504
Causa 17	Error en digitación de información, códigos, valores a cancelar	448
Causa 18	Manipulación del sistema	448
Causa 19	Falta de control en asignación de permisos usuarios sistemas.	441
Causa 20	No cuenta con manuales de procedimientos	441
Causa 21	Tesorería no recibe información de cursos a dictarse.	432
Causa 22	Daño POS.	420
Causa 23	No se recupere CxC Tarjetas de crédito	400
Causa 24	No recibe información de valores depositados por concepto de proyectos, colegiaturas, cursos a facturar.	392
Causa 25	No se lleve registro adecuado de archivos	392
Causa 26	Dependencia no envíe información necesaria para trámites en fechas requeridas	392
Causa 27	No se autoricen las solicitudes	392
Causa 28	Demora en entrega a tiempo información solicitada	392
Causa 29	Venta de derecho erróneo.	378
Causa 30	Ingreso erróneo de datos y/o monto a transferir.	360
Causa 31	Error en el registro del % de retención.	360
Causa 32	Registro incorrecto del número de cheque pagado.	336
Causa 33	Registro incorrecto estado de cheque.	336
Causa 34	Departamentos auditados no entregan a tiempo la información	336
Causa 35	No se registre referencia de gastos de cada proyecto.	324
Causa 36	Sistema informático no está programado para emitir informes acorde a los parámetros solicitados por organismos de control	320
Causa 37	Ingreso erróneo información académica - económica	320
Causa 38	No se soliciten varias proformas de compras	315
Causa 39	Error en la elaboración de presupuesto	280
Causa 40	No se verifique niveles de stock de productos	252
Causa 41	No se actualizan permisos asignados a los usuarios	243
Causa 42	No se comunique al jefe de inventarios la venta de activos dados de baja	240
Causa 43	Capacitación insuficiente	224
Causa 44	Desconocimiento cambios normativas externas.	192
Causa 45	No permite emitir reportes según requerimientos organismos de control	192
Causa 46	Entrega el bien sin asignar custodio (nadie es responsable del bien)	192
Causa 47	No se realice pedidos en fechas establecidas al proveedor	192
Causa 48	Sustracción de inventarios	168
Causa 49	Falta de actualización de custodios	168
Causa 50	Información suministrada por el auditado contenga errores	168
Causa 51	Inadecuado manejo de evidencias	162
Causa 52	Falla del sistema	140
Causa 53	Conflicto de interés	128
Causa 54	Digitación errónea de información	126
Causa 55	Falla del sistema	126
Causa 56	Código de activo duplicado	112
Causa 57	No se archive correctamente la documentación. / Pérdida de documentos.	112

Fuente 40 Elaborado por las autoras

2.7. Propuesta de Mejora.

Una vez determinadas las principales causas de riesgos que se presentan en las dependencias, procederemos a proponer actividades de mejora/control, mismas que se desarrollan a continuación en la Tabla 27:

Tabla 27 Propuesta de Mejoras

Proceso	N° Riesgo	Riesgo	Acción de Mejora	Fecha de Elaboración	Fecha de Implementación	Responsable	Evidencia
Aseguramiento de Calidad	1	Sistemas informáticos no enlazados	Implementación de un módulo de consulta (Sistema de Información Gerencial) para el Dpto. Aseguramiento de Calidad, mediante el uso de la base de datos Oracle con la finalidad de establecer una conexión entre los sistemas académicos y administrativos que permitan generar consultas a requerimientos de los procesos de acreditación.	01/09/2017	01/02/2018	Departamento TIC's	Propuesta módulo aseguramiento de calidad. Anexo 86, 87, 88, 89.
Tesorería	2	Autorizaciones para trámites no se reciben a tiempo.	Mejora de los canales de comunicación mediante el uso del correo electrónico utilizando la plataforma Gmail de tal forma que las autorizaciones emitidas por las autoridades lleguen oportunamente al destinatario y se ejecuten a tiempo las actividades.	01/09/2017	01/02/2018	Decano General Administrativo Financiero, Tesorero, Departamento TIC´s	Propuesta mejora correo electrónico. Anexo 90.
Tesorería	3 4	POS no registre transacciones POS duplique transacciones	Establecer cronogramas de revisión y Mantenimiento POS, mediante el uso de Microsoft Excel, en donde se pongan de	01/09/2017	01/02/2018	Decano General Administrativo Financiero, Tesorero,	Propuesta mantenimiento POS. Anexo 91, 92.

			acuerdo el proveedor del servicio con la UDA en las fechas en que los técnicos deberán dar mantenimiento a las máquinas para que este tipo de inconvenientes no ocurran.			Proveedor Servicio POS.	
Tesorería	5	Inadecuada segregación de funciones	Actualizar el manual de funciones de cada uno de los cargos, mismo que debe estar socializado y al alcance de todos los empleados de la universidad, para ello se utilizará las herramientas informáticas Word y el sitio Web de la Universidad del Azuay.	01/09/2017	01/02/2018	Decano General Administrativo Financiero.	Propuesta manuales de funciones. Anexo 93.
Tesorería	6	Se pueden emitir notas de crédito sin autorización	Propuesta de políticas para la autorización de emisión de notas de crédito e implementación de un módulo en el sistema informático para autorización de notas de crédito. Mediante el uso de la base de datos Oracle y Microsoft Word, esto permitirá que se mantenga un mejor manejo y supervisión de la emisión de estos documentos.	01/09/2017	01/02/2018	Decano General Administrativo Financiero, Tesorero, Jefe Departamento TIC's	Propuesta políticas autorización de notas de crédito, mejoras al sistema informático. Anexo 94.
Financiero - Contable	7	Sistema permite mayorizar asientos descuadrados	Implementar llamadas de atención en el sistema informático, mediante el uso de Oracle que permitan alertar al usuario del sistema contable indicando que no se puede mayorizar transacciones descuadradas	01/09/2017	01/02/2018	Decano General Administrativo Financiero, Contador, Jefe Departamento TIC's.	Propuesta mejora sistema informático. Anexo 95.
Tesorería	8	Manipulación	Propuesta e implementación del manual de procesos y procedimientos, mismo que debe estar socializado y al alcance de todos los empleados	01/09/2017	01/02/2018	Decano General Administrativo Financiero, Director Departamento TIC's.	Propuesta manual de procedimientos. Anexo 96.

			de la universidad, para ello se utilizará las herramientas informáticas Word y el sitio Web de la Universidad del Azuay, esto es importante ya que permitirá la asignación de usuarios del sistema de acuerdo a los procedimientos de cada puesto de trabajo disminuyendo notablemente la manipulación inadecuada del sistema.				
Tesorería	9	Información no se entregue directamente al usuario interno.	Mejora de los canales de comunicación mediante el uso del correo electrónico utilizando la plataforma Gmail de tal forma que las autorizaciones emitidas por las autoridades lleguen oportunamente al destinatario y se ejecuten a tiempo las actividades.	01/09/2017	01/02/2018	Decano General Administrativo Financiero, Tesorero, Departamento TIC´s	Propuesta mejora correo electrónico. Anexo 97.
Tesorería	10	Ingreso erróneo de monto a facturar o cobrar.	Implementar mejoras al módulo de cobro de matrículas y colegiaturas utilizado por tesorería, mediante el uso de Oracle, lo que permitirá identificar claramente los valores a cobrar disminuyendo así errores en este proceso.	01/09/2017	01/02/2018	Decano General Administrativo Financiero, Tesorero, Director Departamento TIC's.	Propuesta mejora sistema informático. Anexo 98.
Tesorería	11	No se complete transacciones que deben ser autorizadas por organismos externos.	Implementar llamadas de atención en el sistema informático, mediante el uso de Oracle que permitan alertar al usuario del sistema indicando que no se puede grabar la factura si no se da click en el estado terminado.	01/09/2017	01/02/2018	Decano General Administrativo Financiero, Tesorero, Departamento TIC´s	Propuesta mejora sistema informático. Anexo 99.
Tesorería	12	Ingreso código estudiante erróneo.	Implementar llamadas de atención en el sistema informático, mediante el uso de	01/09/2017	01/02/2018	Decano General Administrativo Financiero, Tesorero,	Propuesta mejora sistema

			Oracle que obligue al auxiliar de tesorería a validar que el código del estudiante ingresado es el correcto antes de proceder con la cancelación de la colegiatura, reduciendo así riesgos de cobros erróneos y emisión excesiva de notas de crédito.			Director Departamento TIC's.	informático. Anexo 100.
Tesorería	13	Fallas en cierre de caja.	Establecer un cronograma de revisión y mantenimiento del sistema informático (Software y Hardware), mismo que debe ser enviado por el Jefe departamental de TIC´s a los técnicos responsables de esta actividad, esto ayudará a reducir fallas en el sistema informático en la ejecución de las distintas actividades y a reducir gastos. Las herramientas que se sugieren son Excel, Gmail, Oracle.	01/09/2017	01/02/2018	Decano General Administrativo Financiero, Tesorero, Departamento TIC´s	Propuesta mejora sistema informático. Anexo 101.
Tesorería	14	Ingreso erróneo de monto a facturar o cobrar.	Implementar llamadas de atención en el sistema informático, mediante el uso de Oracle que obligue al auxiliar de tesorería a validar que el código del estudiante ingresado es el correcto antes de proceder con la cancelación de la colegiatura, reduciendo así riesgos de cobros erróneos y emisión excesiva de notas de crédito	01/09/2017	01/02/2018	Decano General Administrativo Financiero, Tesorero, Director Departamento TIC's.	Propuesta mejora sistema informático. Anexo 101.
Talento Humano	15	No cuenta con manuales de funciones actualizados	Actualizar el manual de funciones de cada uno de los cargos, mismo que debe estar socializado y al alcance de todos los empleados de la universidad, para ello se utilizará las	01/09/2017	01/02/2018	Decano General Administrativo Financiero, Tesorero, Departamento TIC´s	Propuesta mejora sistema informático. Anexo 102.

			herramientas informáticas Word y el sitio Web de la Universidad del Azuay.				
Bodega	16	No se registre anticipo de pedidos de bodega	Implementar el envío automático de correos recordatorios al personal administrativo de la institución sobre las fechas límites en las que se puede realizar los requerimientos a bodega. Esto permitirá reducir los anticipos por emergencias que se presentan y que en muchas ocasiones no son registrados por el Jefe de Bodega disminuyendo los faltantes o descuadres. Se utilizará la plataforma Gmail.	01/09/2017	01/02/2018	Decano General Administrativo Financiero, Jefe de Bodega, Director Departamento TIC's.	Propuesta mejora sistema informático. Anexo 103.
Talento Humano	17	Error en digitación de información, códigos, valores a cancelar.	Realizar verificaciones de números de cédula, códigos de empleado, valor a descontar vs listados de descuentos enviados por las dependencias. Esto permitirá disminuir errores al momento de cargar nómina, así como malestar de terceros. Se recomienda el uso de Excel, Oracle.	01/09/2017	01/02/2018	Decano General Administrativo Financiero, Tesorero, Departamento TIC´s	Propuesta confirmación. Anexo 104.
TIC´s	18	Manipulación del sistema	Propuesta e implementación del manual de procesos y procedimientos, mismo que debe estar socializado y al alcance de todos los empleados de la universidad, para ello se utilizará las herramientas informáticas Word y el sitio Web de la Universidad del Azuay, esto es importante ya que permitirá la asignación de usuarios del sistema de acuerdo	01/09/2017	01/02/2018	Decano General Administrativo Financiero, Jefe de Bodega, Director Departamento TIC's.	Propuesta manuales de procedimientos. Anexo 105.

			a los procedimientos de cada puesto de trabajo disminuyendo notablemente la manipulación inadecuada del sistema.				
Tesorería	19	Falta políticas de control asignación permisos usuarios	Propuesta e implementación del manual de procesos y procedimientos, mismo que debe estar socializado y al alcance de todos los empleados de la universidad, para ello se utilizará las herramientas informáticas Word y el sitio Web de la Universidad del Azuay, esto es importante ya que permitirá la asignación de usuarios del sistema de acuerdo a los procedimientos de cada puesto de trabajo disminuyendo notablemente la manipulación inadecuada del sistema.	01/09/2017	01/02/2018	Decano General Administrativo Financiero, Tesorero, Departamento TIC´s	Propuesta manuales de procedimientos. Anexo 106.
Talento Humano	20	Falta de manuales de procedimientos para el área administrativa financiera de la institución	Propuesta e implementación del manual de procesos y procedimientos, mismo que debe estar socializado y al alcance de todos los empleados de la universidad, para ello se utilizará las herramientas informáticas Word y el sitio Web de la Universidad del Azuay, esto es importante ya que permitirá la asignación de usuarios del sistema de acuerdo a los procedimientos de cada puesto de trabajo disminuyendo notablemente la manipulación inadecuada del sistema.	01/09/2017	01/02/2018	Decano General Administrativo Financiero, Jefe de Bodega, Director Departamento TIC's.	Propuesta manuales de procedimientos. Anexo 107.
Tesorería	21	Tesorería no recibe información de cursos a dictarse.	Mejora de los canales de comunicación mediante el uso del correo electrónico utilizando	01/09/2017	01/02/2018	Decano General Administrativo	Propuesta mejora canales de

			la plataforma Gmail de tal forma que las autorizaciones emitidas por las autoridades lleguen oportunamente al destinatario y se ejecuten a tiempo las actividades.			Financiero, Tesorero, Departamento TIC´s	comunicación. Anexo 108.
Tesorería	22	Daño POS	Establecer cronogramas de revisión y Mantenimiento POS, mediante el uso de Microsoft Excel, en donde se pongan de acuerdo el proveedor del servicio con la UDA en las fechas en que los técnicos deberán dar mantenimiento a las máquinas para que este tipo de inconvenientes no ocurran	01/09/2017	01/02/2018	Decano General Administrativo Financiero, Jefe de Bodega, Director Departamento TIC's.	Propuesta cronograma de mantenimiento. Anexo 109, 110.
Financiero - Contable	23	Falta programa conciliación Tarjetas de Crédito	Implementar un módulo para conciliación de tarjetas de crédito, utilizando la base de datos Oracle. La implementación de este módulo permitirá identificar que los valores recaudados en tesorería sean acreditados en su totalidad por la Institución Financiera en los plazos convenidos, así como verificar porcentajes y montos descontados por el banco por concepto de comisiones.	01/09/2017	01/02/2018	Decano General Administrativo Financiero, Tesorero, Departamento TIC´s	Propuesta mejora canales de comunicación. Anexo 111.
Tesorería	24	No recibe información de valores depositados por concepto de proyectos, colegiaturas, cursos a facturar.	Mejora de los canales de comunicación mediante el uso del correo electrónico utilizando la plataforma Gmail de tal forma que las autorizaciones emitidas por las autoridades lleguen oportunamente al destinatario y se ejecuten a tiempo las actividades.	01/09/2017	01/02/2018	Decano General Administrativo Financiero, Jefe de Bodega, Director Departamento TIC's.	Propuesta cronograma de mantenimiento. Anexo 112.

Financiero - Contable	25	No se lleve registro adecuado de archivos	Llevar registro físico y virtual de los archivos que se manejan en el área, mediante el uso del Microsoft Excel, además de un libro de registro. Esto evitara que información o documentación sensible se extravié.	01/09/2017	01/02/2018	Decano General Administrativo Financiero, Tesorero, Departamento TIC´s	Propuesta mejora canales de comunicación. Anexo 113.
Talento Humano	26	Dependencia no envíe información necesaria para trámites en fechas requeridas	Sugerimos implementar procedimientos de control para la recepción de información de las dependencias hacia el departamento de Talento Humano para evitar retrasos en las actividades, errores en la determinación de valores a pagar y multas por parte de los organismos externos. Esto se lo puede realizar mediante el uso de correo electrónico y Excel.	01/09/2017	01/02/2018	Decano General Administrativo Financiero, Director de Talento Humano	Propuesta cronograma de mantenimiento. Anexo 114.
Decanato Administrativo Financiero	27	No se autoricen las solicitudes.	Establecer plazos para la recepción de solicitudes por parte de los interesados respetando formatos preestablecidos que le facilitaran el conocimiento de la solicitud y despacho por parte de la autoridad competente. Para esto se utilizara las herramientas informáticas Word, colgar en la página Web de la Institución los formatos para las solicitudes.	01/09/2017	01/02/2018	Decano General Administrativo Financiero, Jefe de Bodega.	Propuesta mejora canales de comunicación. Anexo 115.
Tesorería	28	Demora en la entrega a tiempo de la información solicitada.	Mejora de los canales de comunicación mediante el uso del correo electrónico utilizando la plataforma Gmail de tal forma que las autorizaciones emitidas por las autoridades lleguen oportunamente al destinatario y	01/09/2017	01/02/2018	Decano General Administrativo Financiero, Director Aseguramiento de Calidad	Propuesta cronograma de mantenimiento. Anexo 116.

			se ejecuten a tiempo las actividades.				
Tesorería	29	Venta de derecho erróneo.	Implementar llamadas de atención en el sistema informático, mediante el uso de Oracle que obligue al auxiliar de tesorería a validar que el código de derecho ingresado es el correcto antes de proceder con la cancelación, reduciendo así riesgos de cobros erróneos y emisión excesiva de notas de crédito.	01/09/2017	01/02/2018	Decano General Administrativo Financiero, Tesorero, dependencias.	Propuesta mejora canales de comunicación. Anexo 117.
Tesorería	30	Ingreso erróneo de datos y/o monto a transferir.	Realizar verificaciones de los datos personales del beneficiario de la transferencia así como de los valores a transferir, esto se realizara mediante confirmaciones electrónicas o físicas con los proveedores, docentes, y terceros, esto nos ayudara a reducir los errores al momento de transferir valores y perdidas económicas que se ocasionan al momento que la Institución debita la comisión por la transferencia realizada.	01/09/2017	01/02/2018	Decano General Administrativo Financiero, Director Financiero, Tesorero	Propuesta cronograma de mantenimiento. Anexo 118.
Tesorería	31	Error en el registro del % de retención.	Realizar verificaciones por parte del personal de tesorería y TIC'S para determinar que los cambios en el sistema se hayan realizado exitosamente, esto reducirá las notas de crédito y multas por parte de los organismos de control. Se utilizara el sistema Oracle.	01/09/2017	01/02/2018	Decano General Administrativo Financiero, Tesorero, Auxiliar de Tesorería, TIC's, Contador	Propuesta mejora canales de comunicación. Anexo 119.
Financiero - Contable	32	Registro incorrecto del número de cheque emitido.	Mejorar el sistema informático de tal forma que permita al auxiliar de contabilidad	01/09/2017	01/02/2018	Tesorero, Auxiliar Contable, Contador	Propuesta cronograma de

			modificar el número de cheque a emitirse en caso de anulaciones. Esto permitirá mantener un adecuado archivo que de existir algún reclamo nos permita verificar que el número de cheque emitido corresponda al registrado en el egreso de banco.				mantenimiento. Anexo 120.
Tesorería	33	Registro incorrecto estado de cheque.	Asignar los permisos correspondientes por parte del Dpto. de TIC's acorde a las funciones que le han sido asignadas a los auxiliares de contabilidad y tesorería para el registro de cheques, esto permitirá a la institución mantener un adecuado registro, control y archivo de los mismos que sirvan de respaldo en caso de existir algún reclamo.	01/09/2017	01/02/2018	Decano General Administrativo Financiero, Tesorero, Auxiliar de Tesorería, TIC's, Contador, Auxiliares Contables	Propuesta mejora canales de comunicación. Anexo 121.
Auditoría	34	Departamentos auditados no entregan a tiempo la información.	Solicitar a las dependencias enviar la información requerida en las fechas indicadas, esto permitirá evitar retrasos en la ejecución del cronograma del auditor interno, para ello usaremos el correo electrónico Gmail.	01/09/2017	01/02/2018	Auditor, Jefes departamentales	Propuesta políticas solicitud información. Anexo 122.
Financiero - Contable	35	No se registre referencia de gastos por cada proyecto	Verificar que la solicitud enviada por la dependencia tenga los datos necesarios que identifiquen o referencien el proyecto al cual debe ir asignado el ingreso o la factura emitida por la auxiliar de tesorería. Esto permitirá controlar que todos los valores que ingresen sean asignados al proyecto correspondiente, también	01/09/2017	01/02/2018	Decano General Administrativo Financiero, Tesorero, Auxiliar de Tesorería, Director Financiero	Propuesta mejora canales de comunicación. Anexo 123.

			facilitará la emisión adecuada de informes al final del año evitando errores y demora. Se utilizara Word y Oracle.				
Financiero - Contable	36	Sistema informático no acorde a las necesidades de la institución	Implementación de un módulo de consulta (Sistema de Información Gerencial) para el Dpto. Aseguramiento de Calidad, mediante el uso de la base de datos Oracle con la finalidad de establecer una conexión entre los sistemas académicos y administrativos que permitan generar consultas a requerimientos de los procesos de acreditación, evitando pérdidas por el uso extra de recursos humanos y económicos.	01/09/2017	01/02/2018	Decano General Administrativo Financiero, Jefe de TIC's	Propuesta mejora sistema de información para emisión de reportes según requerimientos organismos de control. Anexo 124.
TIC´s	37	Ingreso erróneo información académica - económica	Verificar en la facultad la información ingresada del estudiante, esto evitará confusiones al momento de emitir las facturas por cobro de colegiaturas y derechos, disminución en la emisión de notas de crédito y malestar del cliente. Para esto se utilizará Oracle.	01/09/2017	01/02/2018	Decano General Administrativo Financiero, Tesorero, Director Departamento TIC's.	Propuesta mejora canales de comunicación. Anexo 125.
Compras	38	No se soliciten varias proformas de compras	Proponemos la implementación de políticas de compras así como la creación de un módulo de consulta de proveedores. Esto nos permitirá reducir pagos excesivos en la compra de los materiales y suministros utilizados para las distintas actividades realizadas por la	01/09/2017	01/02/2018	Decano General Administrativo Financiero, Jefe de Compras, Director Departamento TIC's	Propuesta políticas de compras y módulo de consulta proveedores. Anexo 126.

			institución. Para ello utilizaremos Oracle, Excel.					
Compras	40	No se verifique niveles de stock de productos	Verificar periódicamente la existencia real de los productos versus los reportes emitidos por el sistema e implementar en el sistema informático alertas en el caso de niveles mínimos de stock de la mercadería disponible en bodega. Esto nos permitirá evitar inconvenientes en las dependencias al momento de realizar los requerimientos, así como garantizar que las dependencias cuenten con los materiales y suministros necesarios para la ejecución normal de sus actividades. Se utilizará el sistema Oracle.	01/09/2017	01/02/2018	Decano General Administrativo Financiero, Jefe de Bodega, Director Departamento TIC's.	Propuesta. Anexo 127.	
TIC's	41	No se actualizan permisos asignados a los usuarios	Propuesta e implementación del manual de procesos y procedimientos, mismo que debe estar socializado y al alcance de todos los empleados de la universidad, para ello se utilizará las herramientas informáticas Word y el sitio Web de la Universidad del Azuay, esto es importante ya que permitirá la asignación de usuarios del sistema de acuerdo a los procedimientos de cada puesto de trabajo disminuyendo notablemente la manipulación inadecuada del sistema. Todo esto se realizará a base de un listado de empleados actualizado emitido por el departamento de Talento	01/09/2017	01/02/2018	Directora Talento Humano, Jefes Departamentales, Departamento TIC's	Propuesta Anexo 128.	

			Humano y se revisará si los permisos de uso del sistema están de acuerdo a las actividades asignadas en el manual de funciones.					
Inventarios	42	No se comunique al jefe de bodega la venta de activos dados de baja	Establecer políticas de control para la verificación y registro de la venta de inventarios dados de baja, mediante el uso del sistema Oracle, correos electrónicos (Gmail),	01/09/2017	01/02/2018	Decano General Administrativo Financiero, Jefe de Inventarios, Auditor, Jefe de Bodega	Propuesta.	Anexo 129.
Talento Humano	43	Capacitación insuficiente	Analizar las necesidades de capacitación de acuerdo a las actividades asignadas a cada cargo e implementar políticas de capacitación: estas deben formularse de manera clara, precisa y medible y establecer cronogramas. Esto nos servirá para evitar que se produzcan errores al momento de ejecutar las actividades por parte del personal de la institución. Se ejecutará esta propuesta mediante el uso de encuestas, cuestionarios, evaluación de desempeño, Excel, Word.	01/09/2017	01/02/2018	Decano General Administrativo Financiero, Directora Talento Humano, Jefes departamentales	Propuesta.	Anexo 130.
Financiero - Contable	44	Desconocimiento cambios normativas interna.	Socializar la normativa aprobada y en vigencia con los empleados de la institución y publicitarla en lugares accesibles para toda la Institución. Esto permitirá reducir errores o inconvenientes generados en la ejecución de las actividades por desconocimiento de la normativa. Las herramientas que se utilizarán son publicación en el Sitio Web	01/09/2017	01/02/2018	Decano General Administrativo Financiero, Director Financiero, Tesorero, demás personal del área financiera. Administrativa.	Propuesta.	Anexo 131.

			de la institución, circulares, oficios a jefes departamentales.					
Financiero - Contable	45	No permite emitir reportes según requerimientos de organismos de control.	Implementación de un módulo de consulta (Sistema de Información Gerencial) para el Dpto. Aseguramiento de Calidad, mediante el uso de la base de datos Oracle con la finalidad de establecer una conexión entre los sistemas académicos y administrativos que permitan generar reportes de acuerdo a los requerimientos de los organismos de control, evitando la pérdida de recursos económicos.	01/09/2017	01/02/2018	Director Financiero, Directora Aseguramiento de Calidad, Directora de Talento Humano.	Propuesta.	Anexo 132.
Inventarios	46	Entrega el bien sin asignar custodio (nadie es responsable del bien)	Establecer un procedimiento de entrega de bienes y asignación de custodios, esto nos servirá para verificar que todos los activos estén debidamente identificados, registrados y asignados a una dependencia con su custodio, permitiéndonos reducir pérdidas económicas por desaparición del bien. Esto se podrá realizar usando Word, Oracle, check list, reportes.	01/09/2017	01/02/2018	Decano General Administrativo Financiero, Director Financiero, Jefe Inventario	Propuesta.	Anexo 133.
Bodega	47	No se realice pedidos en fechas establecidas al proveedor	Establecer un cronograma para verificar existencias y realizar los requerimientos a los proveedores considerando tiempo de entrega de la mercadería. Esto permitirá reducir el malestar de los usuarios al no contar a tiempo con los insumos necesarios para la ejecución de las actividades así como reducir pérdidas	01/09/2017	01/02/2018	Decano General Administrativo Financiero, Director Financiero, Jefe Inventario	Propuesta.	Anexo 134.

			económicas al tener que adquirir bienes a un precio más alto cuando se adquieren bienes en forma urgente. Las herramientas a aplicarse son Oracle, Excel.					
Inventarios	48	Sustracción de inventarios	Verificar físicamente las existencias que se encuentran inventariadas contra el reporte emitido por el sistema informático; verificar los documentos para determinar que los bienes dados de baja se hayan clasificado como dados de baja para ser: vendidos, destruidos o donados. Se recomienda implementar cámaras de seguridad en el área de bodega. Todas estas recomendaciones buscan garantizar un adecuado control y monitoreo de los inventarios evitando pérdidas económicas ocasionadas por faltantes. Para cumplir con esta recomendación utilizaremos las herramientas informáticas Oracle, Excel, archivos físicos.	01/09/2017	01/02/2018	Decano General Administrativo Financiero, Director Financiero, Jefe Inventario	Propuesta.	Anexo 135.
Inventarios	49	Falta de actualización de custodios.	La unidad de inventarios debería: establecer un cronograma de revisión y actualización del proceso de mantenimiento de inventarios, realizar verificaciones periódicas de los bienes vs custodios y realizar verificación periódica de los bienes vs las dependencias en donde se están utilizando. Esto servirá a la institución para evitar pérdidas	01/09/2017	01/02/2018	Decano General Administrativo Financiero, Director Financiero, Jefe Inventario	Propuesta.	Anexo 136.

			de bienes y además conocer exactamente donde se encuentran ubicados, esto se realizará mediante el uso de Oracle y Excel.					
Auditoría	50	Información suministrada por el auditado tenga errores	El Departamento de Auditoría deberá solicitar por escrito exactamente qué información es requerida, verificar la información suministrada y comparar con los documentos que reposan en el departamento auditado, reportar al Jefe inmediato cualquier anomalía que se presente en la información entregada por el responsable de elaborar el reporte. Esto servirá a la institución para que los informes de auditoría se presenten acorde al cronograma planteado, también permitirá identificar riesgos, darlos a conocer a las autoridades competentes y recomendar actividades de control. Se utilizara el correo electrónico, Word, Excel, check list.	01/09/2017	01/02/2018	Auditor, Jefes departamentales	Propuesta. Anexo 137.	
Auditoría	51	Inadecuado manejo de evidencias	Establecer un procedimiento de manejo de evidencias y verificar el cumplimiento del mismo. Esto nos ayudara a evitar que la información relevante se pierda y el informe de auditoría este sustentado garantizando la materialidad e imparcialidad del mismo. Entre las herramientas que recomendamos utilizar tenemos: Excel, Oracle,	01/09/2017	01/02/2018	Auditor, Jefes departamentales	Propuesta. Anexo 138.	

			programa para evaluación de fraudes informáticos. (Autopsy).					
Tesorería	52	Falla del sistema de tesorería (duplicidad de transacciones caja estudiantes).	Mejorar la capacidad de almacenamiento del sistema informático para evitar que el sistema se congestione y cause duplicidad de transacciones.	01/09/2017	01/02/2018	Auxiliares de Tesorería, Tesorero, Director TIC's	Propuesta. Anexo 139.	
Auditoría	54	Digitación errónea de la información.	Verificar y contrastar la información ingresada contra la información obtenida de las dependencias previa la presentación del informe, esto evitara que el mismo contenga sesgo y no sea veraz afectando la toma de decisiones. Esta recomendación se puede ejecutar mediante entrevistas y constatación de la información.	01/09/2017	01/02/2018	Auditor.	Propuesta. Anexo 140.	
Bodega	55	Falla del sistema perdida de información	Las recomendaciones que sugerimos para controlar este riesgo son: monitorear periódicamente los sistemas y el servidor; realizar mantenimiento preventivo de equipos; revisar continuamente los sistemas de red que mantiene la institución y reportar inmediatamente los daños detectados para tomar las precauciones pertinentes. Esto evitara la perdida de información sensible para la institución además que garantizara la operatividad del área administrativa financiera. Las herramientas que se pueden utilizar son: Excel, Respaldos en la Nube.	01/09/2017	01/02/2018	Director Dpto. TIC's	Propuesta. Anexo 141.	

Inventarios	56	Código de activo duplicado.	Para evitar que se dupliquen los códigos asignados a los activos es necesario mantener un control del inventario mediante verificaciones físicas y actualización de códigos. Esto se realizara mediante la implementación de un módulo de verificación de códigos de activos que será creado en la base de datos Oracle.	01/09/2017	01/02/2018	Jefe de Inventarios	Propuesta. Anexo 142.
Todas las dependencias del Área Administrativa Financiera	57	No se archive correctamente la documentación. / Pérdida de documentos.	Establecer procedimientos de uso y archivo de la documentación utilizada en cada una de las dependencias. Esto evitara la perdida de documentos, demora en las actividades y malestar en los clientes internos y externos. Se sugiere la utilización de técnicas de archivo, Word, Excel.	01/09/2017	01/02/2018	Jefe de Inventarios	Propuesta. Anexo 143.

Fuente 41 Elaborado por las autoras

2.8. Contribución de las propuestas de mejora a los parámetros evaluados por el CEAACES.

Dado que la Universidad del Azuay es una Institución de Educación Superior, debe cumplir con procesos de evaluación y acreditación basada en parámetros evaluados por el organismo de control, por esta razón es importante que las actividades de mejora que proponemos en nuestro trabajo de graduación contribuyan al mejoramiento de los parámetros establecidos por el organismo de control.

A continuación presentamos en la Tabla 28 las de mejora propuestas y el parámetro que se mejoraría.

Tabla 28 Contribución propuestas de mejora

Proceso	N° Riesgo	Riesgo	Acción de Mejora	Riesgo	Acción de Mejora	Academia	Eficiencia Académica	Investigación	Organización	Infraestructura
Aseguramiento de Calidad	1	Sistemas informáticos no enlazados	Implementación de un módulo de consulta (Sistema de Información Gerencial) para el Dpto. Aseguramiento de Calidad, mediante el uso de la base de datos Oracle con la finalidad de establecer una conexión entre los sistemas académicos y administrativos que permitan generar consultas a requerimientos de los procesos de acreditación.	Sistemas informáticos no enlazados	Implementación de un módulo de consulta para el Dpto. Aseguramiento de Calidad	x	x	x	x	x
Tesorería	2	Autorizaciones para trámites no se reciben a tiempo.	Mejora de los canales de comunicación mediante el uso del correo electrónico utilizando la plataforma Gmail de tal forma que las autorizaciones emitidas por las autoridades lleguen oportunamente al	Autorizaciones para trámites no se reciben a tiempo.	Mejora de los canales de comunicación.	x	x		x	

			destinatario y se ejecuten a tiempo las actividades.					
Tesorería	3	POS no registre transacciones	Establecer cronogramas de revisión y Mantenimiento POS, mediante el uso de Microsoft Excel, en donde se pongan de acuerdo el proveedor del servicio con la UDA en las fechas en que los técnicos deberán dar mantenimiento a las máquinas para que este tipo de inconvenientes no ocurran.	POS no registre transacciones	Establecer cronogramas revisión y Mantenimiento POS.		x	x
	4	POS duplique transacciones		POS duplique transacciones				
Tesorería	5	Inadecuada segregación de funciones	Actualizar el manual de funciones de cada uno de los cargos, mismo que debe estar socializado y al alcance de todos los empleados de la universidad, para ello se utilizará las herramientas informáticas Word y el sitio Web de la Universidad del Azuay.	Inadecuada segregación de funciones	Manuales de Funciones		x	
Tesorería	6	Se pueden emitir notas de crédito sin autorización	Propuesta de políticas para la autorización de emisión de notas de crédito e implementación de un módulo en el sistema informático para autorización de notas de crédito. Mediante el uso de la base de datos Oracle y Microsoft Word, esto permitirá que se mantenga un mejor manejo y supervisión de la emisión de estos documentos.	Se pueden emitir notas de crédito sin autorización	Políticas para emisión de notas de crédito, mejoras al sistema informático para autorización de notas de crédito		x	
Financiero - Contable	7	Sistema permite mayorizar asientos descuadrados	Implementar llamadas de atención en el sistema informático, mediante el uso de Oracle que permitan alertar al usuario del sistema contable indicando que no se puede mayorizar transacciones descuadradas	Sistema permite mayorizar asientos descuadrados	Validaciones al sistema informático		x	
Tesorería	8	Manipulación	Propuesta e implementación del manual de procesos y procedimientos, mismo que debe estar socializado y al alcance de todos los empleados de la universidad, para ello se utilizará las	Manipulación	Manual de Procedimientos		x	

			herramientas informáticas Word y el sitio Web de la Universidad del Azuay, esto es importante ya que permitirá la asignación de usuarios del sistema de acuerdo a los procedimientos de cada puesto de trabajo disminuyendo notablemente la manipulación inadecuada del sistema.						
Tesorería	9	Información no se entregue directamente al usuario interno.	Mejora de los canales de comunicación mediante el uso del correo electrónico utilizando la plataforma Gmail de tal forma que las autorizaciones emitidas por las autoridades lleguen oportunamente al destinatario y se ejecuten a tiempo las actividades.	Información no se entregue directamente al usuario interno.	Mejora de los canales de comunicación.	x	x	x	
Tesorería	10	Ingreso erróneo de monto a facturar o cobrar.	Implementar mejoras al módulo de cobro de matrículas y colegiaturas utilizado por tesorería, mediante el uso de Oracle, lo que permitirá identificar claramente los valores a cobrar disminuyendo así errores en este proceso.	Ingreso erróneo de monto a facturar o cobrar.	Mejora del sistema informático	x		x	x
Tesorería	11	No se complete transacciones que deben ser autorizadas por organismos externos.	Implementar llamadas de atención en el sistema informático, mediante el uso de Oracle que permitan alertar al usuario del sistema indicando que no se puede grabar la factura si no se da click en el estado terminado.	No se complete transacciones que deben ser autorizadas por organismos externos.	Validaciones al sistema informático			x	x
Tesorería	12	Ingreso código estudiante erróneo.	Implementar llamadas de atención en el sistema informático, mediante el uso de Oracle que obligue al auxiliar de tesorería a validar que el código del estudiante ingresado es el correcto antes de proceder con la cancelación de la colegiatura, reduciendo así riesgos de cobros erróneos y emisión excesiva de notas de crédito.	Ingreso código estudiante erróneo.	Mejora del sistema informático			x	x

Tesorería	13	Fallas en cierre de caja.	Establecer un cronograma de revisión y mantenimiento del sistema informático (Software y Hardware), mismo que debe ser enviado por el Jefe departamental de TIC´s a los técnicos responsables de esta actividad, esto ayudará a reducir fallas en el sistema informático en la ejecución de las distintas actividades y a reducir gastos. Las herramientas que se sugieren son Excel, Gmail, Oracle.	Fallas en cierre de caja.	Mantenimiento sistema informático	x	x
Tesorería	14	Ingreso erróneo de monto a facturar o cobrar.	Implementar llamadas de atención en el sistema informático, mediante el uso de Oracle que obligue al auxiliar de tesorería a validar que el código del estudiante ingresado es el correcto antes de proceder con la cancelación de la colegiatura, reduciendo así riesgos de cobros erróneos y emisión excesiva de notas de crédito	Ingreso erróneo de monto a facturar o cobrar.	Mantenimiento sistema informático	x	x
Talento Humano	15	No cuenta con manuales de funciones actualizados	Actualizar el manual de funciones de cada uno de los cargos, mismo que debe estar socializado y al alcance de todos los empleados de la universidad, para ello se utilizará las herramientas informáticas Word y el sitio Web de la Universidad del Azuay.	No cuenta con manuales de funciones actualizados	Manuales de Funciones	x	
Bodega	16	No se registre anticipo de pedidos de bodega	Implementar el envío automático de correos recordatorios al personal administrativo de la institución sobre las fechas límites en las que se puede realizar los requerimientos a bodega. Esto permitirá reducir los anticipos por emergencias que se presentan y que en muchas ocasiones no son registrados por el Jefe de Bodega disminuyendo los faltantes o descuadres. Se utilizará la plataforma Gmail.	No se registre anticipo de pedidos de bodega	Correos recordatorios	x	

Talento Humano	17	Error en digitación de información, códigos, valores a cancelar.	Realizar verificaciones de números de cédula, códigos de empleado, valor a descontar vs listados de descuentos enviados por las dependencias. Esto permitirá disminuir errores al momento de cargar nómina, así como malestar de terceros. Se recomienda el uso de Excel, Oracle.	Error en digitación de información, códigos, valores a cancelar.	Confirmaciones	x
TIC´s	18	Manipulación del sistema	Propuesta e implementación del manual de procesos y procedimientos, mismo que debe estar socializado y al alcance de todos los empleados de la universidad, para ello se utilizará las herramientas informáticas Word y el sitio Web de la Universidad del Azuay, esto es importante ya que permitirá la asignación de usuarios del sistema de acuerdo a los procedimientos de cada puesto de trabajo disminuyendo notablemente la manipulación inadecuada del sistema.	Manipulación del sistema	Manuales de Procedimientos	x
Tesorería	19	Falta políticas de control asignación permisos usuarios	Propuesta e implementación del manual de procesos y procedimientos, mismo que debe estar socializado y al alcance de todos los empleados de la universidad, para ello se utilizará las herramientas informáticas Word y el sitio Web de la Universidad del Azuay, esto es importante ya que permitirá la asignación de usuarios del sistema de acuerdo a los procedimientos de cada puesto de trabajo disminuyendo notablemente la manipulación inadecuada del sistema.	Falta políticas de control asignación permisos usuarios	Manuales de Procedimientos	x
Talento Humano	20	Falta de manuales de procedimientos para el área administrativa	Propuesta e implementación del manual de procesos y procedimientos, mismo que debe estar socializado y al alcance de todos los empleados de la universidad, para ello se utilizará las	Falta de manuales de procedimientos para el área administrativa	Manuales de Procedimientos	x

		financiera de la institución	herramientas informáticas Word y el sitio Web de la Universidad del Azuay, esto es importante ya que permitirá la asignación de usuarios del sistema de acuerdo a los procedimientos de cada puesto de trabajo disminuyendo notablemente la manipulación inadecuada del sistema.	financiera de la institución					
Tesorería	21	Tesorería no recibe información de cursos a dictarse.	Mejora de los canales de comunicación mediante el uso del correo electrónico utilizando la plataforma Gmail de tal forma que las autorizaciones emitidas por las autoridades lleguen oportunamente al destinatario y se ejecuten a tiempo las actividades.	Tesorería no recibe información de cursos a dictarse.	Mejora de los canales de comunicación.	x		x	
Tesorería	22	Daño POS	Establecer cronogramas de revisión y Mantenimiento POS, mediante el uso de Microsoft Excel, en donde se pongan de acuerdo el proveedor del servicio con la UDA en las fechas en que los técnicos deberán dar mantenimiento a las máquinas para que este tipo de inconvenientes no ocurran	Daño POS	Cronogramas de mantenimiento de equipos			x	x
Financiero - Contable	23	Falta programa conciliación Tarjetas de Crédito	Implementar un módulo para conciliación de tarjetas de crédito, utilizando la base de datos Oracle. La implementación de este módulo permitirá identificar que los valores recaudados en tesorería sean acreditados en su totalidad por la Institución Financiera en los plazos convenidos, así como verificar porcentajes y montos descontados por el banco por concepto de comisiones.	Falta programa conciliación Tarjetas de Crédito	Implementar módulo conciliación de tarjetas de crédito.			x	
Tesorería	24	No recibe información de valores	Mejora de los canales de comunicación mediante el uso del correo electrónico utilizando la	No recibe información de valores	Mejora de los canales de comunicación.	x	x	x	

		depositados por concepto de proyectos, colegiaturas, cursos a facturar.	plataforma Gmail de tal forma que las autorizaciones emitidas por las autoridades lleguen oportunamente al destinatario y se ejecuten a tiempo las actividades.	depositados por concepto de proyectos, colegiaturas, cursos a facturar.			
Financiero - Contable	25	No se lleve registro adecuado de archivos	Llevar registro físico y virtual de los archivos que se manejan en el área, mediante el uso del Microsoft Excel, además de un libro de registro. Esto evitara que información o documentación sensible se extravié.	No se lleve registro adecuado de archivos	Llevar registro físico y virtual de los archivos que se manejan en el área		x
Talento Humano	26	Dependencia no envíe información necesaria para trámites en fechas requeridas	Sugerimos implementar procedimientos de control para la recepción de información de las dependencias hacia el departamento de Talento Humano para evitar retrasos en las actividades, errores en la determinación de valores a pagar y multas por parte de los organismos externos. Esto se lo puede realizar mediante el uso del correo electrónico y Excel.	Dependencia no envíe información necesaria para trámites en fechas requeridas	Delegar un responsable de recibir información dentro de la dependencia.		x
Decanato Administrativo Financiero	27	No se autoricen las solicitudes.	Establecer plazos para la recepción de solicitudes por parte de los interesados respetando formatos preestablecidos que le facilitaran el conocimiento de la solicitud y despacho por parte de la autoridad competente. Para esto se utilizara las herramientas informáticas Word, colgar en la página Web de la Institución los formatos para las solicitudes.	No se autoricen las solicitudes.	Establecer claramente el proceso y procedimientos a realizar para cada trámite de solicitudes.		x
Tesorería	28	Demora en la entrega a tiempo de la información solicitada.	Mejora de los canales de comunicación mediante el uso del correo electrónico utilizando la plataforma Gmail de tal forma que las autorizaciones emitidas por las autoridades lleguen oportunamente al	Demora en entrega a tiempo información solicitada.	Fijar políticas adecuadas de los canales de comunicación e información internos considerando: La comunicación debe llegar a todos los implicados en los	x	x

			destinatario y se ejecuten a tiempo las actividades.		procesos del trámite desde el principio hasta finalizar el servicio; disponer con antelación la información a utilizar (en el caso de un curso: código creado y validado, valor, a quienes va dirigido, forma de pago, etc.).		
Tesorería	29	Venta de derecho erróneo.	Implementar llamadas de atención en el sistema informático, mediante el uso de Oracle que obligue al auxiliar de tesorería a validar que el código de derecho ingresado es el correcto antes de proceder con la cancelación, reduciendo así riesgos de cobros erróneos y emisión excesiva de notas de crédito.	Venta de derecho erróneo.	Verificación de información		x
Tesorería	30	Ingreso erróneo de datos y/o monto a transferir.	Realizar verificaciones de los datos personales del beneficiario de la transferencia así como de los valores a transferir, esto se realizara mediante confirmaciones electrónicas o físicas con los proveedores, docentes, y terceros, esto nos ayudara a reducir los errores al momento de transferir valores y perdidas económicas que se ocasionan al momento que la Institución debita la comisión por la transferencia realizada.	Ingreso erróneo de datos y/o monto a transferir.	Verificación de los valores a transferir:		x
Tesorería	31	Error en el registro del % de retención.	Realizar verificaciones por parte del personal de tesorería y TIC'S para determinar que los cambios en el sistema se hayan realizado exitosamente, esto reducirá las notas de crédito y multas por parte de los organismos de control. Se utilizara el sistema Oracle.	Error en el registro del % de retención.	Verificación periódica de la información utilizada para la facturación vs la obligada por los organismos de control.		x

Financiero - Contable	32	Registro incorrecto del número de cheque emitido.	Mejorar el sistema informático de tal forma que permita al auxiliar de contabilidad modificar el número de cheque a emitirse en caso de anulaciones. Esto permitirá mantener un adecuado archivo que de existir algún reclamo nos permita verificar que el número de cheque emitido corresponda al registrado en el egreso de banco.	Registro incorrecto del número de cheque pagado.	Verificación por parte del Tesorero que compare que el número del cheque sea igual al registrado en el egreso de banco.				x
Tesorería	33	Registro incorrecto estado de cheque.	Asignar los permisos correspondientes por parte del Dpto. de TIC's acorde a las funciones que le han sido asignadas a los auxiliares de contabilidad y tesorería para el registro de cheques, esto permitirá a la institución mantener un adecuado registro, control y archivo de los mismos que sirvan de respaldo en caso de existir algún reclamo.	Registro incorrecto estado de cheque.	Asignar los permisos correspondientes por parte del Dpto. de TIC's y acorde a las funciones que le han sido asignadas				x
Auditoría	34	Departamentos auditados no entregan a tiempo la información.	Solicitar a las dependencias enviar la información requerida en las fechas indicadas, esto permitirá evitar retrasos en la ejecución del cronograma del auditor interno, para ello usaremos el correo electrónico Gmail.	Departamentos auditados no entregan a tiempo la información.	Solicitud del auditor hacia la dependencia solicitando la información y fecha máxima de entrega. Con copia al Jefe Departamental				x
Financiero - Contable	35	No se registre referencia de gastos por cada proyecto	Verificar que la solicitud enviada por la dependencia tenga los datos necesarios que identifiquen o referencien el proyecto al cual debe ir asignado el ingreso o la factura emitida por la auxiliar de tesorería. Esto permitirá controlar que todos los valores que ingresen sean asignados al proyecto correspondiente, también facilitará la emisión adecuada de informes al final del año evitando errores y demora. Se utilizara Word y Oracle.	No se registre referencia de gastos por cada proyecto	Toda solicitud de factura o ingreso debe venir con un oficio de la dependencia solicitante	x	x	x	x

Financiero - Contable	36	Sistema informático no acorde a las necesidades de la institución	Implementación de un módulo de consulta (Sistema de Información Gerencial) para el Dpto. Aseguramiento de Calidad, mediante el uso de la base de datos Oracle con la finalidad de establecer una conexión entre los sistemas académicos y administrativos que permitan generar consultas a requerimientos de los procesos de acreditación, evitando pérdidas por el uso extra de recursos humanos y económicos.	Sistema informático no acorde a las necesidades de la institución	El Dpto. de TIC's realice la programación necesaria para que los usuarios puedan emitir los informes oportunamente de acuerdo a los requerimientos de los organismos de control.	x	x	x
TIC´s	37	Ingreso erróneo información académica - económica	Verificar en la facultad la información ingresada del estudiante, esto evitará confusiones al momento de emitir las facturas por cobro de colegiaturas y derechos, disminución en la emisión de notas de crédito y malestar del cliente. Para esto se utilizará Oracle.	Ingreso erróneo información académica - económica	Verificación de la información por parte de la institución realizando confirmaciones a los estudiantes.			x
Compras	38	No se soliciten varias proformas de compras	Proponemos la implementación de políticas de compras así como la creación de un módulo de consulta de proveedores. Esto nos permitirá reducir pagos excesivos en la compra de los materiales y suministros utilizados para las distintas actividades realizadas por la institución. Para ello utilizaremos Oracle, Excel.	No se soliciten varias proformas de compras	Establecimiento Políticas de Compras			x
Compras	40	No se verifique niveles de stock de productos	Verificar periódicamente la existencia real de los productos versus los reportes emitidos por el sistema e implementar en el sistema informático alertas en el caso de niveles mínimos de stock de la mercadería disponible en bodega. Esto nos permitirá evitar inconvenientes en las dependencias al momento de realizar los requerimientos, así como garantizar que las dependencias cuenten con los	No se verifique niveles de stock de productos	Implementar en el sistema informático alerta en el caso de niveles mínimos de stock de la mercadería disponible en bodega.			x

			materiales y suministros necesarios para la ejecución normal de sus actividades. Se utilizará el sistema Oracle.				
TIC's	41	No se actualizan permisos asignados a los usuarios	Propuesta e implementación del manual de procesos y procedimientos, mismo que debe estar socializado y al alcance de todos los empleados de la universidad, para ello se utilizará las herramientas informáticas Word y el sitio Web de la Universidad del Azuay, esto es importante ya que permitirá la asignación de usuarios del sistema de acuerdo a los procedimientos de cada puesto de trabajo disminuyendo notablemente la manipulación inadecuada del sistema. Todo esto se realizará a base de un listado de empleados actualizado emitido por el departamento de Talento Humano y se revisará si los permisos de uso del sistema están de acuerdo a las actividades asignadas en el manual de funciones.	No se actualizan permisos asignados a los usuarios	Solicitar a al departamento de talento humano un listado de empleados activos		x
Inventarios	42	No se comunique al jefe de bodega la venta de activos dados de baja	Establecer políticas de control para la verificación y registro de la venta de inventarios dados de baja, mediante el uso del sistema Oracle, correos electrónicos (Gmail),	No se comunique al jefe de bodega la venta de activos dados de baja	Establecer un procedimiento de Baja de inventarios respetando el reglamento establecido.		x
Talento Humano	43	Capacitación insuficiente	Analizar las necesidades de capacitación de acuerdo a las actividades asignadas a cada cargo e implementar políticas de capacitación: estas deben formularse de manera clara, precisa y medible y establecer cronogramas. Esto nos servirá para evitar que se produzcan errores al momento de ejecutar las actividades por parte del personal de la institución.	Capacitación insuficiente	Análisis de las necesidades de capacitación, clasificación y jerarquización de las necesidades de capacitación, Definición de los objetivos de capacitación: estos deben formularse de manera clara, precisa y medible y establecer cronogramas		x

			Se ejecutará esta propuesta mediante el uso de encuestas, cuestionarios, evaluación de desempeño, Excel, Word.							
Financiero - Contable	44	Desconocimiento o cambios normativas interna.	Socializar la normativa aprobada y en vigencia con los empleados de la institución y publicitarla en lugares accesibles para toda la Institución. Esto permitirá reducir errores o inconvenientes generados en la ejecución de las actividades por desconocimiento de la normativa. Las herramientas que se utilizarán son publicación en el Sitio Web de la institución, circulares, oficios a jefes departamentales.	Desconocimiento cambios normativas externas.	Publicar la normativa en un lugar accesible para toda la Institución, socializar la nueva normativa interna a todos los empleados y verificar que todos los empleados implicados en el cambio estén conscientes y en capacidad de su aplicación.				x	
Financiero - Contable	45	No permite emitir reportes según requerimientos de organismos de control.	Implementación de un módulo de consulta (Sistema de Información Gerencial) para el Dpto. Aseguramiento de Calidad, mediante el uso de la base de datos Oracle con la finalidad de establecer una conexión entre los sistemas académicos y administrativos que permitan generar reportes de acuerdo a los requerimientos de los organismos de control, evitando la pérdida de recursos económicos.	No permite emitir reportes según requerimientos de organismos de control.	Herramienta sugerida en la causa No. 36	x	x	x	x	x
Inventarios	46	Entrega el bien sin asignar custodio (nadie es responsable del bien)	Establecer un procedimiento de entrega de bienes y asignación de custodios, esto nos servirá para verificar que todos los activos estén debidamente identificados, registrados y asignados a una dependencia con su custodio, permitiéndonos reducir pérdidas económicas por desaparición del bien. Esto se podrá realizar usando Word, Oracle, check list, reportes.	Entrega el bien sin asignar custodio (nadie es responsable del bien)	Establecer un procedimiento de entrega de bienes y asignación de custodios.				x	

Bodega	47	No se realice pedidos en fechas establecidas al proveedor	Establecer un cronograma para verificar existencias y realizar los requerimientos a los proveedores considerando tiempo de entrega de la mercadería. Esto permitirá reducir el malestar de los usuarios al no contar a tiempo con los insumos necesarios para la ejecución de las actividades así como reducir pérdidas económicas al tener que adquirir bienes a un precio más alto cuando se adquieren bienes en forma urgente. Las herramientas a aplicarse son Oracle, Excel.	No se realice pedidos en fechas establecidas al proveedor	Verificar con anterioridad la existencia de los equipos, material y suministros que se van a utilizar en cada dependencia.		x
Inventarios	48	Sustracción de inventarios	Verificar físicamente las existencias que se encuentran inventariadas contra el reporte emitido por el sistema informático; verificar los documentos para determinar que los bienes dados de baja se hayan clasificado como dados de baja para ser: vendidos, destruidos o donados. Se recomienda implementar cámaras de seguridad en el área de bodega. Todas estas recomendaciones buscan garantizar un adecuado control y monitoreo de los inventarios evitando pérdidas económicas ocasionadas por faltantes. Para cumplir con esta recomendación utilizaremos las herramientas informáticas Oracle, Excel, archivos físicos.	Sustracción de inventarios	• Revisión y verificación periódica de los inventarios. • Revisión y verificación periódica de los inventarios dados de baja. • Revisión de la documentación de la venta de los inventarios dados de baja. • Verificación del informe de la venta de los inventarios dados de baja versus los reportes de los inventarios que hayan salido de la Institución. • Comprobación de la venta de inventarios dados de baja versus facturas realizadas en tesorería.		x
Inventarios	49	Falta de actualización de custodios.	La unidad de inventarios debería: establecer un cronograma de revisión y actualización del proceso de mantenimiento de inventarios, realizar verificaciones periódicas de los bienes vs custodios y realizar verificación periódica de los bienes vs las dependencias en donde se están	Falta de actualización de custodios.	• La unidad de inventarios debería establecer un cronograma de revisión y actualización del proceso de mantenimiento de inventarios. • Realizar verificaciones periódicas de los bienes vs custodios.		x

			utilizando. Esto servirá a la institución para evitar pérdidas de bienes y además conocer exactamente donde se encuentran ubicados, esto se realizará mediante el uso de Oracle y Excel.		• Realizar verificación periódica de los bienes vs las dependencias en donde se están utilizando.		
Auditoría	50	Información suministrada por el auditado tenga errores	El Departamento de Auditoría deberá solicitar por escrito exactamente qué información es requerida, verificar la información suministrada y comparar con los documentos que reposan en el departamento auditado, reportar al Jefe inmediato cualquier anomalía que se presente en la información entregada por el responsable de elaborar el reporte. Esto servirá a la institución para que los informes de auditoría se presenten acorde al cronograma planteado, también permitirá identificar riesgos, darlos a conocer a las autoridades competentes y recomendar actividades de control. Se utilizara el correo electrónico, Word, Excel, check list.	Información suministrada por el auditado tenga errores	• Solicitar por escrito exactamente qué información es requerida • Verificación de la información suministrada y comparar con los documentos que reposan en el departamento auditado. • Reportar al Jefe inmediato cualquier anomalía que se presente en la información entregada por el responsable de elaborar el reporte.		x
Auditoría	51	Inadecuado manejo de evidencias	Establecer un procedimiento de manejo de evidencias y verificar el cumplimiento del mismo. Esto nos ayudara a evitar que la información relevante se pierda y el informe de auditoría este sustentado garantizando la materialidad e imparcialidad del mismo. Entre las herramientas que recomendamos utilizar tenemos: Excel, Oracle, programa para evaluación de fraudes informáticos. (Autopsy).	Inadecuado manejo de evidencias	• Establecer un procedimiento de manejo de evidencias • Verificar el cumplimiento del procedimiento.		x
Tesorería	52	Falla del sistema de tesorería (duplicidad de transacciones	Mejorar la capacidad de almacenamiento del sistema informático para evitar que el sistema	Falla del sistema de tesorería (duplicidad de	• Una alerta de aviso que la transacción fue realizada con éxito. • Revisión del módulo de		x

		caja estudiantes).	se congestione y cause duplicidad de transacciones.	transacciones caja estudiantes).	reimpresión de facturas para verificar que no se realizó la transacción. • Revisión del sistema por TICS para que fallos parecidos se solucionen y no vuelvan a ocurrir.			
Auditoría	54	Digitación errónea de la información.	Verificar y contrastar la información ingresada contra la información obtenida de las dependencias previa la presentación del informe, esto evitara que el mismo contenga sesgo y no sea veraz afectando la toma de decisiones. Esta recomendación se puede ejecutar mediante entrevistas y constatación de la información.	Digitación errónea de la información.	Confirmaciones y verificaciones		x	
Bodega	55	Falla del sistema perdida de información	Las recomendaciones que sugerimos para controlar este riesgo son: monitorear periódicamente los sistemas y el servidor; realizar mantenimiento preventivo de equipos; revisar continuamente los sistemas de red que mantiene la institución y reportar inmediatamente los daños detectados para tomar las precauciones pertinentes. Esto evitara la perdida de información sensible para la institución además que garantizara la operatividad del área administrativa financiera. Las herramientas que se pueden utilizar son: Excel, Respaldos en la Nube.	Falla del sistema perdida de información	• Monitoreo periódico de los sistemas y del servidor. • Mantenimiento preventivo de equipos. • Revisión continúa de los sistemas de red que mantiene la institución. • Reportar inmediatamente el daño para tener las precauciones pertinentes.		x	x
Inventarios	56	Código de activo duplicado.	Para evitar que se dupliquen los códigos asignados a los activos es necesario mantener un control del inventario mediante verificaciones físicas y actualización de códigos. Esto se realizara mediante la implementación de un módulo de	Código de activo duplicado.	Verificaciones físicas		x	

			verificación de códigos de activos que será creado en la base de datos Oracle.				
Todas las dependencias del Área Administrativa Financiera	57	No se archive correctamente la documentación. / Pérdida de documentos.	Establecer procedimientos de uso y archivo de la documentación utilizada en cada una de las dependencias. Esto evitara la perdida de documentos, demora en las actividades y malestar en los clientes internos y externos. Se sugiere la utilización de técnicas de archivo, Word, Excel.	No se archive correctamente la documentación. / Pérdida de documentos.	• Mantener un orden adecuado de archivadores claramente nemados para saber exactamente que documentación se encuentra en cada uno de ellos • Archivar en orden de fecha los documentos esto facilitara su utilización • Hacer un listado ordenado en cada carpeta para saber que documentos y en que parte se encuentran • La utilización de la información deberá ser notificada al responsable • En el caso de sacarla de la dependencia deberá ser registrado su pedido y devolución en el tiempo señalado. • Verificación por parte del responsable cuando sea devuelta la documentación de que esta completa.		x

Fuente 42 Elaborado por las autoras

En base al análisis realizado hemos podido concluir que las acciones contribuyen a mejorar los parámetros de la siguiente manera:

a. Academia.

En lo que se refiere al parámetro academia, buscamos mediante la implementación de un módulo en el sistema informático, para el área de Aseguramiento de Calidad, brindar a las autoridades una herramienta que les permita identificar los docentes con los que cuenta, su formación académica y experiencia, para de esta forma decidir si requiere contratar mayor número de docentes, mejorar sus políticas de retención a los profesores, entre otros.

b. Eficiencia académica.

Una de las herramientas de control que recomendamos en nuestro trabajo de graduación, es la implementación de un módulo de consulta en el sistema informático para el departamento de Aseguramiento de Calidad, mismo que permitirá mantener actualizada la base de datos de los estudiantes.

Este parámetro se mejorara pues permitirá a las autoridades tomar decisiones sobre estrategias a planificarse para la IES basados en información real sobre eficiencia terminal de grado y/o posgrado, tasa de retención, tasa de admisión.

c. Investigación

En lo que se refiere al parámetro investigación podemos observar que la implementación de un módulo en el sistema informático para el área de Aseguramiento de Calidad, permitirá a la institución mejorar el control y un mejor análisis de las planificaciones de las investigaciones, su impacto, producción científica y de libros.

Estos datos permitirán a las autoridades determinar si los recursos están siendo correctamente invertidos en las investigaciones, si se cuenta con el número de investigadores necesarios y si los resultados obtenidos fueron los esperados.

d. Infraestructura.

La infraestructura es un parámetro importante validado por el organismo de control pues se basa en la capacidad física y tecnológica que permitan a la IES

brindar comodidad a los estudiantes y al personal de la institución en la ejecución de sus labores.

Es por esta razón que nuestras mejoras en cuanto a los mantenimientos preventivos de software – hardware nos permitirán dar un cuidado a los equipos mediante los cuales se brinda los distintos servicios a los estudiantes.

e. Organización.

En cuanto al parámetro organización podemos concluir que las actividades propuestas contribuyen a su mejoramiento, pues buscan garantizar la transparencia de la información, la gestión interna y la calidad del gasto.

3. CAPÍTULO 3. RESULTADOS

En esta sección se presentarán los resultados que hemos obtenido durante el desarrollo de nuestro trabajo de graduación, en cuanto a la evaluación preliminar de control interno, análisis de riesgos mediante el levantamiento de procesos, elaboración de diagramas de flujo, aplicación de la metodología AMFE; aplicación de herramientas de control y herramientas de solución.

3.1. Evaluación de Control Interno

Los resultados obtenidos de la evaluación preliminar de control interno del área administrativa financiera de la Universidad del Azuay fueron los siguientes:

Tabla 29 Resultados Evaluación de Control Interno

Componente	Total Hallazgos Positivos	Total Hallazgos Negativos
Ambiente de Control	15	4
Evaluación de Riesgos	7	2
Actividades de Control	10	2
Información y Comunicación	9	1
Supervisión y Monitoreo	4	2

Fuente 43 Elaborado por las autoras

Como podemos observar en la Tabla 29 en la evaluación preliminar que realizamos se determinaron un total de 57 hallazgos (46 positivos y 11 negativos).

3.2. Análisis de Riesgos.

3.2.1. Levantamiento de Procesos

Para el análisis de riesgos iniciamos con el levantamiento de procesos del área administrativa financiera que está compuesta por 4 procesos y 8 subprocesos, mismos que detallamos a continuación en la Tabla 30:

Tabla 30 Levantamiento de Procesos

Proceso	Subproceso
Gestión Talento Humano	Talento Humano
Gestión Financiera	Financiero – Contable Tesorería
Gestión Administrativa	Auditoría Bodega Compras Inventarios
Gestión de Tecnologías de la Información	TIC's

Fuente 44 Elaborado por las autoras

Dado que nuestro trabajo de tesis considera los parámetros evaluados por el CEAACES, también realizamos el levantamiento del proceso Aseguramiento de Calidad.

Como resultado de este levantamiento elaboramos 57 diagramas de flujo mismos que se presentan en los Anexos 2 al 58.

Estos diagramas nos permitieron identificar los principales riesgos que se presentan en las actividades y de esta forma analizarlos mediante la metodología AMFE.

3.2.2. Aplicación de la Metodología AMFE.

La metodología AMFE se aplicó a los siete procesos del área administrativa financiera misma que nos permitió identificar un total de 113 causas cuyos IPR oscilan entre 12 y 1000.

Debido a la cantidad de causas detectadas en los subprocesos (113) y con el propósito de dar tratamiento a las principales causas detectadas se aplicaron herramientas de control para determinar aquellos fallos que deben recibir atención en forma prioritaria, esta aplicación se detalla en la sección 3.2.3.

3.2.3. Análisis de Variables.

El análisis de variables consistió en la aplicación de herramientas de control que permitan priorizar las 113 causas determinadas en el AMFE. La aplicación de estas herramientas se realizó como se detalla en la Tabla 31:

Tabla 31 Aplicación Herramientas de Control

Subproceso	Herramienta de Control Aplicada
Tesorería	Diagrama de Pareto
Financiero – Contable	Diagrama de Barras
Talento Humano	Diagrama de Pareto
Aseguramiento de Calidad	Diagrama de Pareto
TIC's	Diagrama de Sectores
Inventarios	Diagrama de Pareto
Compras	Diagrama de Sectores
Auditoría	Diagrama de Pareto
Bodega	Diagrama de Sectores

Fuente 45 Elaborado por las autoras

La herramienta que más se aplicó en el análisis de variables es el diagrama de Pareto porque:

- Es una herramienta que nos permite identificar en forma clara las causas que afectan en mayor proporción al proceso y separarlas de aquellas que son triviales.
- Permite concentrar esfuerzos en la gestión de las causas principales.
- Es de fácil interpretación y comprensión para cualquier lector.
- Permite observar los cambios producidos de un periodo a otro una vez aplicadas las herramientas de control.
- Utiliza variables cuantitativas y cualitativas.
- Ayuda a la toma de decisiones.

Las otras herramientas fueron utilizadas en menor proporción pues no poseen las mismas características y ventajas en la presentación, visualización y comprensión de la información para la toma de decisiones.

3.3. Acciones de Mejora.

Se diseñaron 57 herramientas de mejora para establecer controles internos en la Universidad del Azuay, con estas propuestas pretendemos también ayudar a que la institución mejore los cinco parámetros evaluados por el CEAACES.

Para el primer parámetro denominado academia, se diseñaron 9 herramientas que permitirán a la institución mejorar la obtención de información para la emisión de los reportes a entregar al organismo de control, en donde puedan observar: el número real de docentes, dedicación docente, experiencia académica y vinculación con la institución.

El parámetro de eficiencia académica, contará con 7 herramientas que le garantizarán a la institución conocer a ciencia cierta el grado de eficiencia terminal de grado - posgrado, admisión a estudios de grado - posgrado y tasa de retención inicial de pregrado de los estudiantes, permitiendo a la IES tomar decisiones adecuadas para mejorar este parámetro, mediante una atención adecuada y personalizada a los requerimientos de los estudiantes de la institución.

En lo que se refiere a investigación se recomendó un total de cuatro herramientas que permitirán a la Universidad del Azuay mantener un mejor control mediante la codificación de cada uno de los proyectos ejecutados de tal forma que se pueda identificar en forma clara y oportuna los rubros utilizados en los mismos, mantener un registro completo de las publicaciones realizadas por los investigadores así como también de los resultados de las investigaciones aplicadas.

En cuanto al parámetro organización, se establecieron 55 herramientas que permitirán a la institución establecer un sistema de control interno para los procesos de gestión administrativa financiera que ayudará a la IES a mejorar la utilización de los recursos humanos, materiales y financieros que posee. La implementación de los controles internos en cada una de las áreas, le permitirá mejorar su estructura organizacional, asignar los recursos disponibles en base a presupuestos razonables, ejecutar programas y proyectos en forma adecuada, en procura de la optimización

de los recursos y evaluación de metas y objetivos, buscando equiparar en lo posible la eficiencia académica como administrativa y lograr un estatus organizacional de alto nivel.

Finalmente en infraestructura se establecieron 10 propuestas mismas que están sugeridas directamente para la mejora, mantenimiento y actualización del sistema informático que es utilizado por la institución. Esto ayudará a agilitar el servicio brindado a los clientes tanto internos como externos, reducirá gastos gracias a mantenimientos preventivos en los equipos y evitará la pérdida de información almacenada en los sistemas informáticos.

4. CAPÍTULO 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones.

Nuestro trabajo de investigación aplicada se realizó con el propósito de diseñar herramientas de control interno para las Instituciones Privadas de Educación Superior de la ciudad de Cuenca caso: Universidad del Azuay, para los procesos de gestión administrativa financiera.

Para ello recolectamos la información necesaria en la UCACUE, UPS y UDA obteniendo de esta forma un conocimiento profundo sobre su situación actual y las necesidades o requerimientos de las mismas con respecto al control interno, cabe indicar que una de las limitaciones que tuvimos que afrontar fue en el acceso a la información, pues dada su sensibilidad debimos pasar por varias instancias para conseguirla. Una vez superado estas limitaciones procedimos al análisis y tratamiento de la información obtenida llegando a las siguientes conclusiones:

- Se realizó el diseño de Herramientas de Control Interno para las Universidades privadas de la Ciudad de Cuenca: Caso Universidad del Azuay, para los procesos de gestión administrativa – financiera, evidenciándose que el control interno es muy importante para la IES, debido a que le permite mantener monitoreadas cada una de sus actividades, identificando riesgos y estableciendo actividades de control que permitan mitigar estos, asegurando la consecución de los objetivos organizacionales.
- Se definió la situación actual de la Universidad del Azuay, en base a un análisis del proceso Administrativo – Financiero y los subprocesos que lo componen. Actualmente la institución cuenta con un levantamiento de los subprocesos para el área académica sin embargo evidenciamos que no cuenta con levantamiento de los subprocesos del área administrativa financiera que son indispensables para organizar de manera ordenada los procedimientos que deben desarrollarse en las funciones asignadas a los empleados de cada dependencia, garantizando el cumplimiento de los objetivos.

- Se realizó el levantamiento de riesgos operacionales dentro del área administrativa financiera, para lo cual se elaboraron diagramas de flujo y se determinaron los principales riesgos que afectan a esta área. Luego se evaluaron los riesgos basados en su probabilidad, impacto e índice de no detección para lo cual se aplicó el Análisis Modal de Fallos y Errores (AMFE) estableciéndose un total de 113 causas. Para priorizar las causas detectadas se aplicaron las herramientas de gestión de calidad determinándose un total de 57 causas a ser tratadas.
- Se diseñaron herramientas de control interno para los fallos detectados tomando en consideración los aspectos: académico, eficiencia académica, investigación, organización e infraestructura, así como el marco integrado de control interno.
- En cuanto al ámbito profesional el desarrollo de nuestro trabajo de graduación nos permitió afianzar los conocimientos adquiridos en las aulas de clase, aunque también demando la búsqueda, análisis e interiorización de nuevos conceptos que fueron aplicados y que nos permitieron brindar una propuesta innovadora basada en las necesidades de la institución objeto de estudio.

En conclusión podemos decir que se cumplieron con todos los objetivos propuestos que fueron desde la definición de la situación actual de la institución, levantamiento de riesgos operacionales en el área administrativa financiera, y el diseño de herramientas de control interno tomando en consideración los parámetros evaluados por el CEAACES.

4.2. Recomendaciones.

Una vez finalizado nuestro trabajo de graduación podemos recomendar a la Universidad del Azuay lo siguiente:

1. Implementar un Sistema de Control Interno que permita a la IES establecer una cultura organizacional orientada al control considerando la necesidad de contar con actividades de control, la capacidad de identificar y evaluar riesgos, la mejora de canales de comunicación y el establecimiento de actividades de supervisión y monitoreo que garanticen a la institución la consecución de los objetivos propuestos.
2. Actualizar el manual de funciones existente en la institución e implementar la propuesta del manual de procesos y procedimientos que permitirá optimizar el uso de recursos evitando la duplicidad de actividades, servirá de guía para la integración del nuevo personal y ayudará a las autoridades a realizar un adecuado seguimiento y monitoreo.
3. Implementar la propuesta del plan de mejoras recomendado por las autoras en la sección 2.7., que permitirá establecer actividades que ayuden a la institución a mitigar los riesgos que fueron detectados en el área administrativa – financiera.
4. Se recomienda replicar el presente trabajo de investigación aplicada a los procesos estratégicos y claves de la institución que no fueron analizados, esto le servirá a la IES para conocer cómo se están efectuando al momento controles dentro de la parte académica, determinar riesgos que pueden afectar la consecución de los objetivos propuestos y establecer mecanismos de respuesta que permita mitigar, reducir, aceptar o transferir dichos riesgos, así como contribuir a la mejora de los parámetros que son evaluados por organismos de control que rigen a las IES como es el caso del CEAACES

5. BIBLIOGRAFÍA

Alonso Rosales, J. F. (2009). *Análisis de modos y efectos de fallas potenciales (AMEF).* El Cid Editor .

Álvares, Á. (2010). *Estadística empresarial.* Firmas Press.

Arencibia, Y., Barrios, Y., Cabrera, N., Dominguez, O., & García, N. (enero - marzo de 2013). *Revista Científica Avances*. Obtenido de https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/350845.pdf

Basilea, S. d. (Febrero de 2003). *Bank For International Settlements.* Obtenido de publications@bis.org

Bravo Carrasco, J. (2011). *Gestión de Procesos* (Cuarta ed.). Chile: Editorial Evolución S.A.

Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2006). *Gestión de la Calidad: Conceptos, Enfoques, Modelos y Sistemas.* Madrid: PEARSON EDUCACIÓN, S.A.

CONEA, C. N. (2003). *El Sistema Nacional de Evaluación y Acreditación de Educación Superior: Estructuras, políticas, estrategias, procesos y proyecciones.* Quito: UNESCO/IESALC.

COSO, C. C. (2013). *Control Interno - Marco Integrado.* Instituto de Auditors internos de España.

Cuatrecasas, L. (2009). *Gestión integral de la calidad: implantación, control y certificación* (Tercera edición ed.). Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Estupiñán Gaitán, R. (2015). *Administración de Riesgos E.R.M y la auditoría interna.* Bogotá : Ecoe Ediciones.

Gilli, J. J., Arostegui, Á. O., & Doval, I. M. (2007). *Diseño organizativo: estructura y procesos.* Argentina: Ediciones Granica.

González Gaya, C., Domingo Navas, R., & Sebastián Pérez, M. (2013). *Técnicas de mejora de la calidad.* Madrid: UNED - Universidad Nacional de Educación a Distancia.

IESALC, I. I. (2004). *La Evaluación y la Acreditación de la Educación Superior en América Latina y el Caribe.* IESALC.

López Lemos, P. (2016). *Herramientas para la mejora de la calidad: métodos para la mejora continua y la solución de problemas.* FC Editorial.

Lybrand, & Coopers. (1997). *Los nuevos conceptos del control interno (Informe COSO).* Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Pardo Álvarez, J. M. (2012). *Configuración y usos de un mapa de procesos.* AENOR - Asociación Española de Normalización y Certificación.

Pola Maseda, Á. (1993). *Aplicación de la estadística al control de calidad.* Barcelona: Marcombo.

Ramírez, R. (2016). *Universidad Urgente para una sociedad emancipada*. Quito: Senescyt.

Universidad del Azuay. (2008). *Universidad Verdad.* Cuenca: Imprenta Universidad del Azuay.

Universidad del Azuay. (Mayo de 2015). *Universidad del Azuay*. Recuperado el 02 de 06 de 2017, de Universidad del Azuay: https://www.uazuay.edu.ec/documentos/modelo_educativo.pdf

Universidad del Azuay. (02 de 06 de 2017). Obtenido de Universidad del Azuay: http://www.uazuay.edu.ec

Universidades.ec, E. d. (01 de 06 de 2017). *Evaluación de Universidades.ec*. Obtenido de https://sites.google.com/site/evaluaciondeuniversidadesec/

6. Anexos

Anexo 1 Cuestionario Conocimiento IES Privadas de Cuenca 113
Anexo 2 Diagrama de Flujo Subproceso Tesorería: Facturación Caja General . 116
Anexo 3 Diagrama de Flujo Subproceso Tesorería: Ingreso de Caja General ... 117
Anexo 4 Diagrama de Flujo Subproceso Tesorería: Cobro Colegiaturas 118
Anexo 5 Diagrama de Flujo Subproceso de Tesorería: Cobro de derechos 119
Anexo 6 Diagrama de Flujo Subproceso Tesorería: Emisión Notas de Crédito. 120
Anexo 7 Diagrama de Flujo Subproceso Tesorería: Cuadre de Caja..... 121
Anexo 8 Diagrama de Flujo Tesorería: Ingreso de Caja..... 122
Anexo 9 Diagrama de Flujo Subproceso Tesorería: Devolución..... 123
Anexo 10 Diagrama de Flujo Subproceso Tesorería: Registro de Cheques Pagados 124
Anexo 11 Diagrama de Flujo Subproceso Tesorería: Inversiones..... 125
Anexo 12 Diagrama de Flujo subproceso Tesorería: Certificaciones..... 126
Anexo 13 Diagrama de Flujo subproceso Tesorería: Entrega de Títulos 127
Anexo 14 Diagrama de Flujo Subproceso Tesorería: Transferencias externas .. 128
Anexo 15 Diagrama de Flujo Subproceso Tesorería: Transferencias internas ... 129
Anexo 16 Diagrama de Flujo Subproceso Tesorería: Transferencias de sueldos 130
Anexo 17 Diagrama de Flujo Subproceso Tesorería: Pago a Proveedores..... 131
Anexo 18 Diagrama de Flujo Subproceso Tesorería: Pólizas..... 132
Anexo 19 Diagrama de Flujo Subproceso Financiero - Contable: Ingreso Información proveedores 133
Anexo 20 Diagrama de Flujo Subproceso Financiero - Contable: Ingreso de Facturas 134
Anexo 21 Diagrama de Flujo Subproceso Financiero - Contable: Ingreso de Facturas Docentes 135
Anexo 22 Diagrama de Flujo Subproceso Financiero - Contable: Elaboración Archivo Devolución IVA..... 136
Anexo 23 Diagrama de Flujo Subproceso Financiero - Contable: Emisión de Cheques..... 137
Anexo 24 Diagrama de Flujo Subproceso Financiero - Contable: Conciliación bancaria 138
Anexo 25 Diagrama de Flujo Subproceso Financiero - Contable: Registro de Transacciones..... 139
Anexo 26 Diagrama de Flujo Financiero - Contable: Desmayorización 140
Anexo 27 Diagrama de Flujo Subproceso Financiero - Contable: verificación transacciones de pago..... 141
Anexo 28 Diagrama de Flujo Subproceso Financiero - Contable: Elaboración Facturas pagos colegiaturas pagadas por medio de bancos 142
Anexo 29 Diagrama de Flujo Subproceso Financiero - Contable: Devolución de IVA..... 143
Anexo 30 Diagrama de Flujo Subproceso Financiero - Contable: Anexo Transaccional 144
Anexo 31 Diagrama de Flujo Subproceso Financiero - Contable: Presupuestos 145

Anexo 32 Diagrama de Flujo Subproceso de Talento Humano: Nómina..... 146
Anexo 33 Diagrama de Flujo Subproceso Talento Humano: Vinculación - Desvinculación 147
Anexo 34 Diagrama de Flujo Subproceso Talento Humano: Selección Personal 148
Anexo 35 Diagrama de Flujo Subproceso Talento Humano: Inducción 149
Anexo 36 Diagrama de Flujo Subproceso Talento Humano: Manejo de justificaciones..... 150
Anexo 37 Diagrama de Flujo Subproceso Talento Humano: Registro de vacaciones 151
Anexo 38 Diagrama de Flujo Subproceso Talento Humano: Subsidios..... 152
Anexo 39 Diagrama de Flujo Subproceso Talento Humano: Guarderías..... 153
Anexo 40 Diagrama de Flujo Subproceso Talento Humano: Contratos..... 154
Anexo 41 Diagrama de Flujo Subproceso Talento Humano: Certificaciones 155
Anexo 42 Diagrama de Flujo Subproceso Talento Humano: Levantamiento de Perfiles..... 156
Anexo 43 Diagrama de Flujo Subproceso Talento Humano: Jubilaciones 157
Anexo 44 Diagrama de Flujo Subproceso Talento Humano: Nómina 158
Anexo 45 Diagrama de Flujo Subproceso Talento Humano: Liquidación..... 159
Anexo 46 Diagrama de Flujo Subproceso Talento Humano: Contratos..... 160
Anexo 47 Diagrama de Flujo Subproceso Talento Humano: IESS 161
Anexo 48 Diagrama de Flujo Subproceso Talento Humano: Contratos vinculación 162
Anexo 49 Diagrama de Flujo Subproceso Bodega: Pedido 163
Anexo 50 Diagrama de Flujo Subproceso Bodega: Ingreso de Pedido a Bodega 164
Anexo 51 Diagrama de Flujo Subproceso Compras: Compras Dependencias ... 165
Anexo 52 Diagrama de Flujo Subproceso de Compras: Mantenimientos 166
Anexo 53 Diagrama de Flujo Subproceso TIC´s: Programación..... 167
Anexo 54 Diagrama de Flujo Subproceso Aseguramiento de Calidad: Reportes externos 168
Anexo 55 Diagrama de Flujo Subproceso Aseguramiento de Calidad: Reportes Internos..... 169
Anexo 56 Diagrama de Flujo Subproceso Aseguramiento de Calidad: Autoevaluación institucional..... 170
Anexo 57 Diagrama de Flujo Subproceso Aseguramiento de Calidad: Autoevaluación carreras..... 171
Anexo 58 Diagrama de Flujo Subproceso Auditoría 172
Anexo 59 AMFE Subproceso Tesorería 173
Anexo 60 AMFE Subproceso Financiero - Contable 178
Anexo 61 AMFE Subproceso Talento Humano 181
Anexo AMFE 62 Subproceso Inventarios 183
Anexo 63 AMFE Subproceso Compras..... 185
Anexo 64 AMFE Subproceso Auditoría..... 186
Anexo 65 AMFE Subproceso Bodega 188
Anexo 66 AMFE Subproceso Aseguramiento de Calidad..... 190
Anexo 67 AMFE Subproceso TIC's..... 192

Anexo 68 Tabla Lista de Causas Subproceso Aseguramiento de Calidad..... 193
Anexo 69 Tabla valores Frecuencia Acumulada y % Frecuencia Acumulada ... 193
Anexo 70 Pareto Subproceso Aseguramiento de Calidad..... 194
Anexo 71 Tabla Listado de Causas Subproceso TIC´s 194
Anexo 72 Tabla Cálculo Frecuencia 195
Anexo 73 Diagrama de Sectores Subproceso TIC's..... 195
Anexo 74 Tabla de Causas subproceso Inventarios 196
Anexo 75 Cálculo de Frecuencia y Frecuencia Acumulada Subproceso Inventarios 196
Anexo 76 Pareto Subproceso Inventarios 197
Anexo 77 Lista de causas Subproceso de compras 197
Anexo 78 Cálculo de Frecuencia subproceso compras 198
Anexo 79 Diagrama Sectores Subproceso Compras..... 198
Anexo 80 Lista de causas subproceso auditoría..... 199
Anexo 81 Cálculo Frecuencia Acumulada y % Frecuencia Acumulada Subproceso Auditoría 199
Anexo 82 Pareto Subproceso Auditoría 200
Anexo 83 Lista de causas subproceso Bodega..... 200
Anexo 84 Cálculo de Frecuencias Subproceso Bodega 201
Anexo 85 Diagrama de Sectores Subproceso Bodega 201
Anexo 86 Propuesta Mejora Causa 1 202
Anexo 87 Pantalla Inicio módulo Consulta Aseguramiento de Calidad..... 202
Anexo 88 Pantalla de Acceso al Módulo Aseguramiento de Calidad 203
Anexo 89 Menú acceso Módulo Aseguramiento de Calidad..... 203
Anexo 90 Propuesta de Mejora Causa 2 204
Anexo 91 Propuesta de Mejora Causas 3 y 4..... 204
Anexo 92 Propuesta de Mejora Causas 3 y 4..... 205
Anexo 93 Propuesta de Mejora Causa 5 206
Anexo 94 Propuesta de Mejora Causa 6 229
Anexo 95 Propuesta de Mejora Causa 7 231
Anexo 96 Propuesta de Mejora Causa 8 231
Anexo 97 Propuesta de Mejora Causa 9 234
Anexo 98 Propuesta de Mejora Causa 10 234
Anexo 99 Propuesta de Mejora Causa 11 235
Anexo 100 Propuesta de mejora Causa 12..... 236
Anexo 101 Propuesta de Mejora Causas 13 y 14..... 237
Anexo 102 Propuesta de Mejora Causa 15 238
Anexo 103 Propuesta de Mejora Causa 16 239
Anexo 104 Propuesta de Mejora Causa 17 240
Anexo 105 Propuesta de Mejora Causa 18 240
Anexo 106 Propuesta de Mejora Causa 19 241
Anexo 107 Propuesta de mejora Causa 20..... 341
Anexo 108 Propuesta de Mejora Causa 21 341
Anexo 109 Propuesta de Mejora Causa 22 342
Anexo 110 Cronograma de Mantenimiento SOS 343
Anexo 111 Propuesta de Mejora Causa 23 344
Anexo 112 Propuesta de Mejora Causa 24 344

Anexo 113 Propuesta de Mejora Causa 25 345
Anexo 114 Propuesta de Mejora Causa 26 345
Anexo 115 Propuesta de Mejora Causa 27 346
Anexo 116 Propuesta de Mejora Causa 28 347
Anexo 117 Propuesta de Mejora Causa 29 347
Anexo 118 Propuesta de Mejora Causa 30 348
Anexo 119 Propuesta de Mejora Causa 31 349
Anexo 120 Propuesta de Mejora Causa 32 349
Anexo 121 Propuesta de Mejora Causa 33 350
Anexo 122 Propuesta de Mejora Causa 34 350
Anexo 123 Propuesta de Mejora Causa 35 351
Anexo 124 Propuesta de Mejora Causa 36 351
Anexo 125 Propuesta de Mejora Causa 37 352
Anexo 126 Propuesta de Mejora Causa 38 352
Anexo 127 Propuesta de Mejora Causa 40 353
Anexo 128 Propuesta de Mejora Causa 41 354
Anexo 129 Propuesta de Mejora Causa 42 354
Anexo 130 Propuesta de Mejora Causa 43 355
Anexo 131 Propuesta de Mejora 44 356
Anexo 132 Propuesta de Mejora Causa 45 356
Anexo 133 Propuesta de Mejora Causa 46 357
Anexo 134 Propuesta de Mejora Riesgo 47 357
Anexo 135 Propuesta de Mejora Causa 48 358
Anexo 136 Propuesta de Mejora Causa 49 358
Anexo 137 Propuesta de mejora Causa 50. 359
Anexo 138 Propuesta de Mejora Causa 51 359
Anexo 139 Propuesta de Mejora Causa 52 359
Anexo 140 Propuesta de Mejora Causa 54 360
Anexo 141 Propuesta de Mejora Causa 55 360
Anexo 142 Propuesta de Mejora Causa 56 361
Anexo 143 Propuesta de Mejora Causa 57 361

Anexo 1 Cuestionario Conocimiento IES Privadas de Cuenca

Universidad del Azuay

Cuestionario de Conocimiento Instituciones de Educación Superior Privadas de la Ciudad de Cuenca

Somos estudiantes de la Universidad del Azuay, del programa de Maestría en Auditoría Integral y Gestión de Riesgos Financieros, y nos encontramos realizando nuestra tesis sobre "Propuesta de un Sistema de Control Interno para las Universidades Privadas de la Ciudad de Cuenca", con el propósito de llevar a cabo nuestro trabajo estamos aplicando un cuestionario a estas instituciones, por lo que solicitamos de la manera más comedida su ayuda con la información requerida, misma que será utilizada con fines académicos.

CUESTIONARIO

1. DATOS DEL ENTREVISTADO

a. Nombres del Entrevistado

_____

b. Área en la que labora

_____

c. Fecha de aplicación del cuestionario

_____

2. DATOS GENERALES DE LA INSTITUCION

a. Nombre de la Institución

_____

b. Ubicación

_____

c. Categoría en la que se encuentra ubicada de acuerdo al CEAACES

A	
B	
C	
D	

d. ¿Qué tipo de financiamiento posee la institución?

Recursos Públicos	
Autofinanciada	
Cofinanciada	

3. CONOCIMIENTO GENERAL

a. ¿Qué normativa rige a la institución en forma externa?

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

b. ¿Qué normativa rige a la institución en forma interna?

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

c. ¿Con cuántos departamentos cuenta la institución y cuáles son?

4. AREA ADMINISTRATIVA FINANCIERA

a. ¿La institución realiza presupuestos?

b. ¿La institución realiza o cuenta con plan operativos anuales?

c. ¿Si la entidad cuenta con recursos públicos, en que actividades o rubros son invertidos?

d. ¿Cuenta la institución con un sistema contable adecuado para la generación de la información financiera?

Si	
No	

e. ¿Considera que el sistema contable se podría mejorar?

Si	
No	

f. Si su respuesta es sí por favor indicar en que aspectos se podría trabajar

g. El sistema contable permite obtener información adecuada y oportuna para el proceso de acreditación y evaluación ejecutado por el CEAACES

Si	
No	

¿Por qué?

5. ASPECTOS ACADÉMICOS

a. El proceso de acreditación realizado por el CEAACES considera 5 aspectos para la acreditación que son: Académico, Eficiencia académica, investigación, organización, infraestructura. De acuerdo al último proceso de acreditación en forma general, cuales son los aspectos que se deben trabajar para mejorar la categorización de la institución. ¿Por qué?

b. De los aspectos mencionados anteriormente, ordene los mismos de acuerdo a su importancia, e indicar porque se los ordeno de esa manera.

c. El aspecto organización es importante dentro de cualquier institución ¿Por qué cree que es importante dentro de las instituciones educativas este aspecto?

6. ASPECTOS GENERALES

a. ¿La institución cuenta con un sistema de control interno?

Si	
No	

b. ¿Considera que el sistema de control interno permitiría mejorar los aspectos evaluados por el CEAACES en el proceso de acreditación? ¿Por qué?

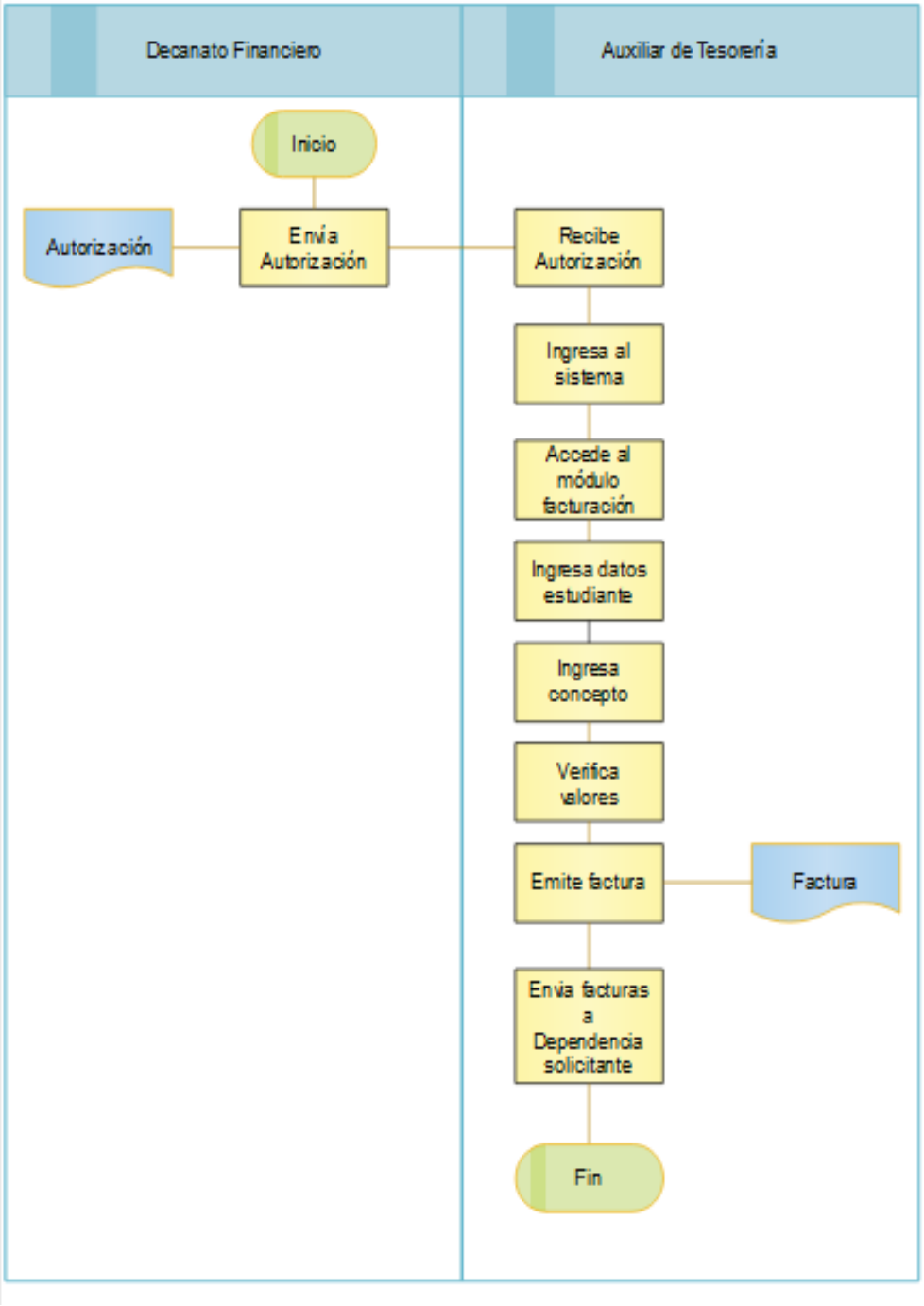
c. ¿Qué es el control interno para Usted?

d. ¿La institución cuenta con manuales de procesos y procedimientos?

e. ¿La entidad realiza una identificación de riesgos tanto externos e internos que pueden afectar a la institución?

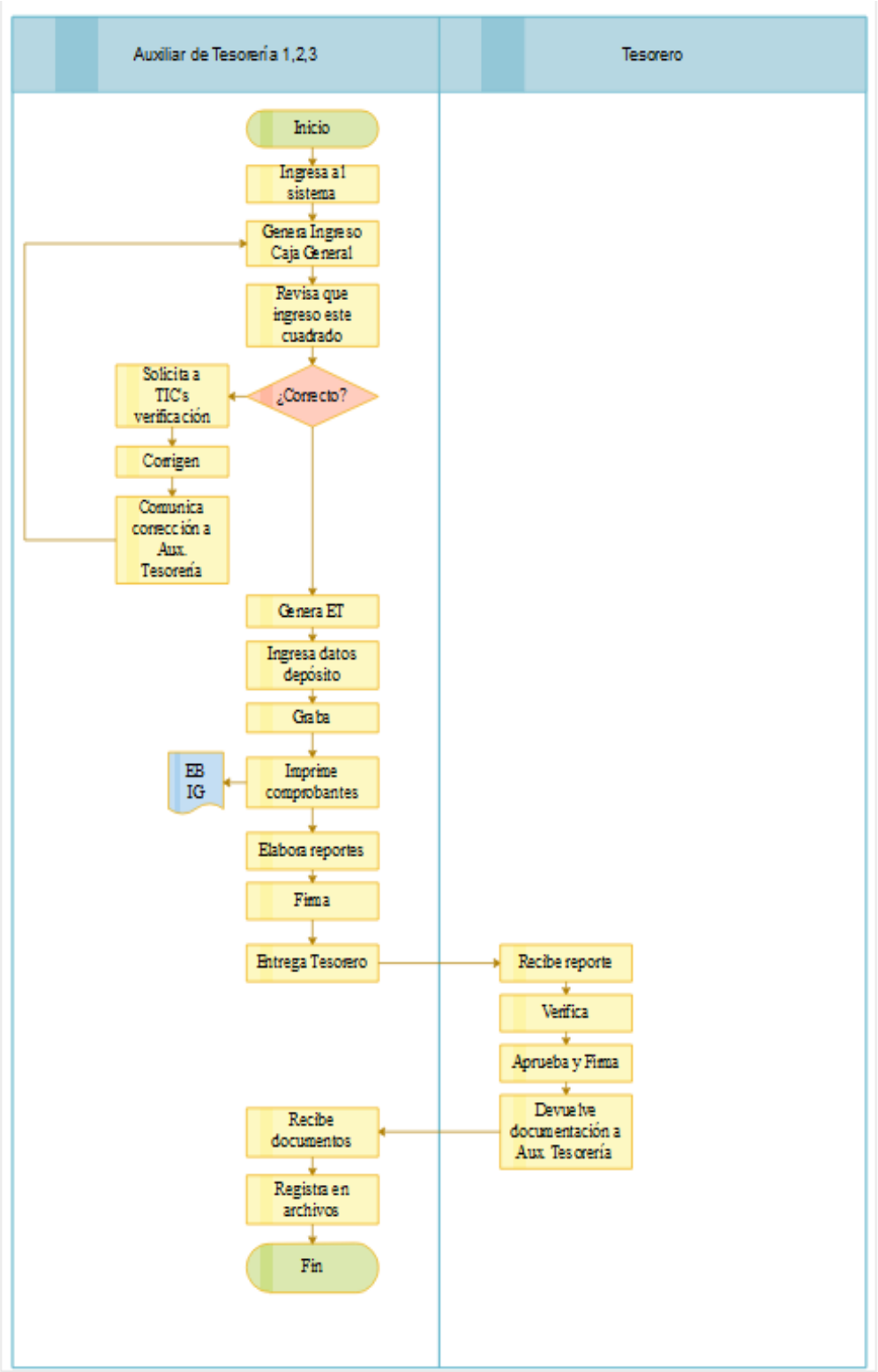
Fuente 46 Elaborado por las autoras

Anexo 2 Diagrama de Flujo Subproceso Tesorería: Facturación Caja General



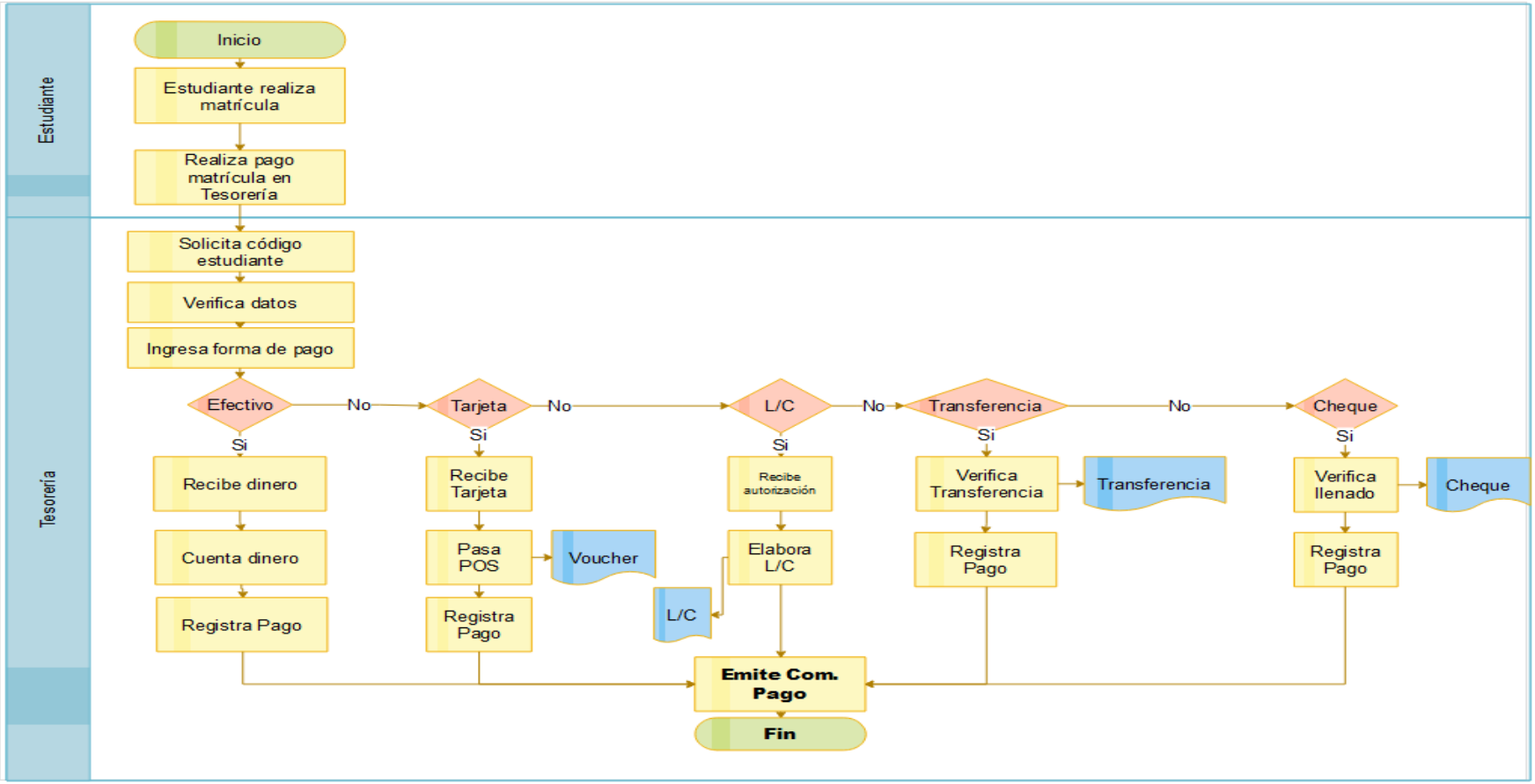
Fuente 47 Elaborado por las autoras

Anexo 3 Diagrama de Flujo Subproceso Tesorería: Ingreso de Caja General



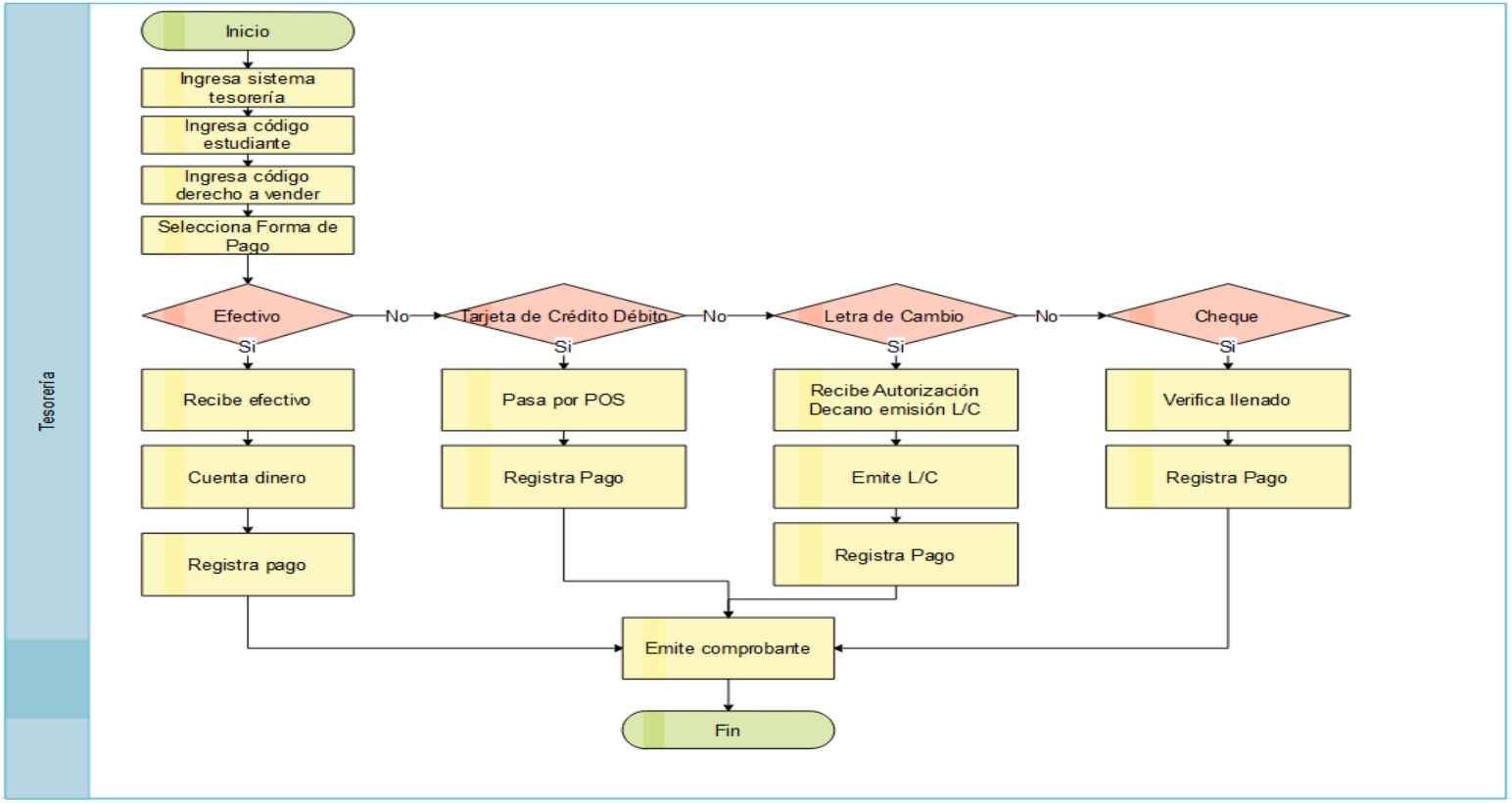
Fuente 48 Elaborado por las autoras

Anexo 4 Diagrama de Flujo Subproceso Tesorería: Cobro Colegiaturas



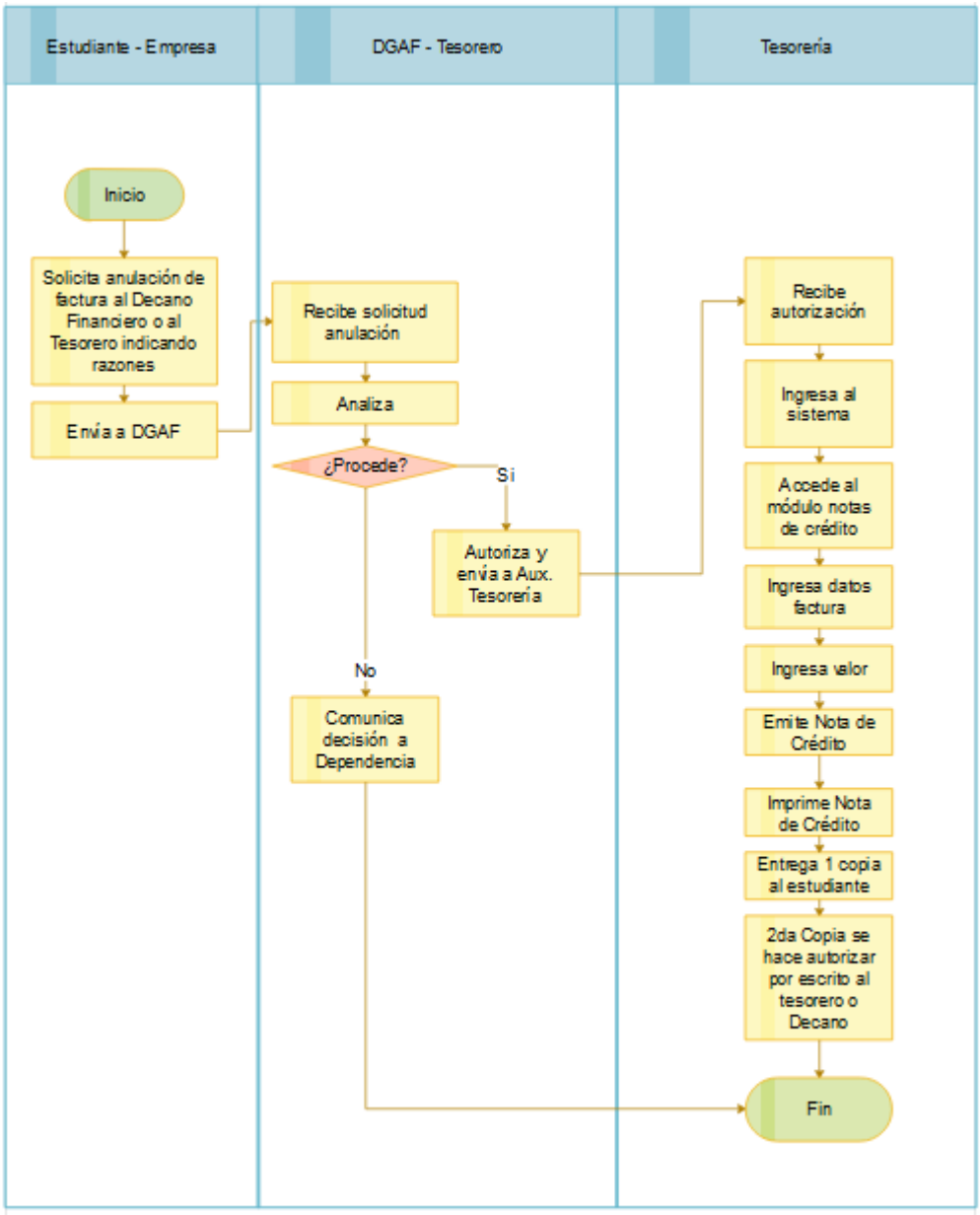
Fuente 49 Elaborado por las autoras

Anexo 5 Diagrama de Flujo Subproceso de Tesorería: Cobro de derechos



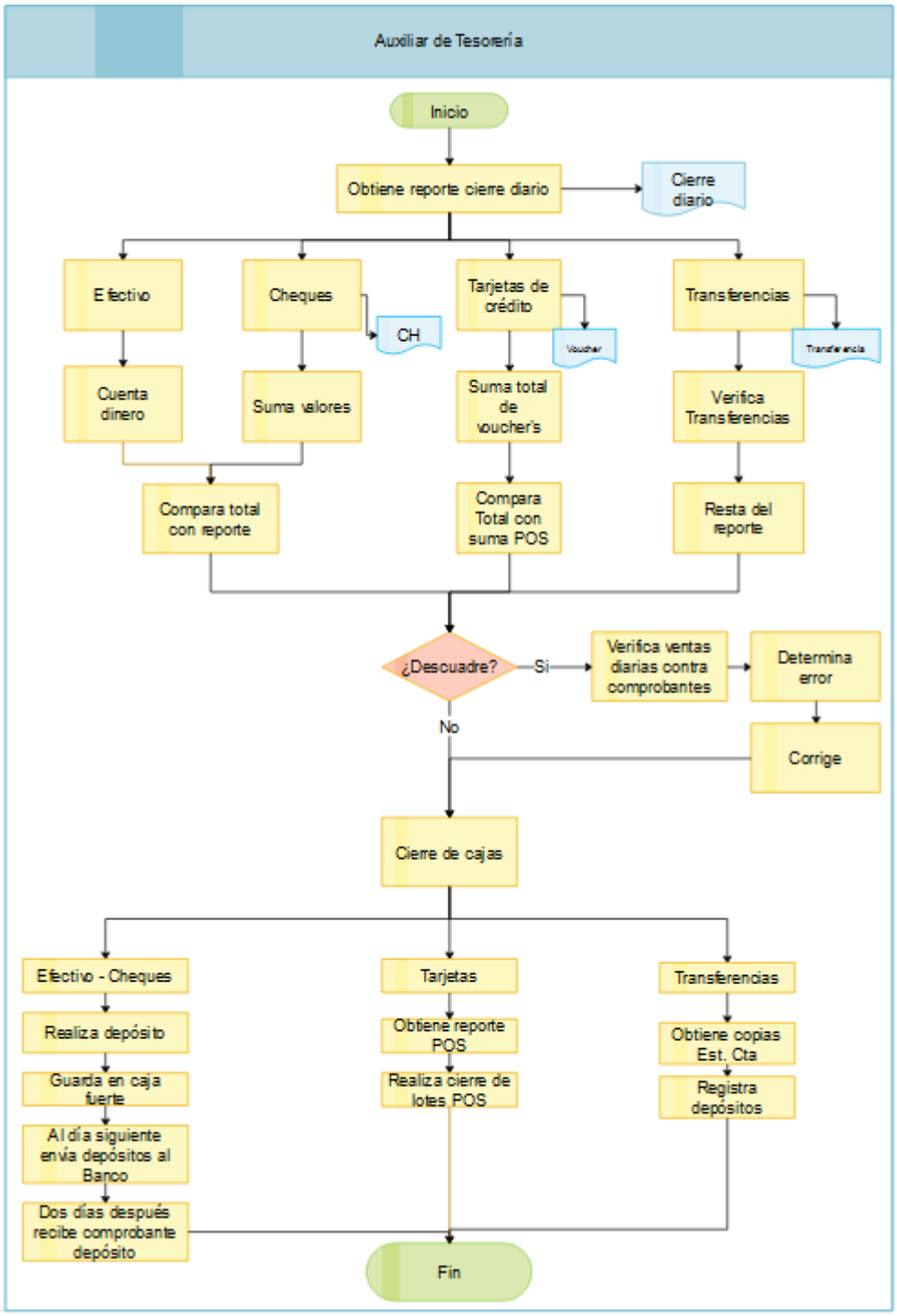
Fuente 50 Elaborado por las autoras

Anexo 6 Diagrama de Flujo Subproceso Tesorería: Emisión Notas de Crédito



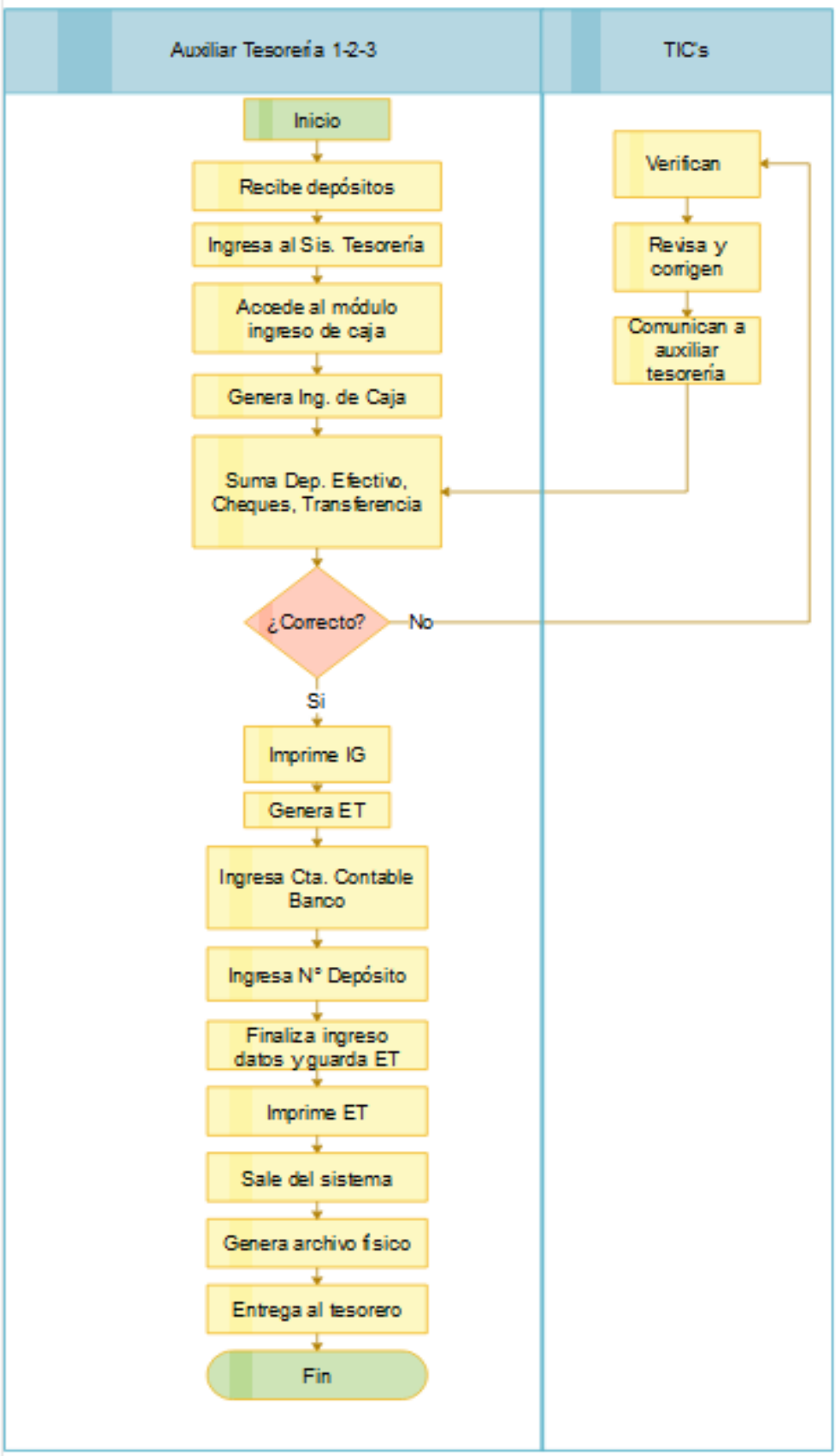
Fuente 51 Elaborado por las autoras

Anexo 7 Diagrama de Flujo Subproceso Tesorería: Cuadre de Caja



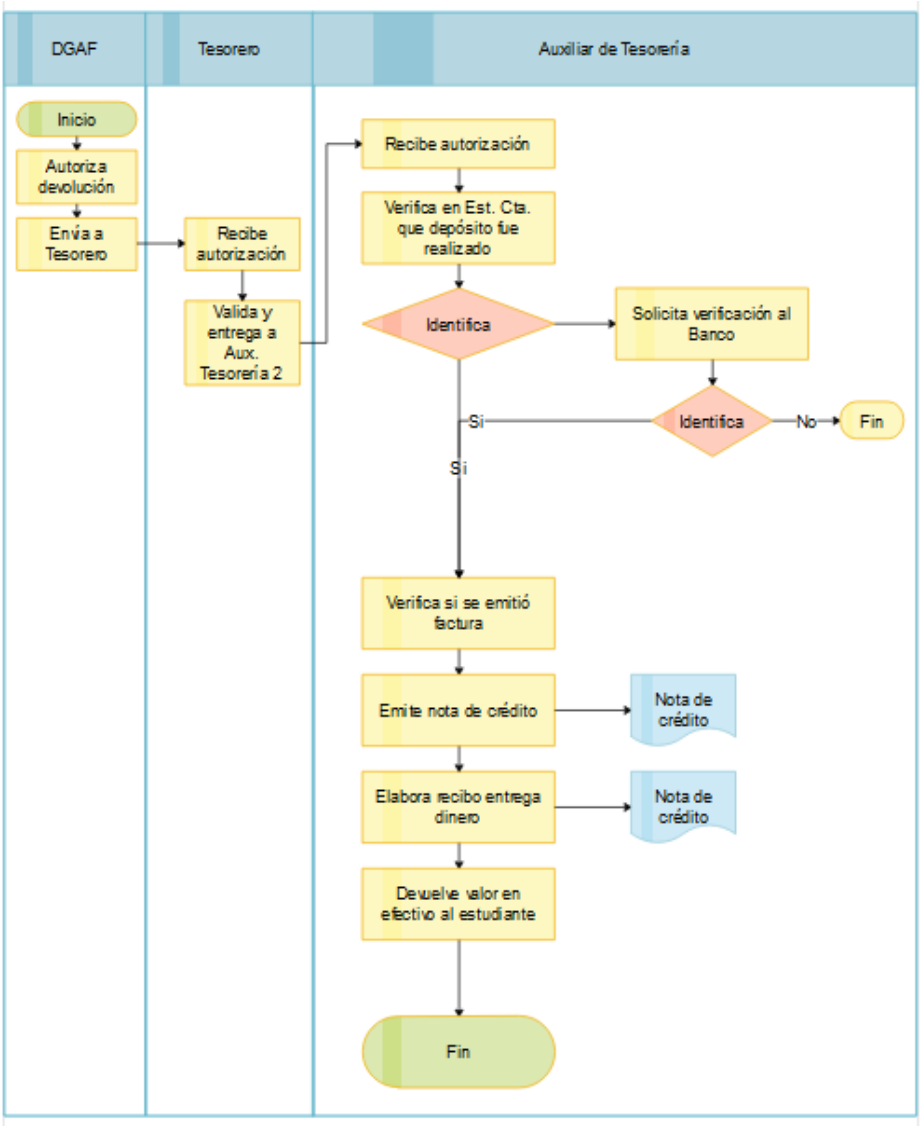
Fuente 52 Elaborado por las autoras

Anexo 8 Diagrama de Flujo Tesorería: Ingreso de Caja



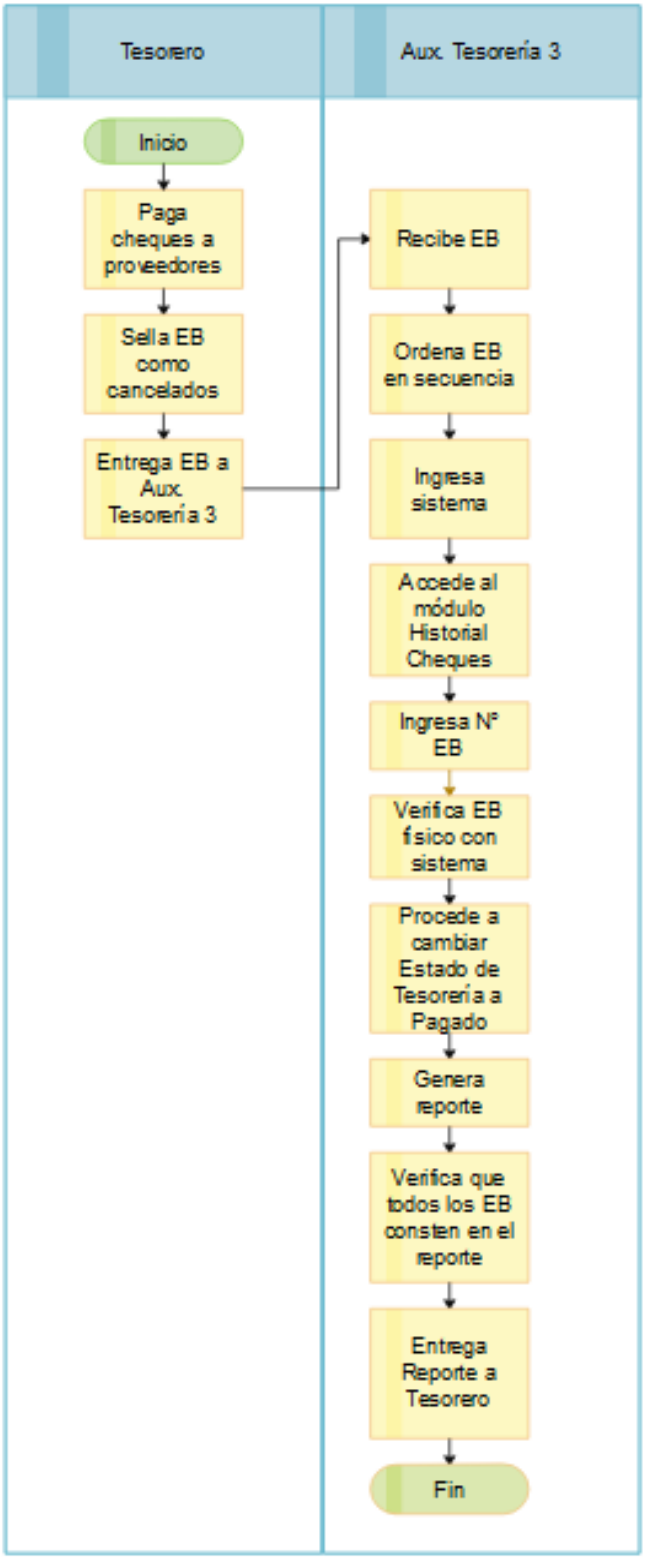
Fuente 53 Elaborado por las autoras

Anexo 9 Diagrama de Flujo Subproceso Tesorería: Devolución



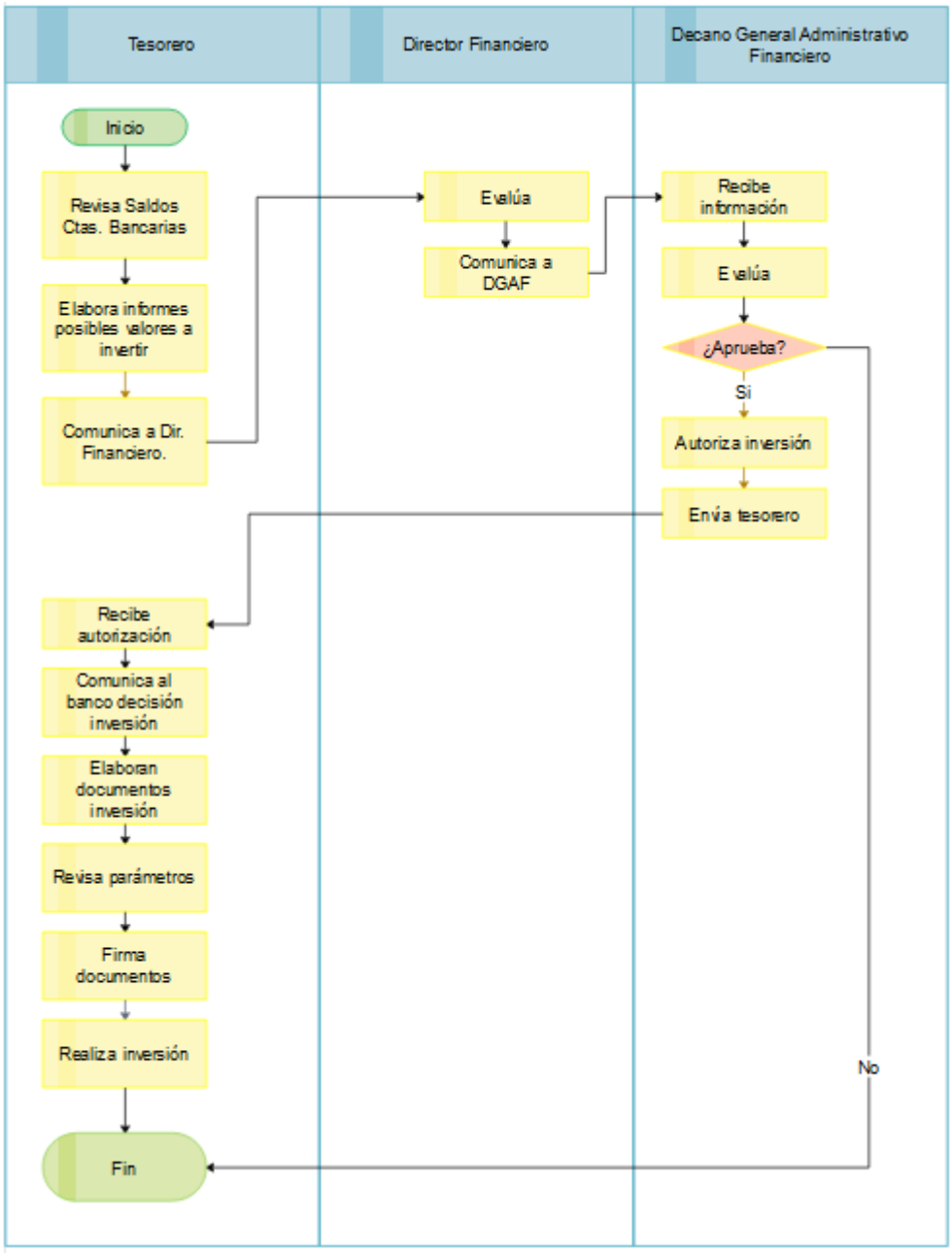
Fuente 54 Elaborado por las autoras

Anexo 10 Diagrama de Flujo Subproceso Tesorería: Registro de Cheques Pagados



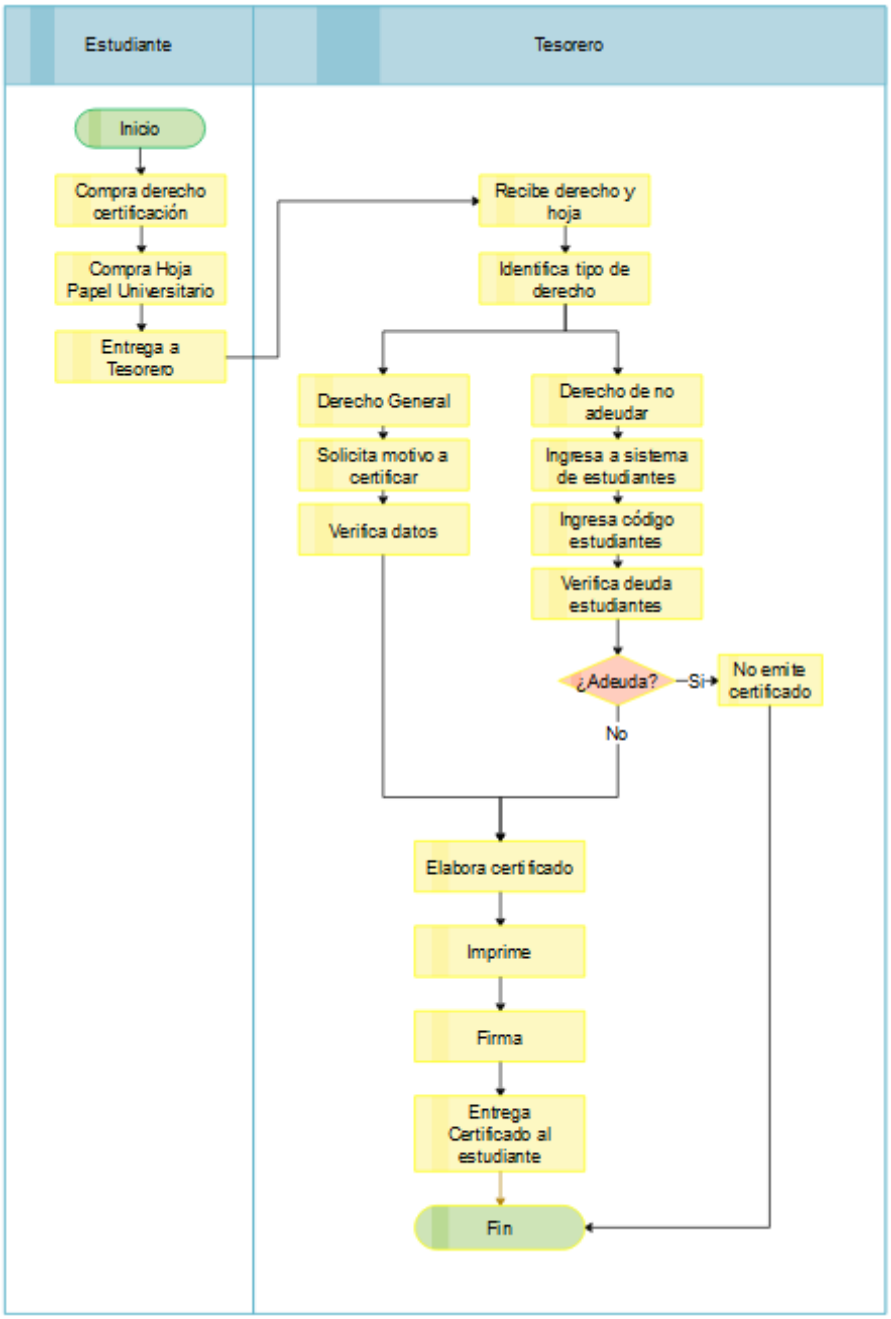
Fuente 55 Elaborado por las autoras

Anexo 11 Diagrama de Flujo Subproceso Tesorería: Inversiones



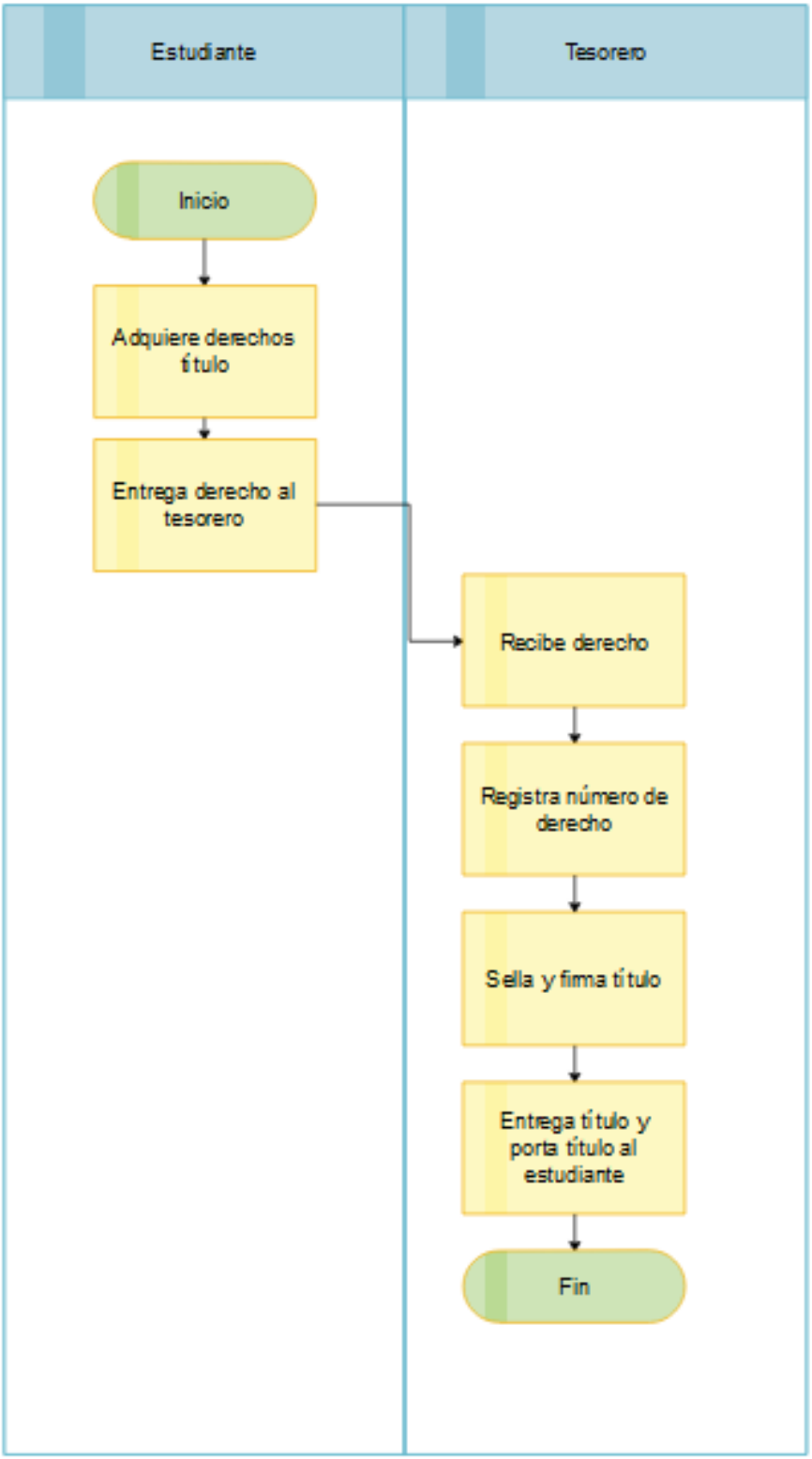
Fuente 56 Elaborado por las autoras

Anexo 12 Diagrama de Flujo subproceso Tesorería: Certificaciones



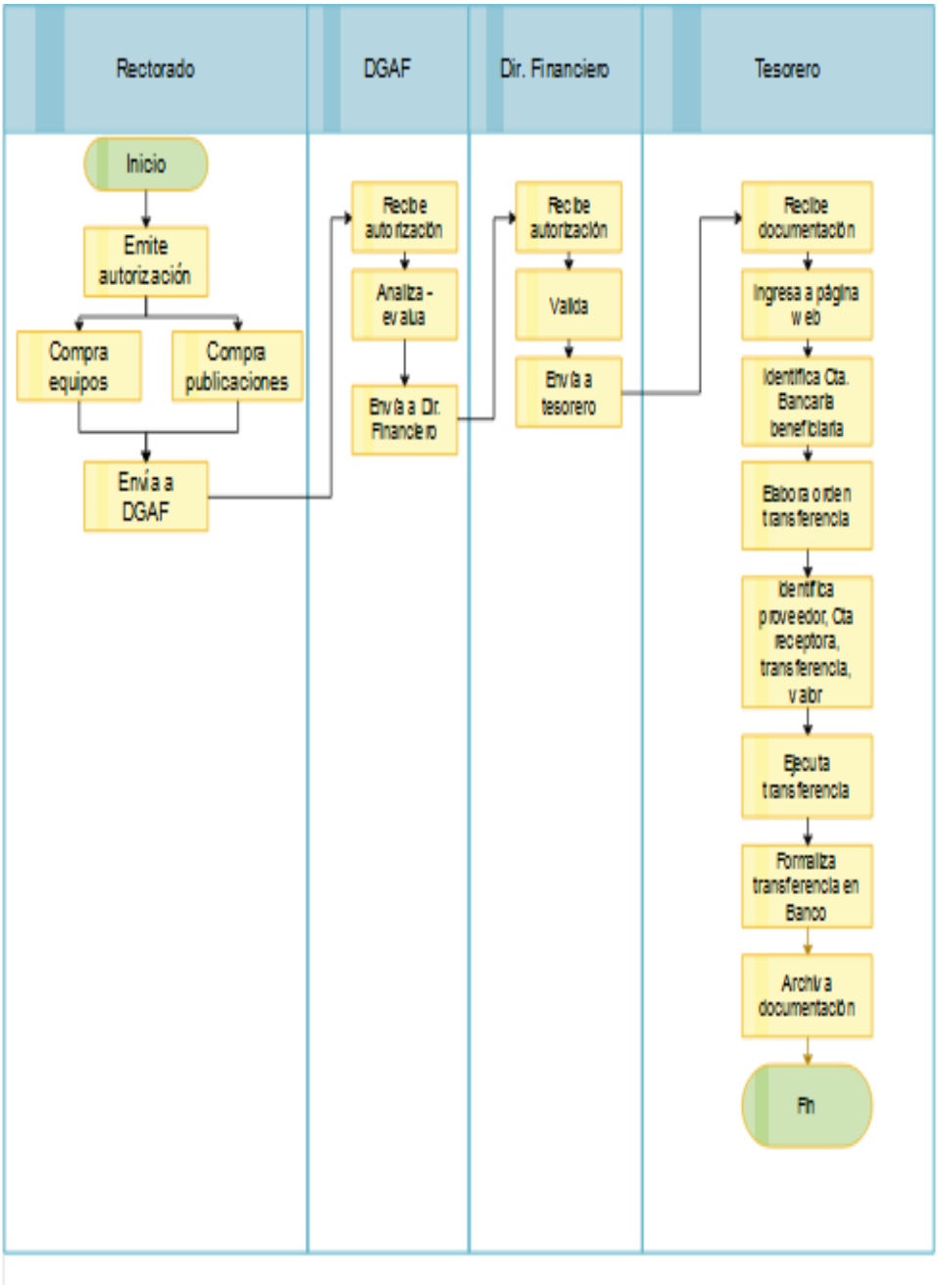
Fuente 57 Elaborado por las autoras

Anexo 13 Diagrama de Flujo subproceso Tesorería: Entrega de Títulos



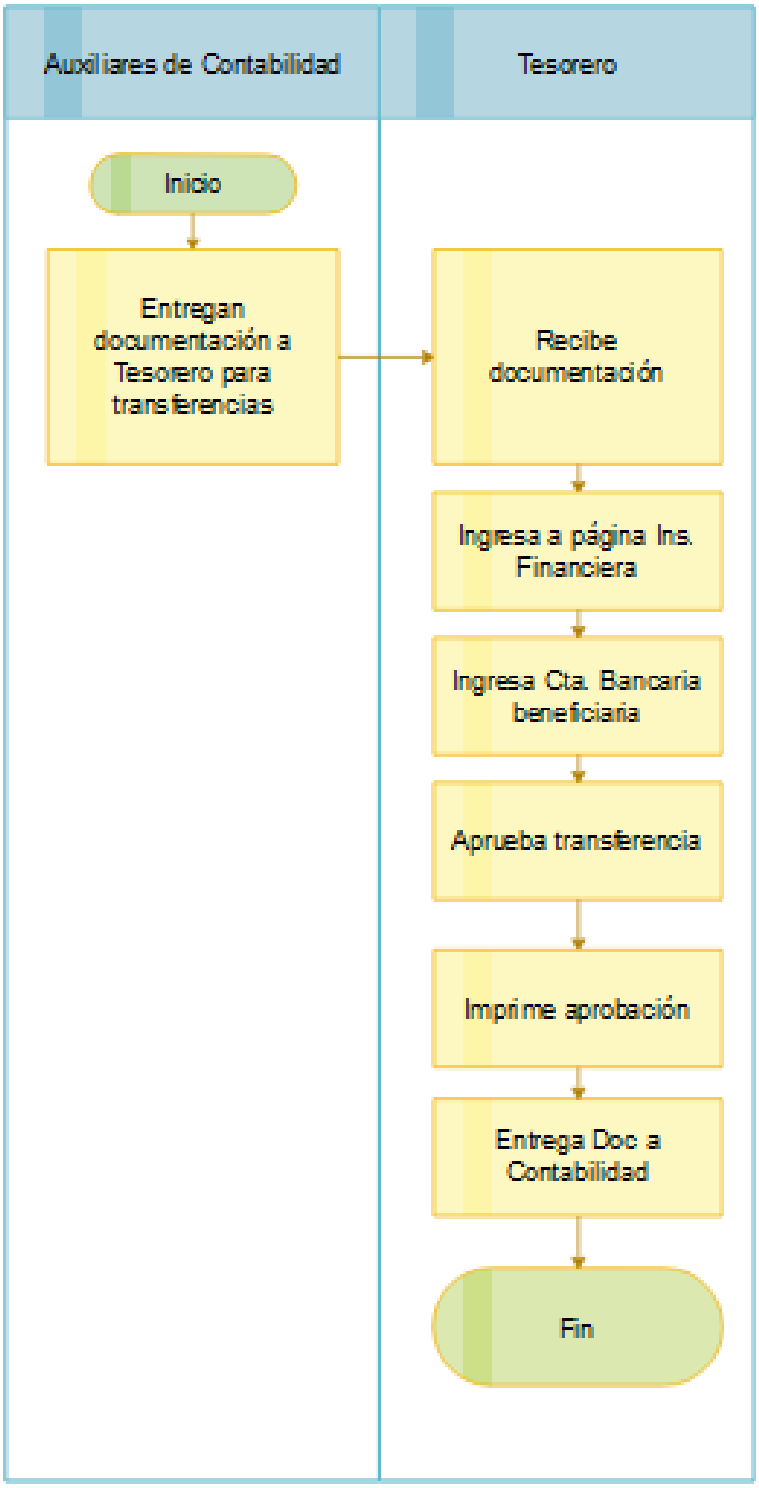
Fuente 58 Elaborado por las autoras

Anexo 14 Diagrama de Flujo Subproceso Tesorería: Transferencias externas



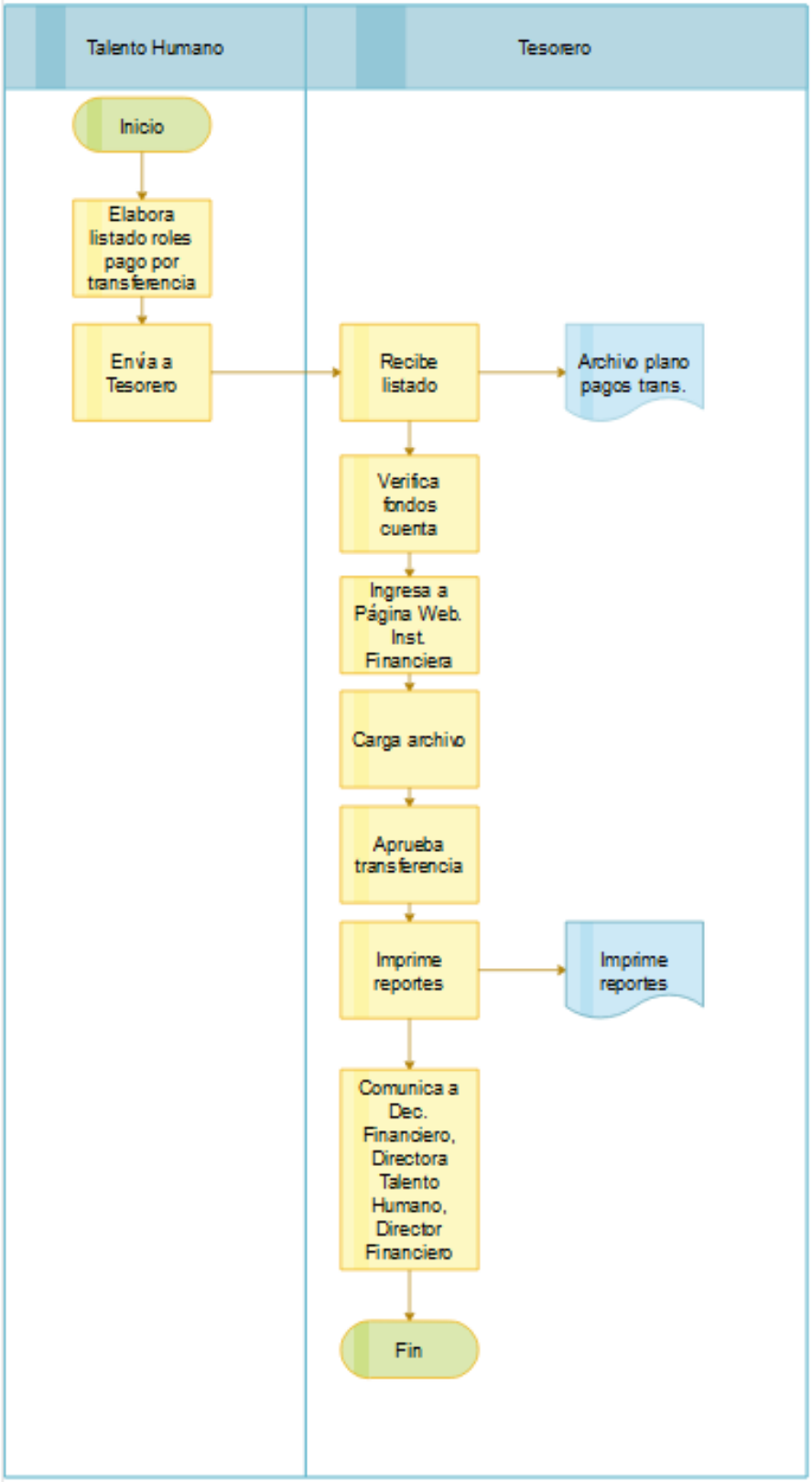
Fuente 59 Elaborado por las autoras

Anexo 15 Diagrama de Flujo Subproceso Tesorería: Transferencias internas



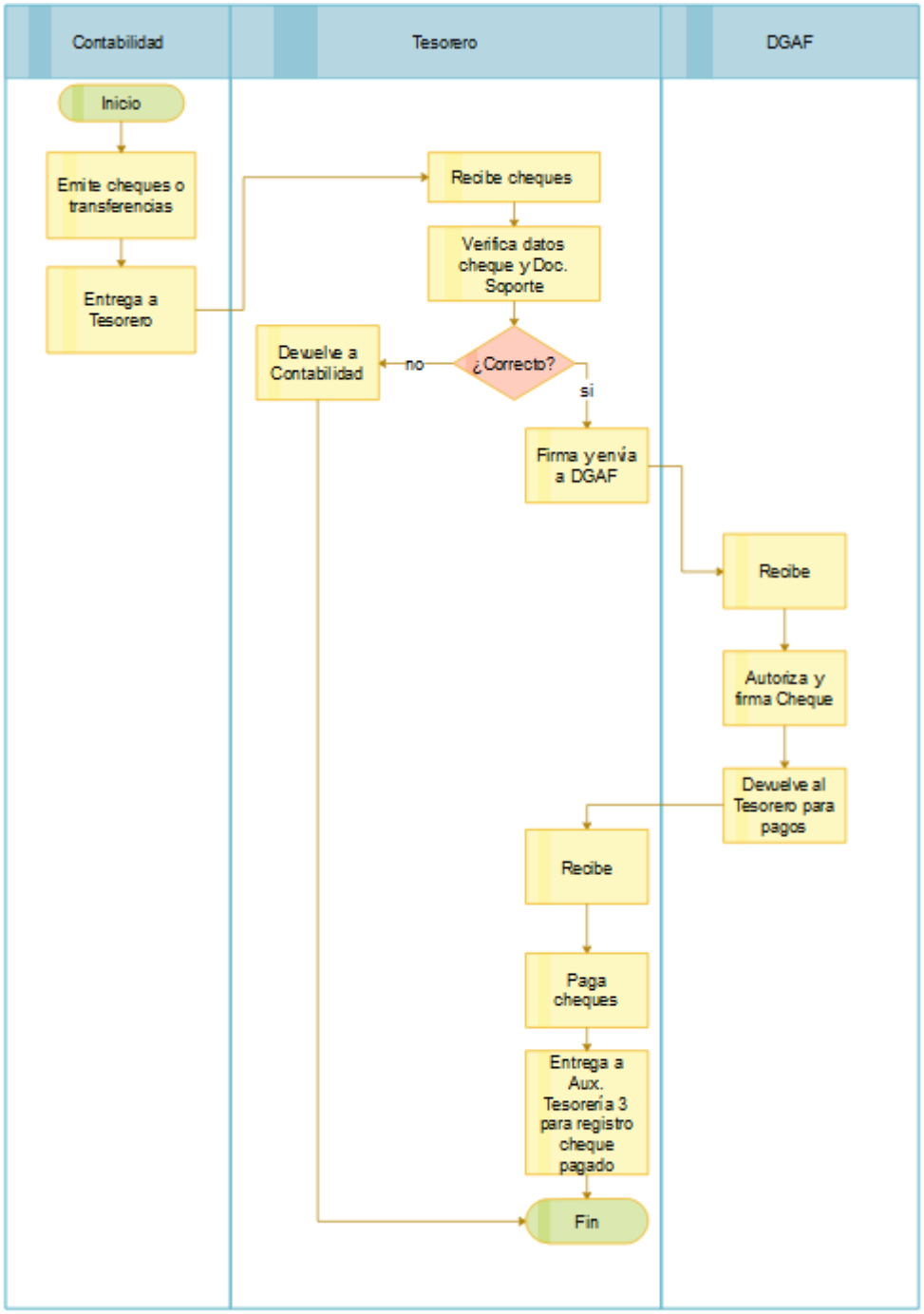
Fuente 60 Elaborado por las autoras

Anexo 16 Diagrama de Flujo Subproceso Tesorería: Transferencias de sueldos



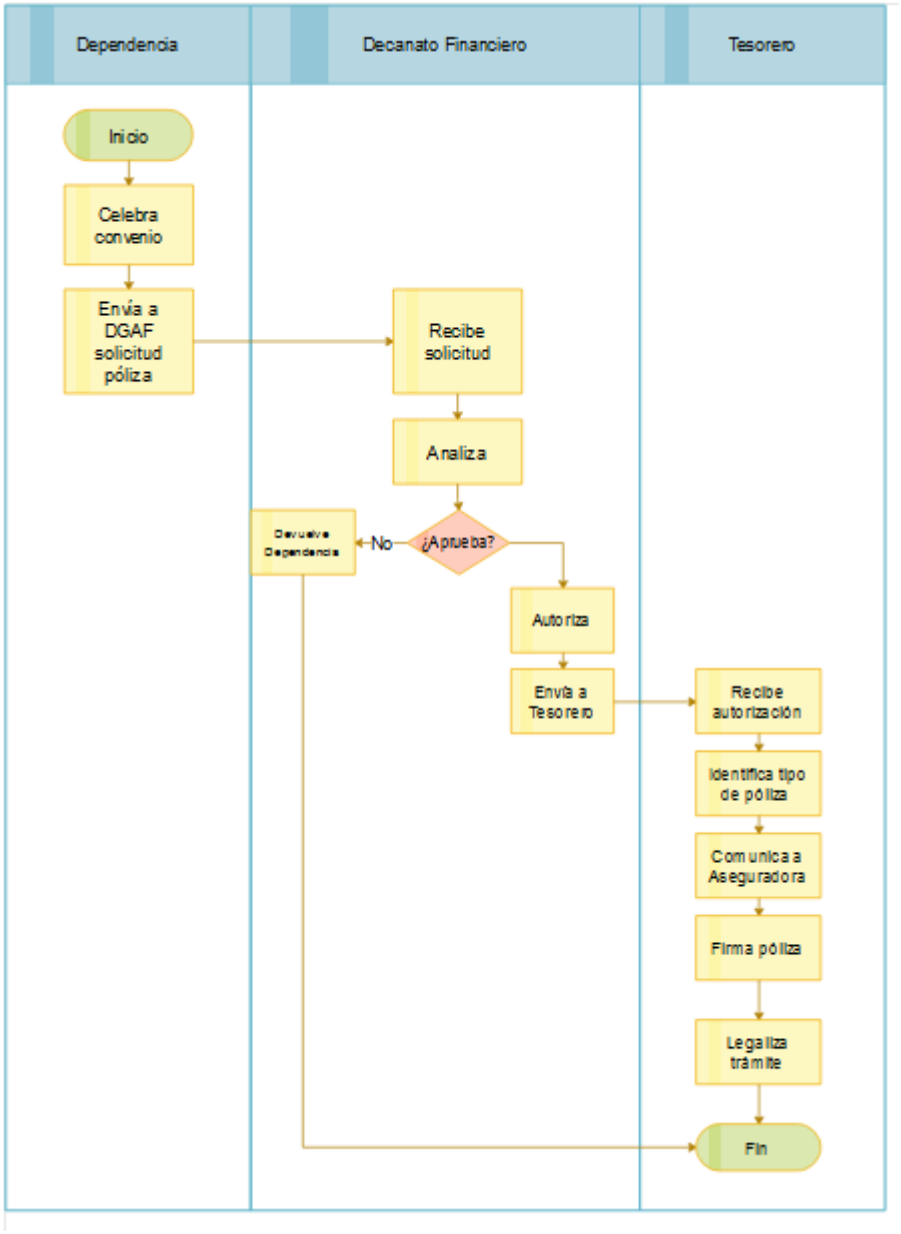
Fuente 61 Elaborado por las autoras

Anexo 17 Diagrama de Flujo Subproceso Tesorería: Pago a Proveedores



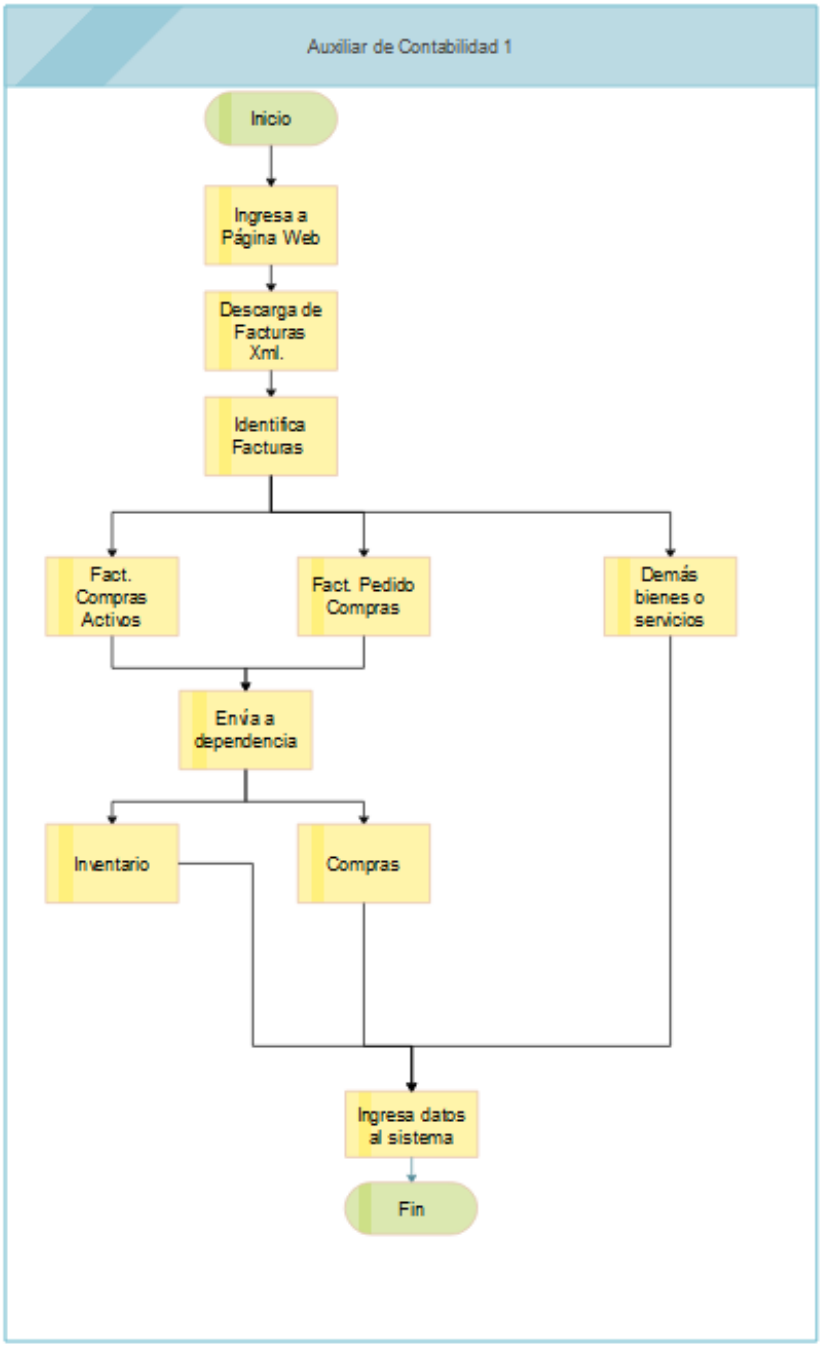
Fuente 62 Elaborado por las autoras

Anexo 18 Diagrama de Flujo Subproceso Tesorería: Pólizas



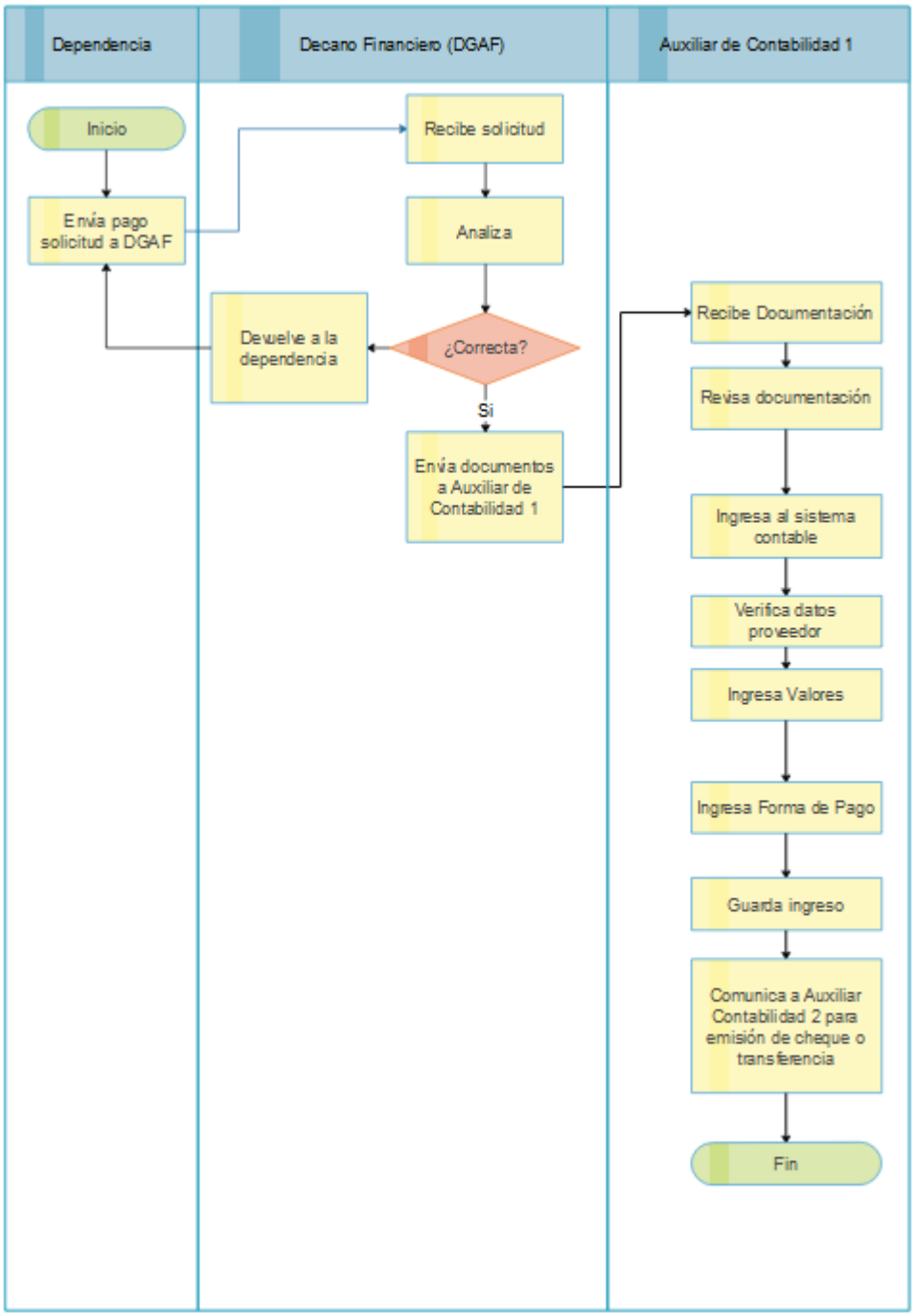
Fuente 63 Elaborado por las autoras

Anexo 19 Diagrama de Flujo Subproceso Financiero - Contable: Ingreso Información proveedores



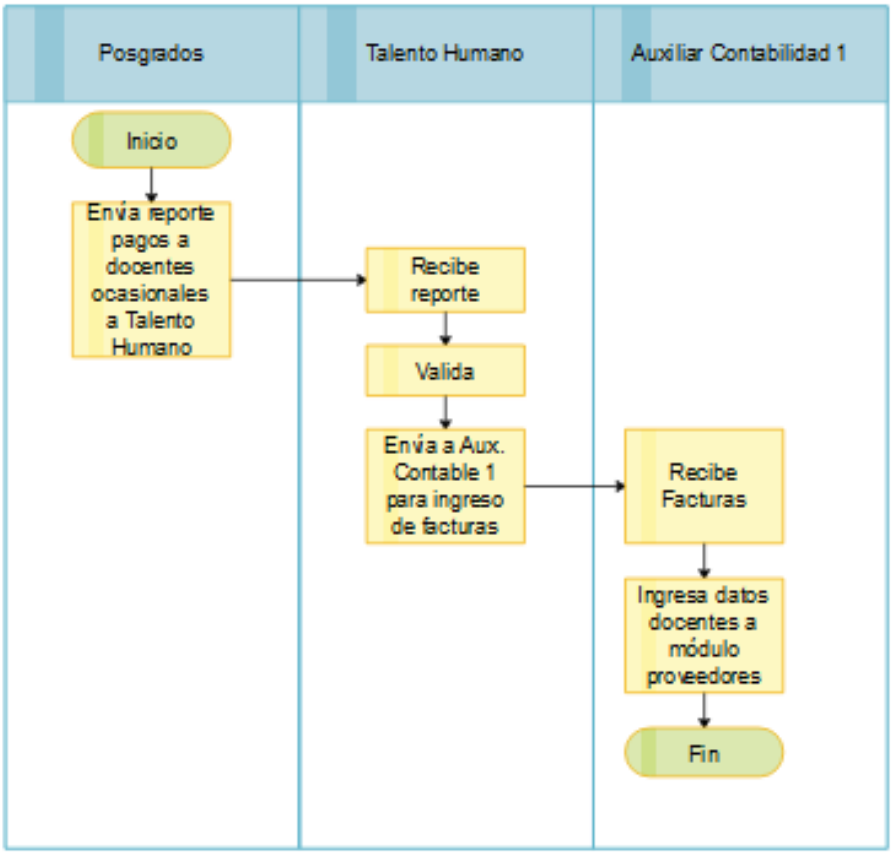
Fuente 64 Elaborado por las autoras

Anexo 20 Diagrama de Flujo Subproceso Financiero - Contable: Ingreso de Facturas



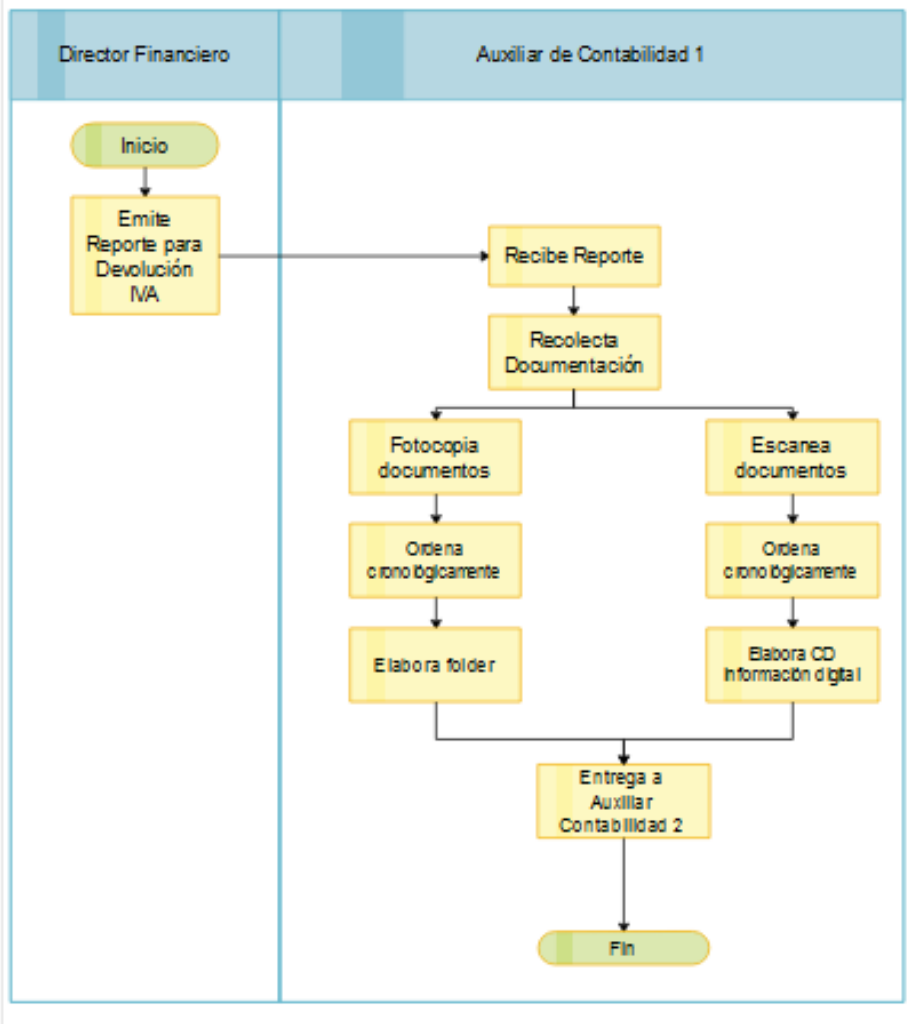
Fuente 65 Elaborado por las autoras

Anexo 21 Diagrama de Flujo Subproceso Financiero - Contable: Ingreso de Facturas Docentes



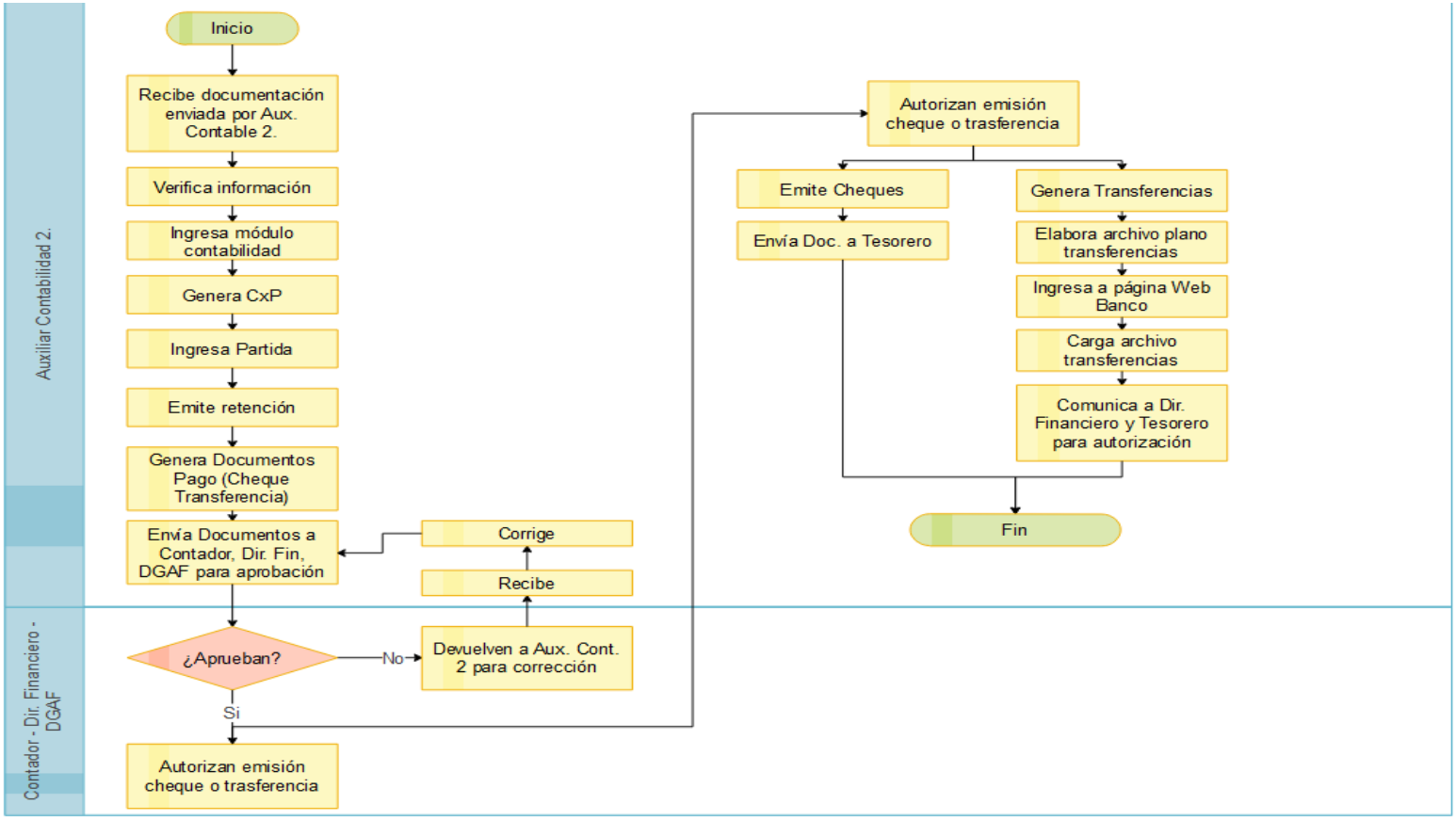
Fuente 66 Elaborado por las autoras

Anexo 22 Diagrama de Flujo Subproceso Financiero - Contable: Elaboración Archivo Devolución IVA



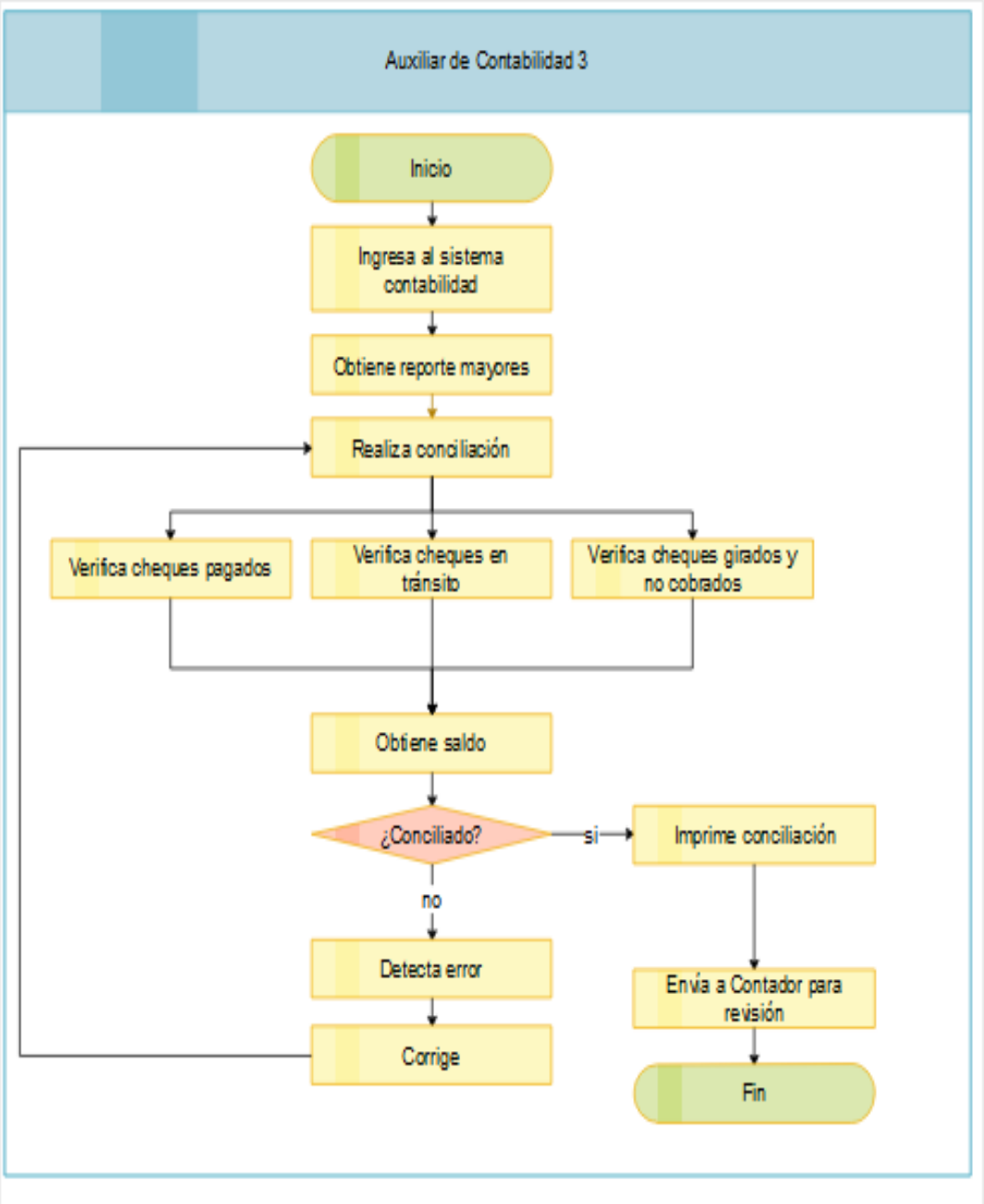
Fuente 67 Elaborado por las autoras

Anexo 23 Diagrama de Flujo Subproceso Financiero - Contable: Emisión de Cheques



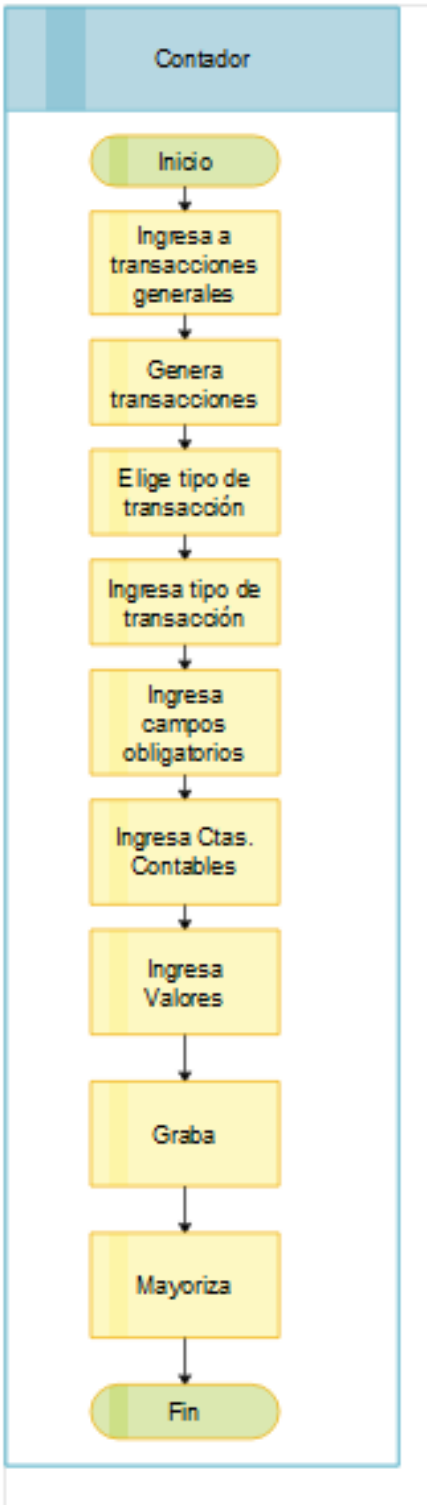
Fuente 68 Elaborado por las autoras

Anexo 24 Diagrama de Flujo Subproceso Financiero - Contable: Conciliación bancaria



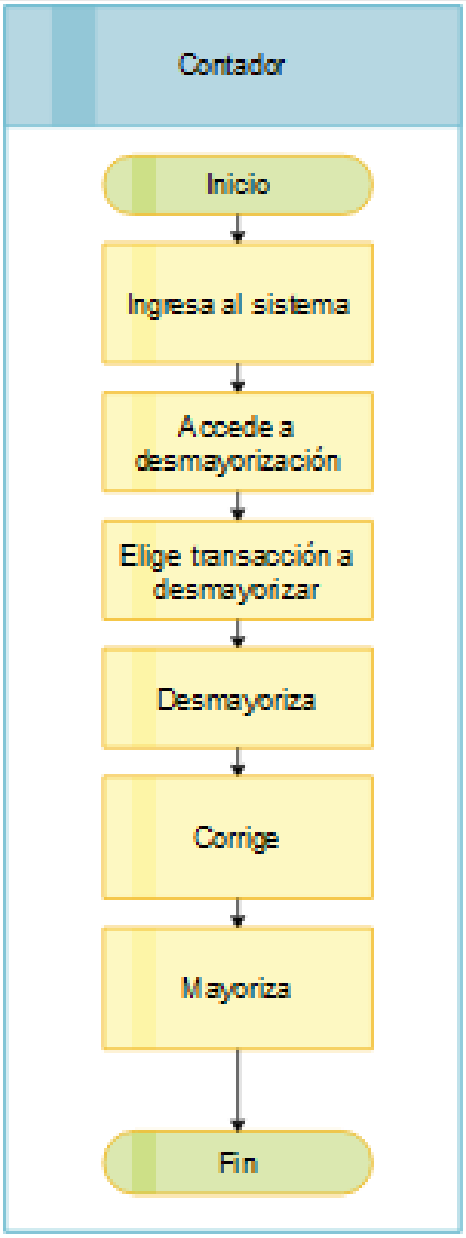
Fuente 69 Elaborado por las autoras

Anexo 25 Diagrama de Flujo Subproceso Financiero - Contable: Registro de Transacciones



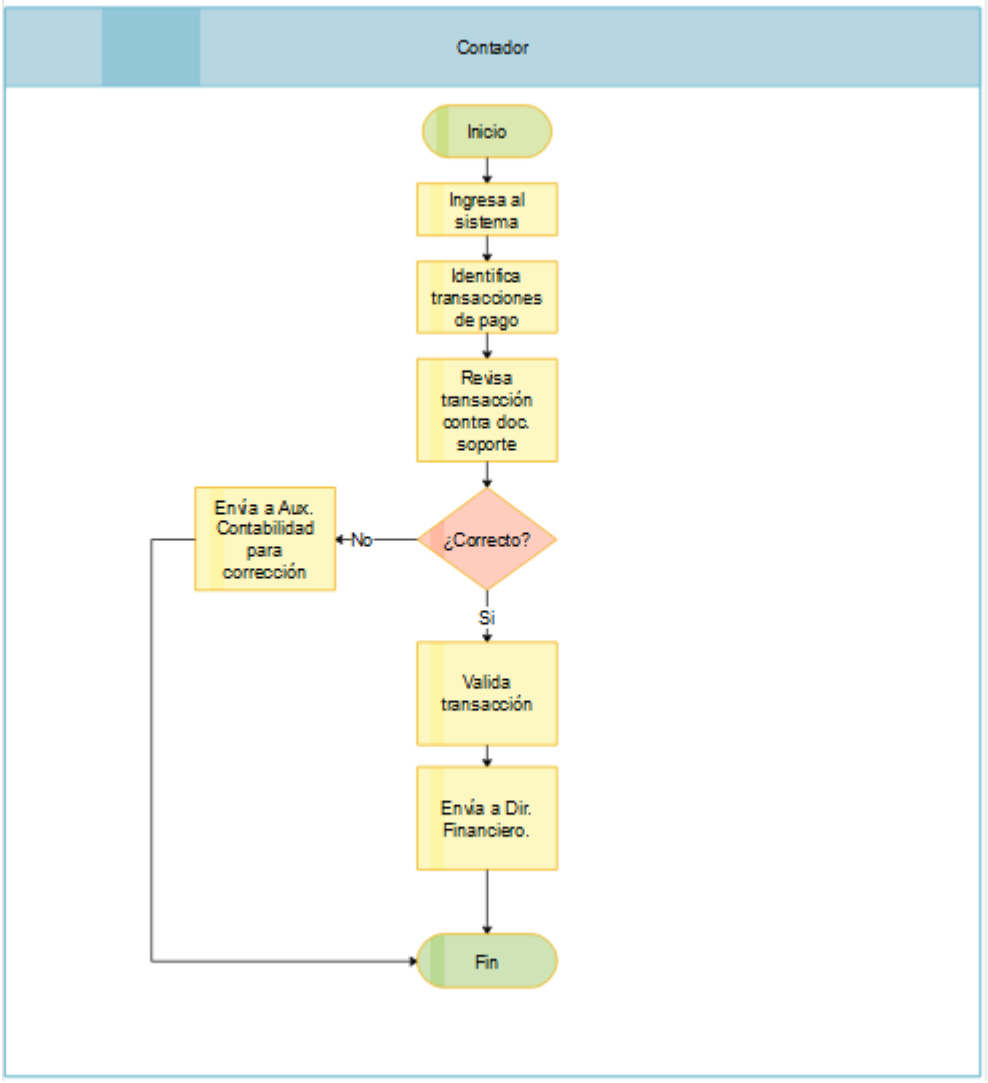
Fuente 70 Elaborado por las autoras

Anexo 26 Diagrama de Flujo Financiero - Contable: Desmayorización



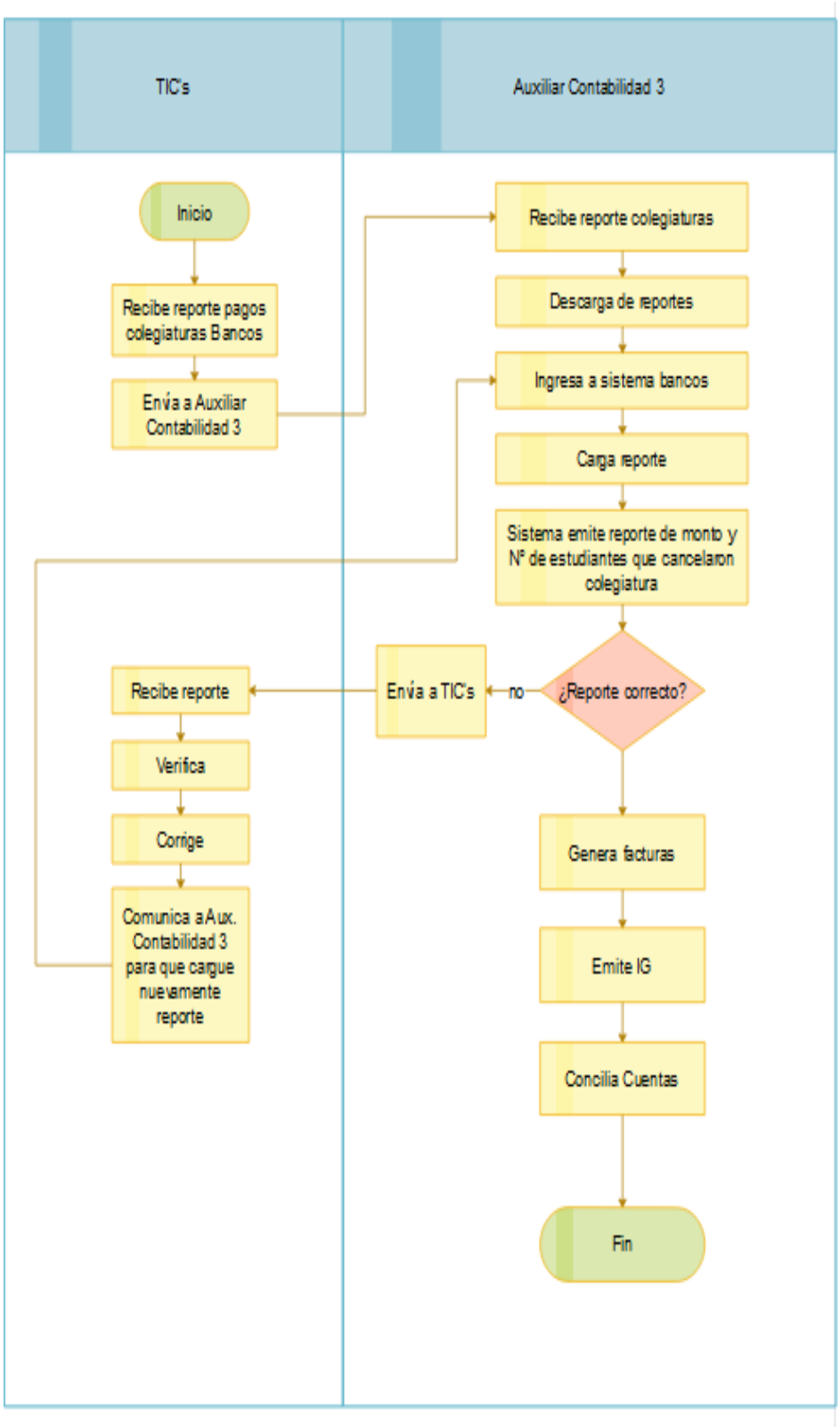
Fuente 71 Elaborado por las autoras

Anexo 27 Diagrama de Flujo Subproceso Financiero - Contable: verificación transacciones de pago



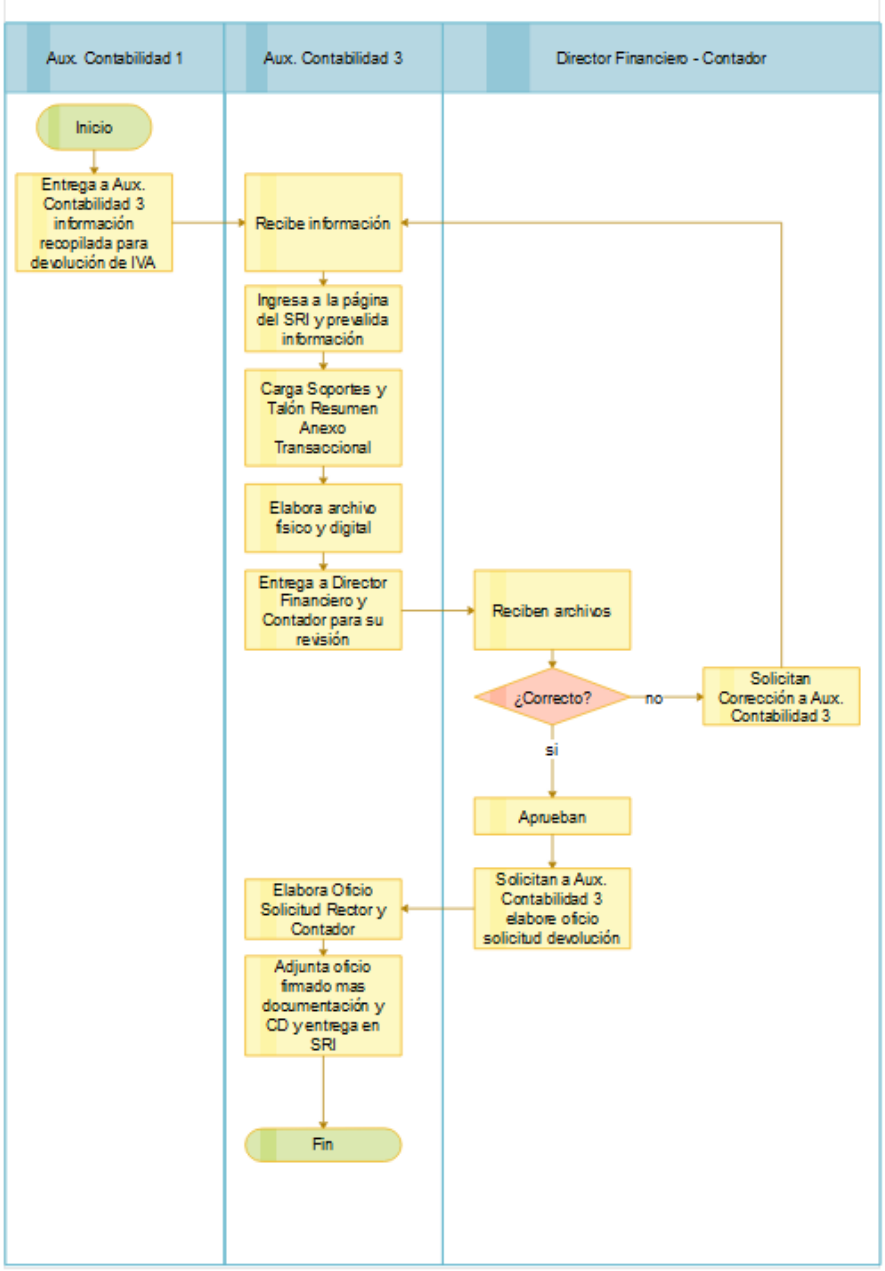
Fuente 72 Elaborado por las autoras

Anexo 28 Diagrama de Flujo Subproceso Financiero - Contable: Elaboración Facturas pagos colegiaturas pagadas por medio de bancos



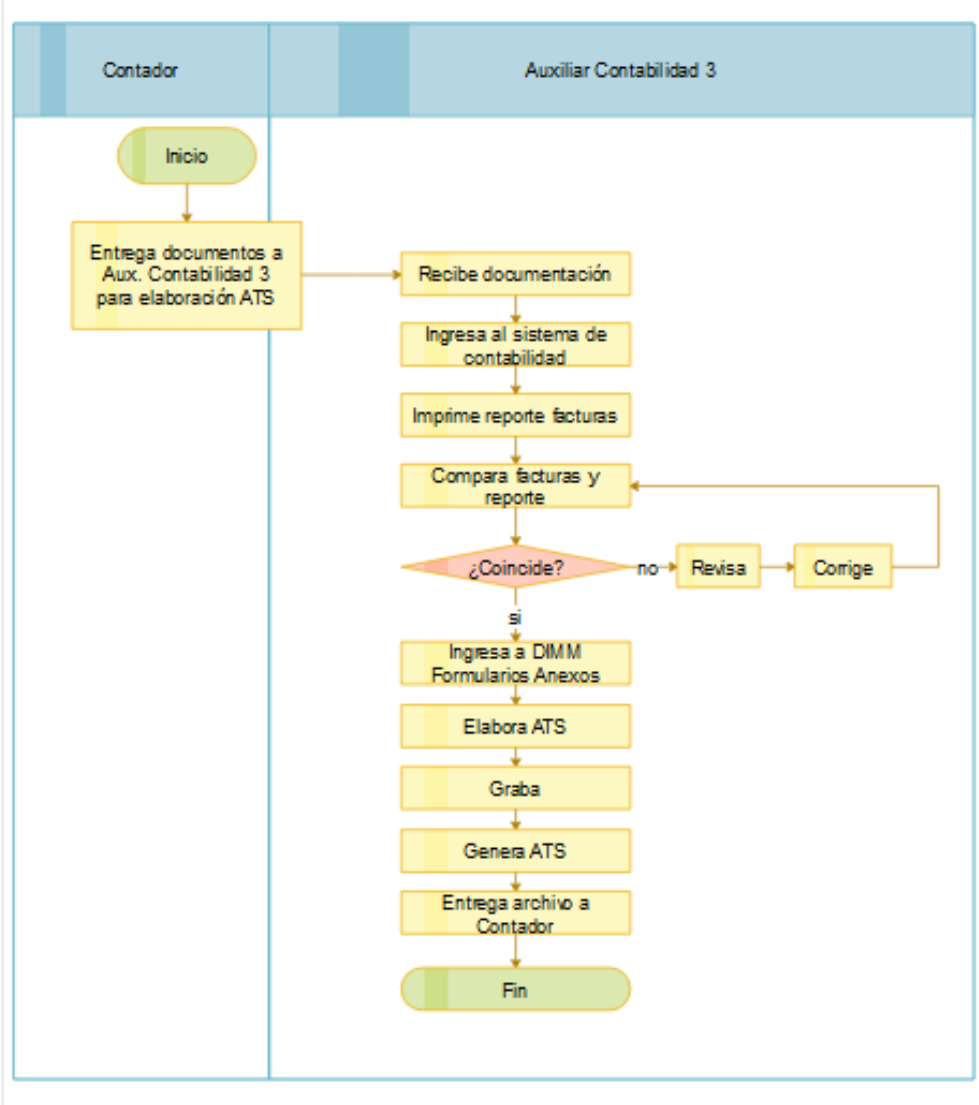
Fuente 73 Elaborado por las autoras

Anexo 29 Diagrama de Flujo Subproceso Financiero - Contable: Devolución de IVA



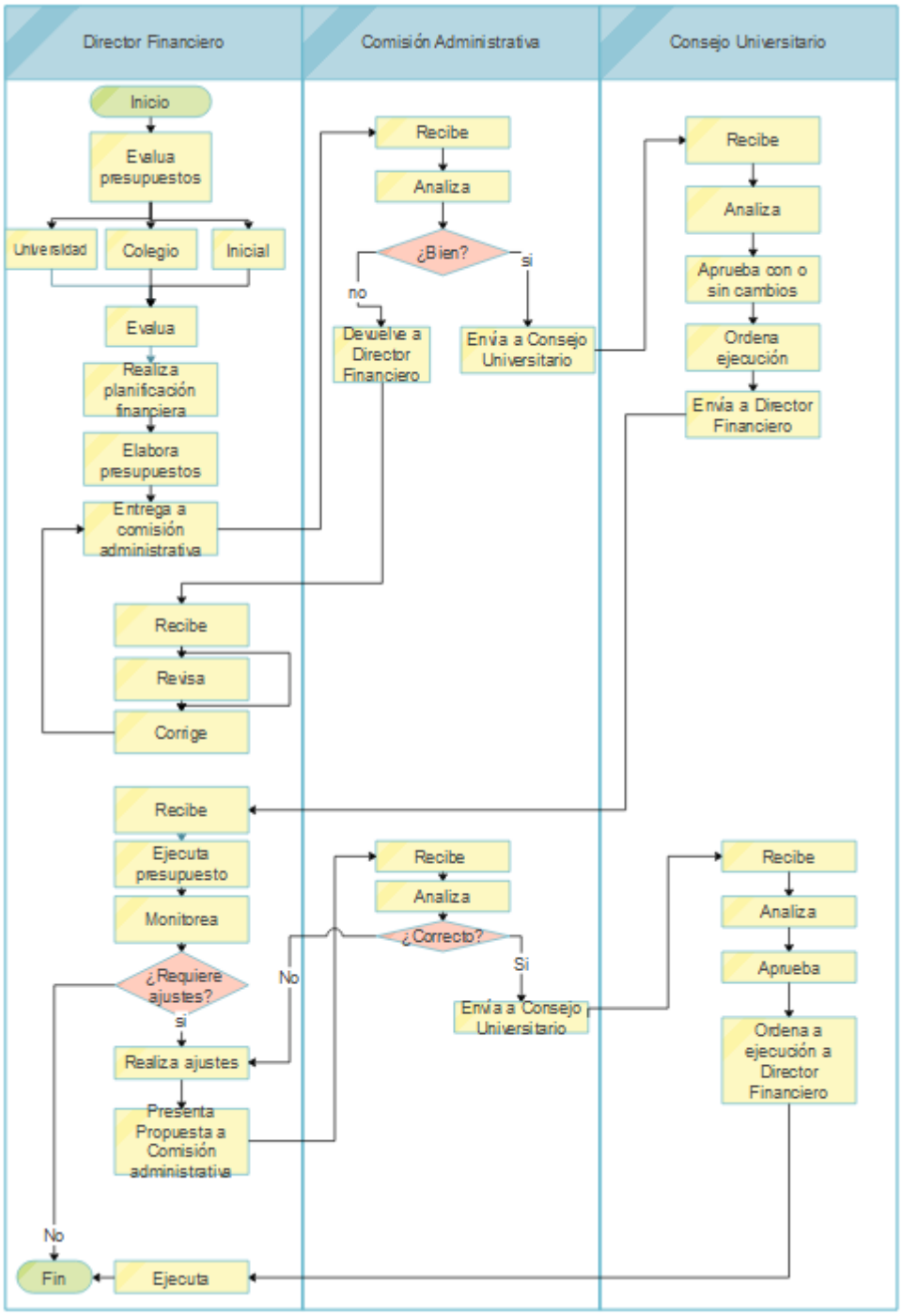
Fuente 74 Elaborado por las autoras

Anexo 30 Diagrama de Flujo Subproceso Financiero - Contable: Anexo Transaccional



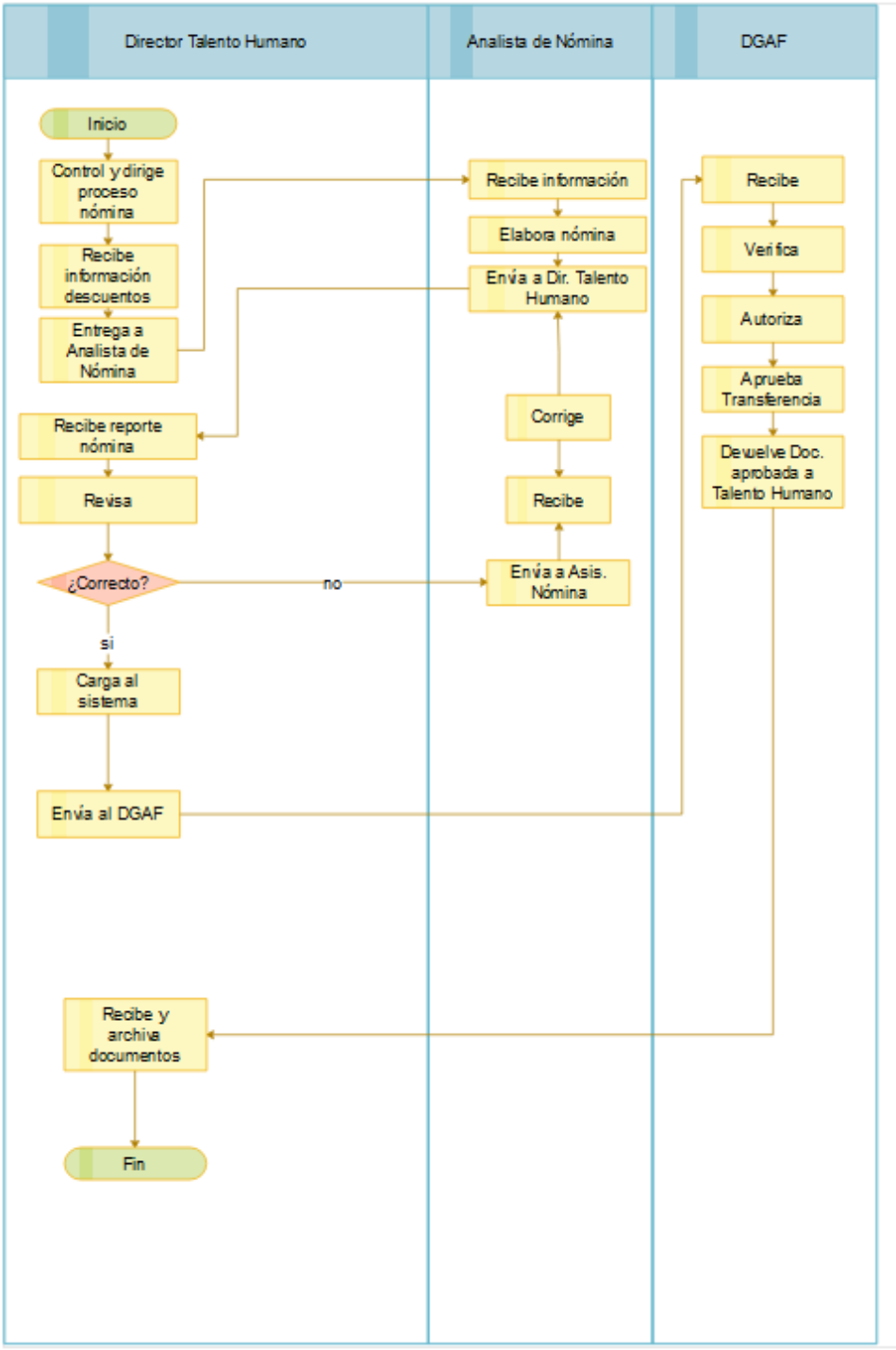
Fuente 75 Elaborado por las autoras

Anexo 31 Diagrama de Flujo Subproceso Financiero - Contable: Presupuestos



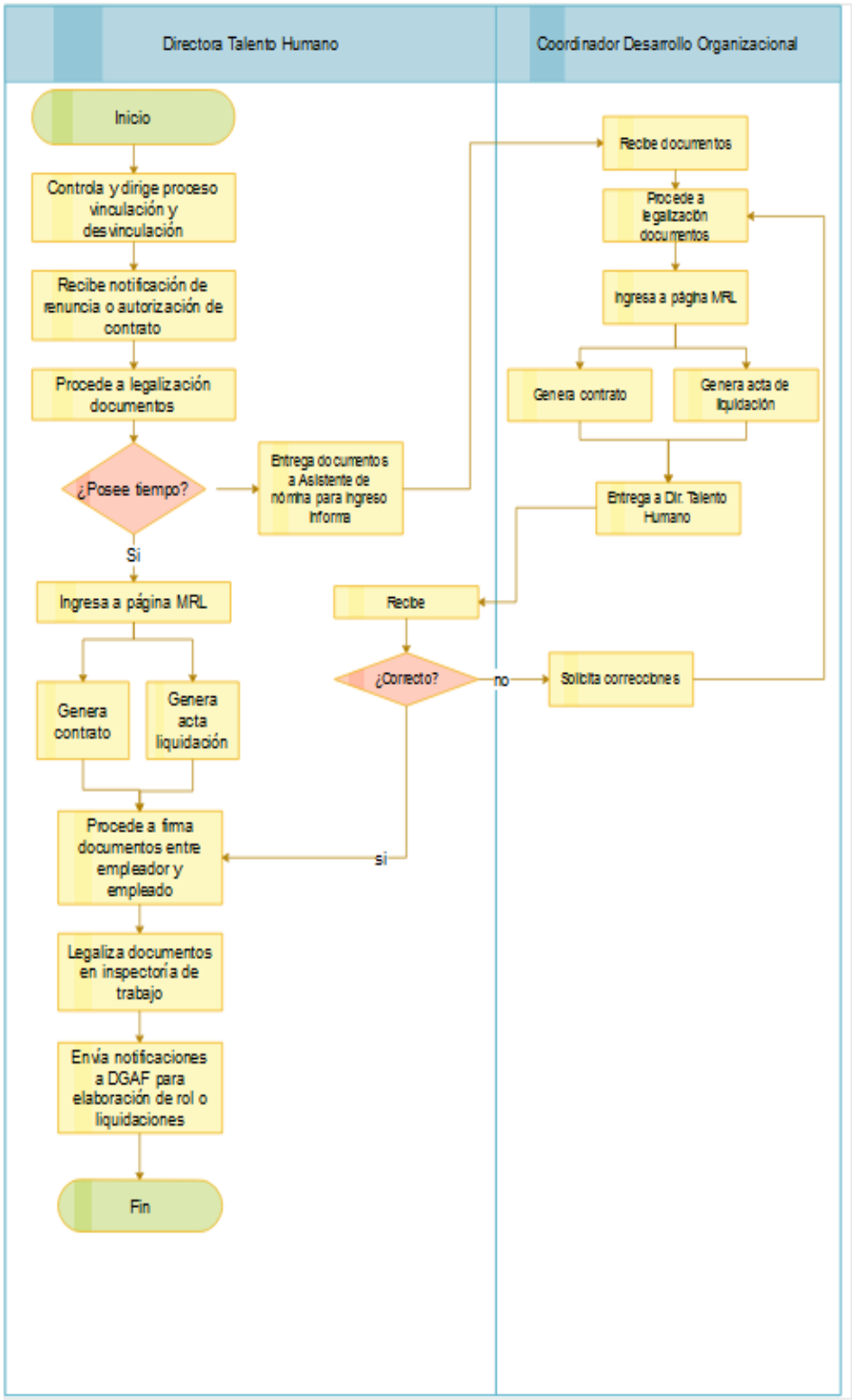
Fuente 76 Elaborado por las autoras

Anexo 32 Diagrama de Flujo Subproceso de Talento Humano: Nómina



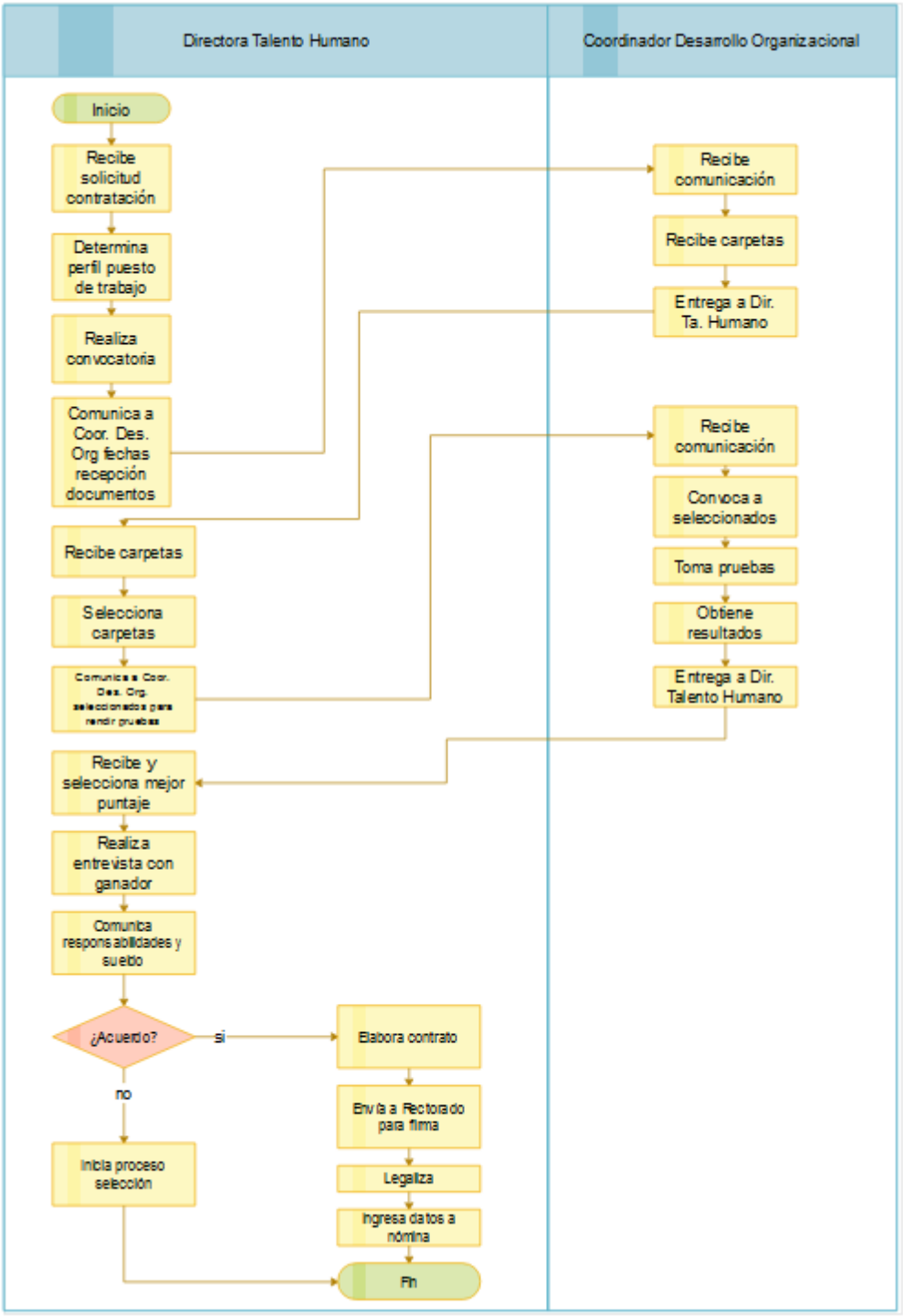
Fuente 77 Elaborado por las autoras

Anexo 33 Diagrama de Flujo Subproceso Talento Humano: Vinculación - Desvinculación



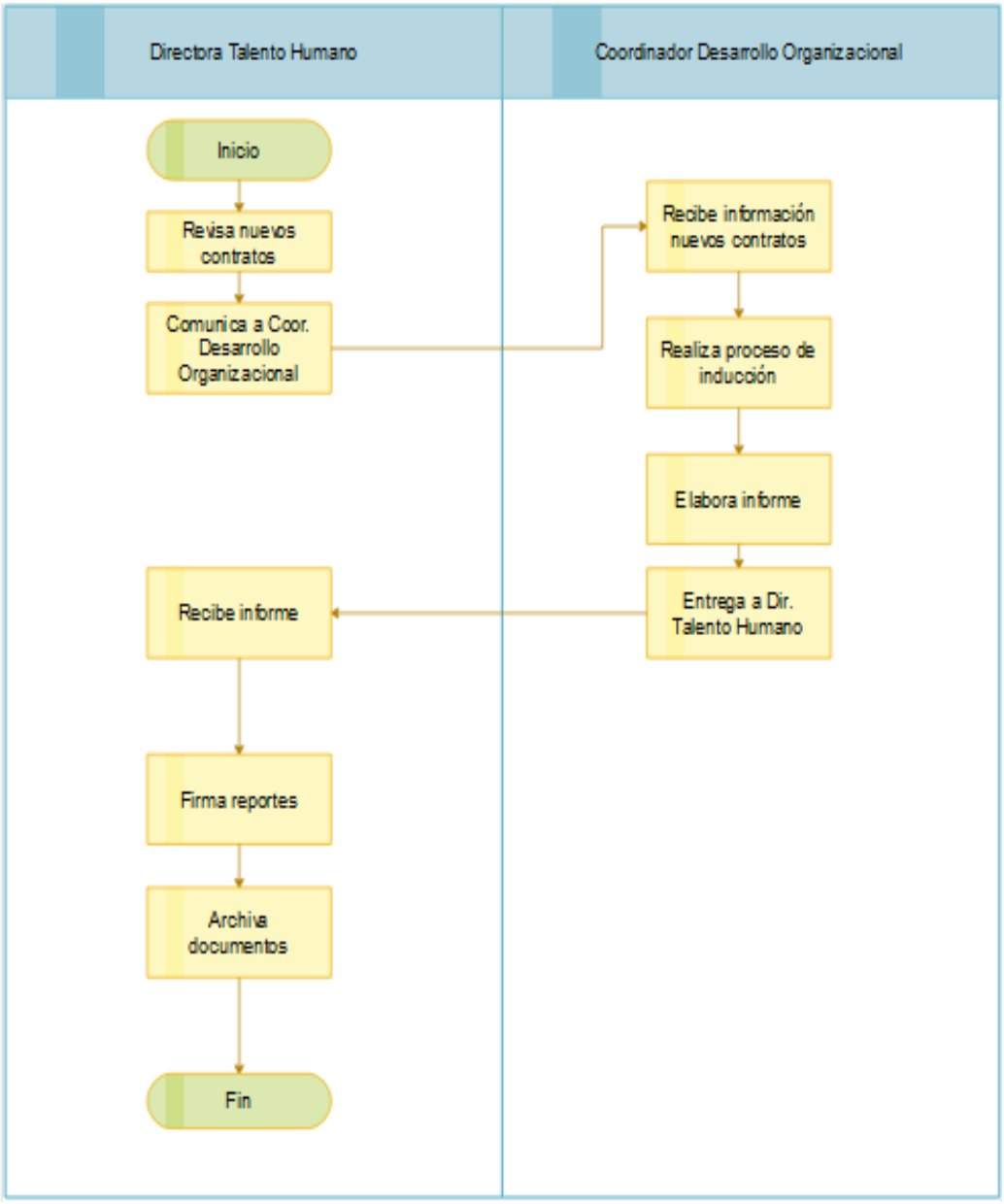
Fuente 78 Elaborado por las autoras

Anexo 34 Diagrama de Flujo Subproceso Talento Humano: Selección Personal



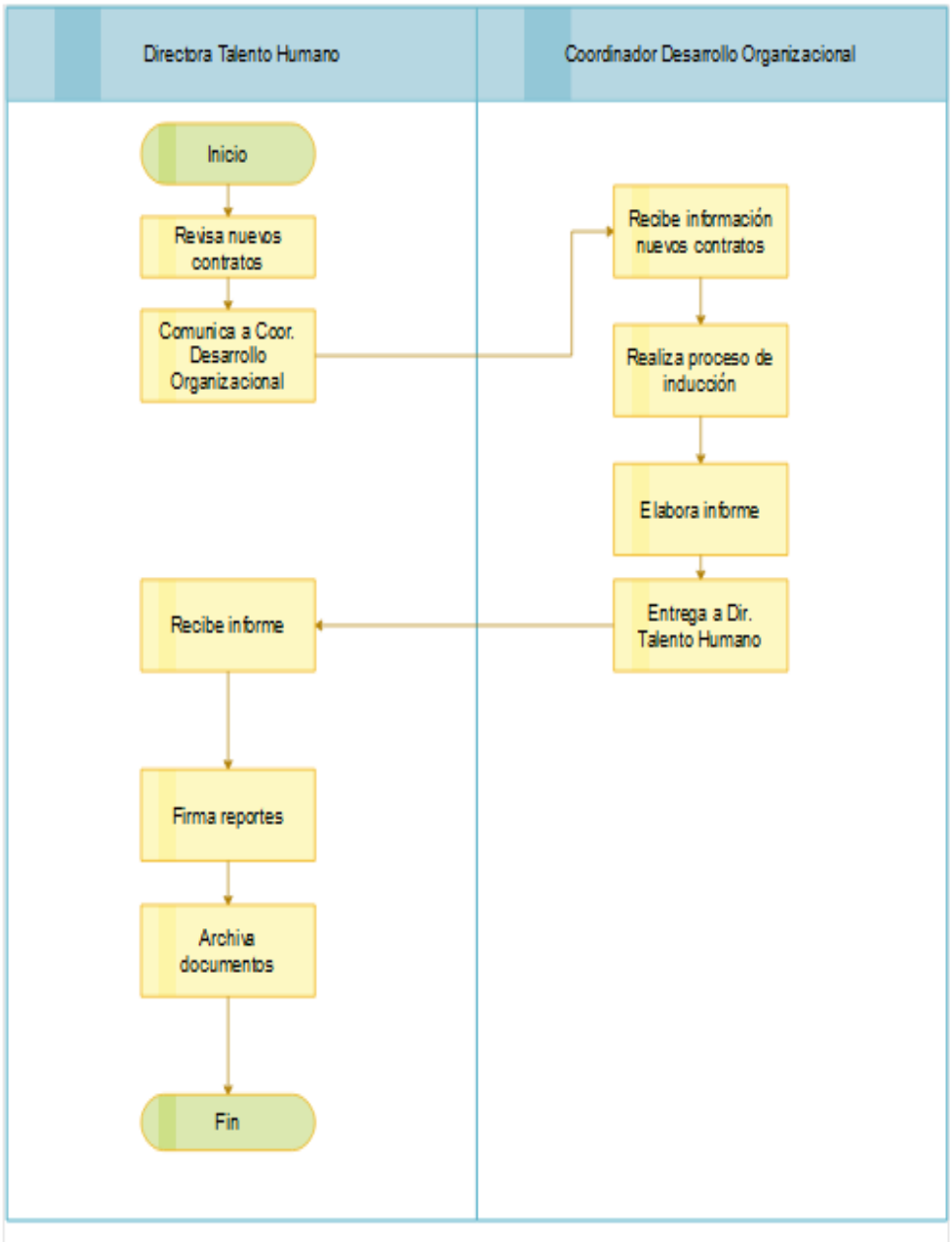
Fuente 79 Elaborado por las autoras

Anexo 35 Diagrama de Flujo Subproceso Talento Humano: Inducción



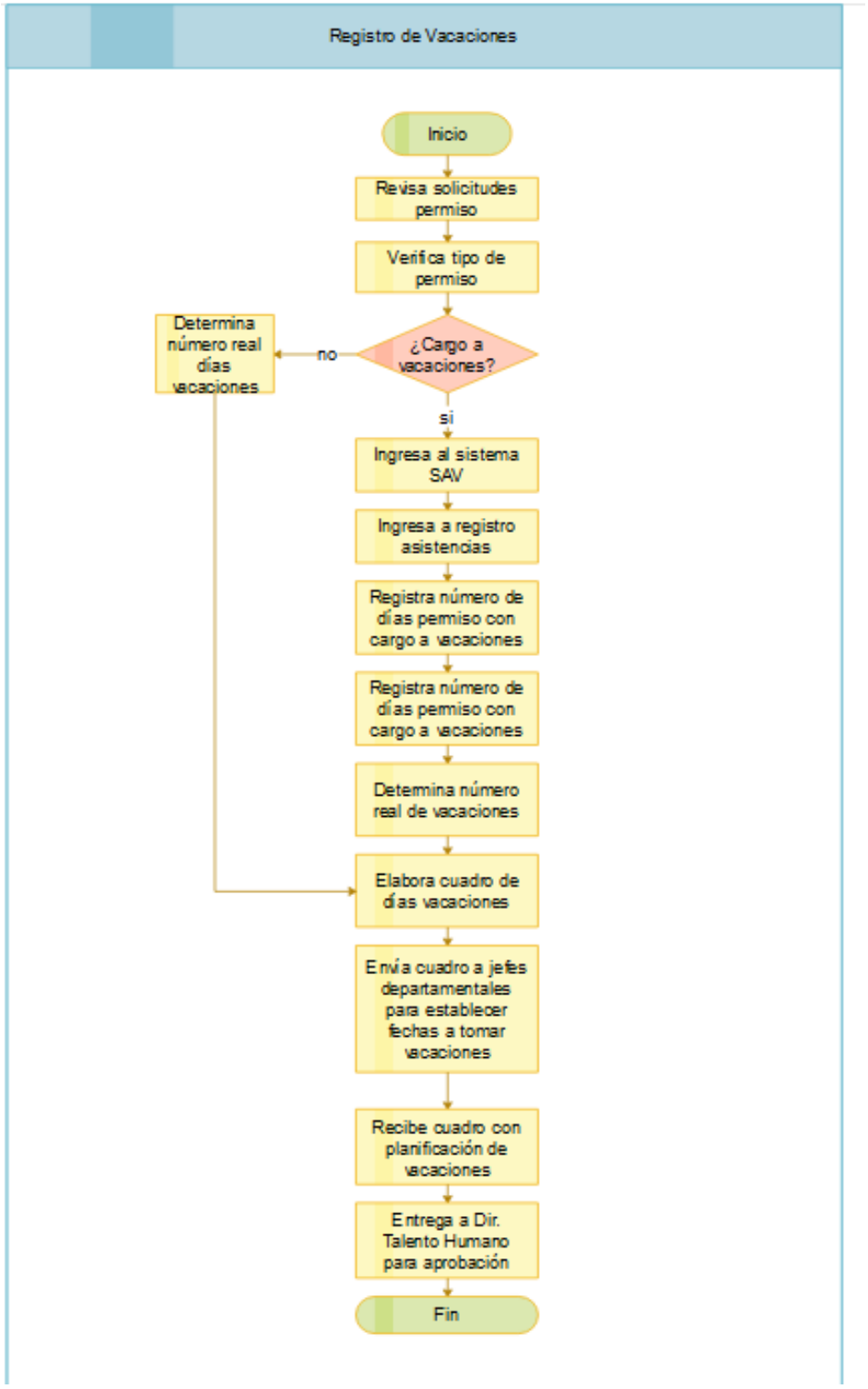
Fuente 80 Elaborado por las autoras

Anexo 36 Diagrama de Flujo Subproceso Talento Humano: Manejo de justificaciones



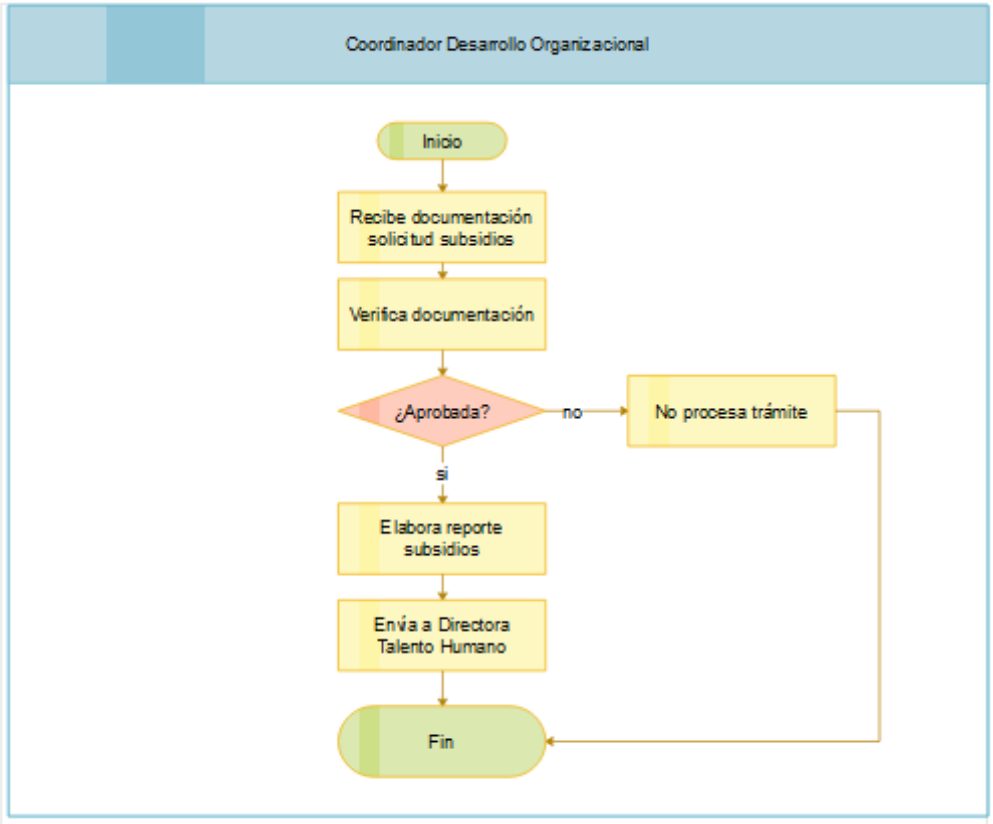
Fuente 81 Elaborado por las autoras

Anexo 37 Diagrama de Flujo Subproceso Talento Humano: Registro de vacaciones



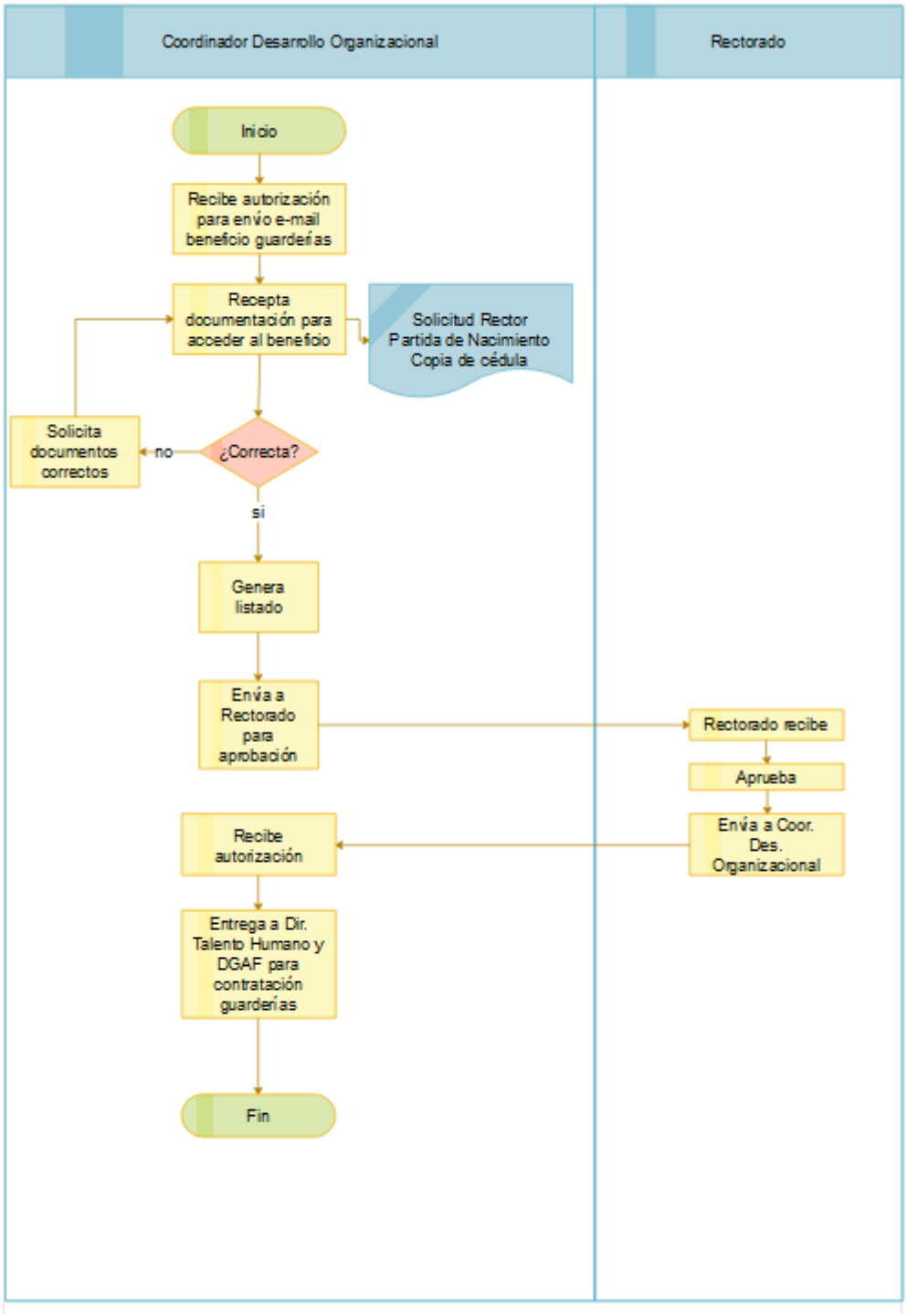
Fuente 82 Elaborado por las autoras

Anexo 38 Diagrama de Flujo Subproceso Talento Humano: Subsidios



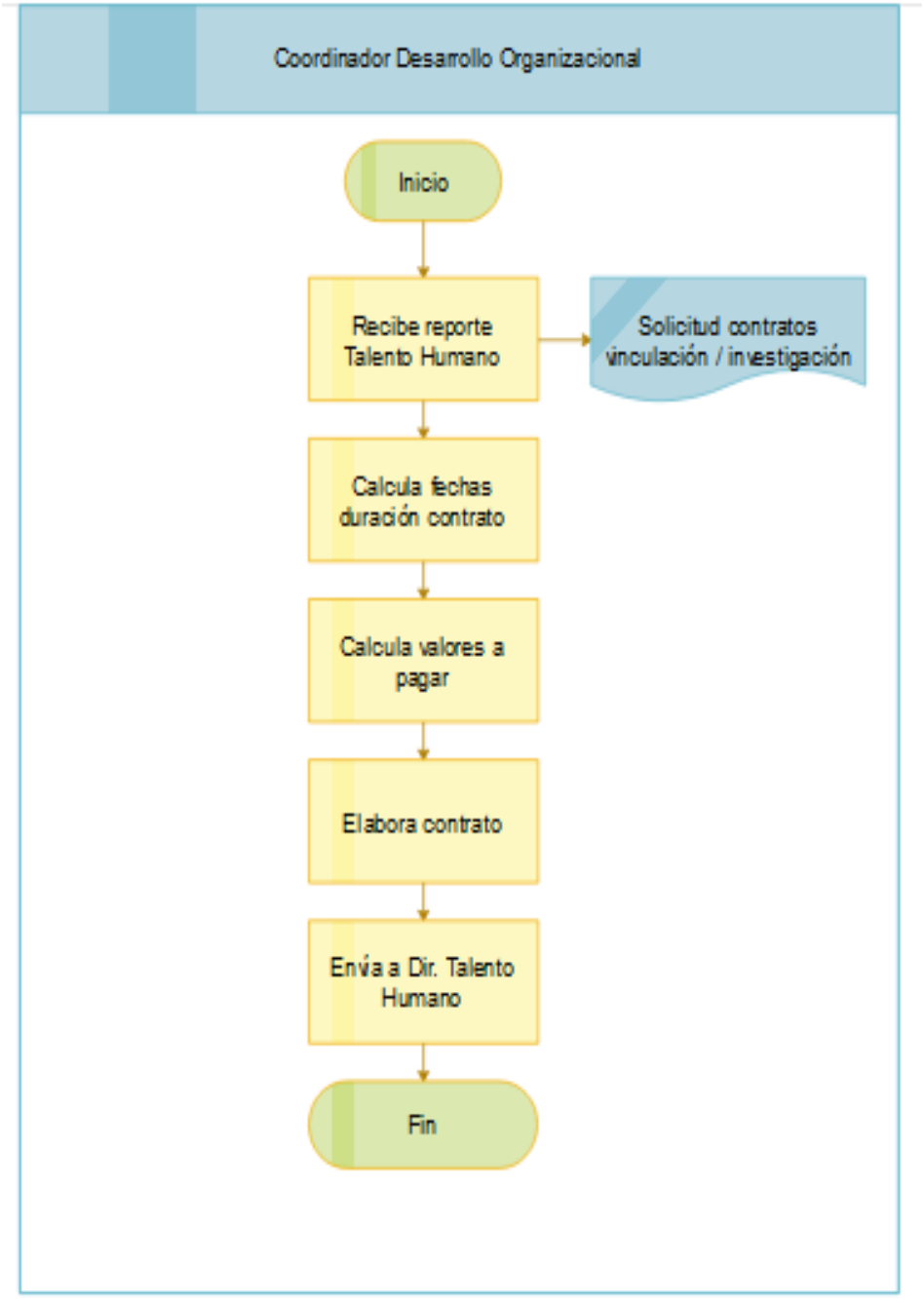
Fuente 83 Elaborado por las autoras

Anexo 39 Diagrama de Flujo Subproceso Talento Humano: Guarderías



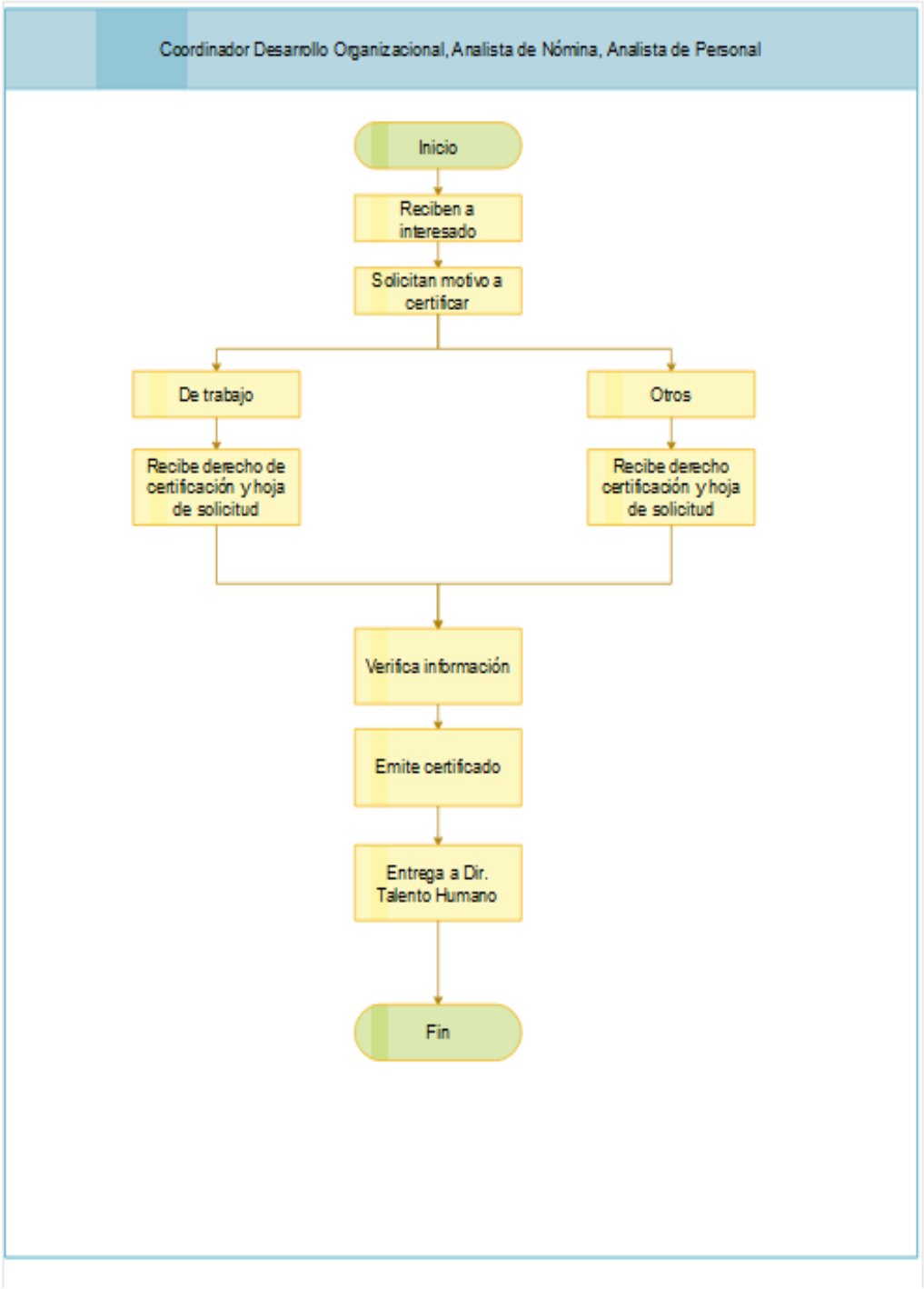
Fuente 84 Elaborado por las autoras

Anexo 40 Diagrama de Flujo Subproceso Talento Humano: Contratos



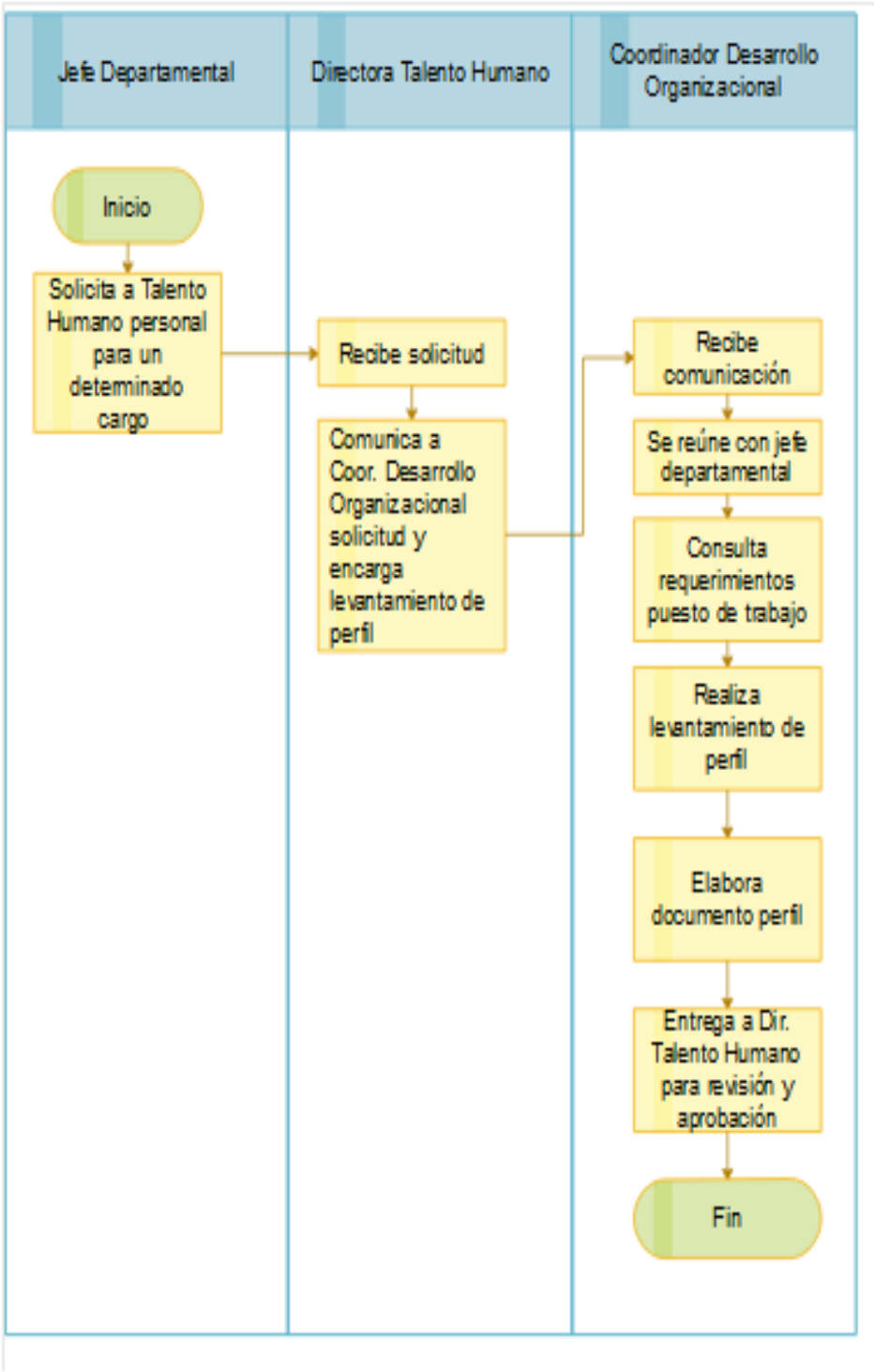
Fuente 85 Elaborado por las autoras

Anexo 41 Diagrama de Flujo Subproceso Talento Humano: Certificaciones



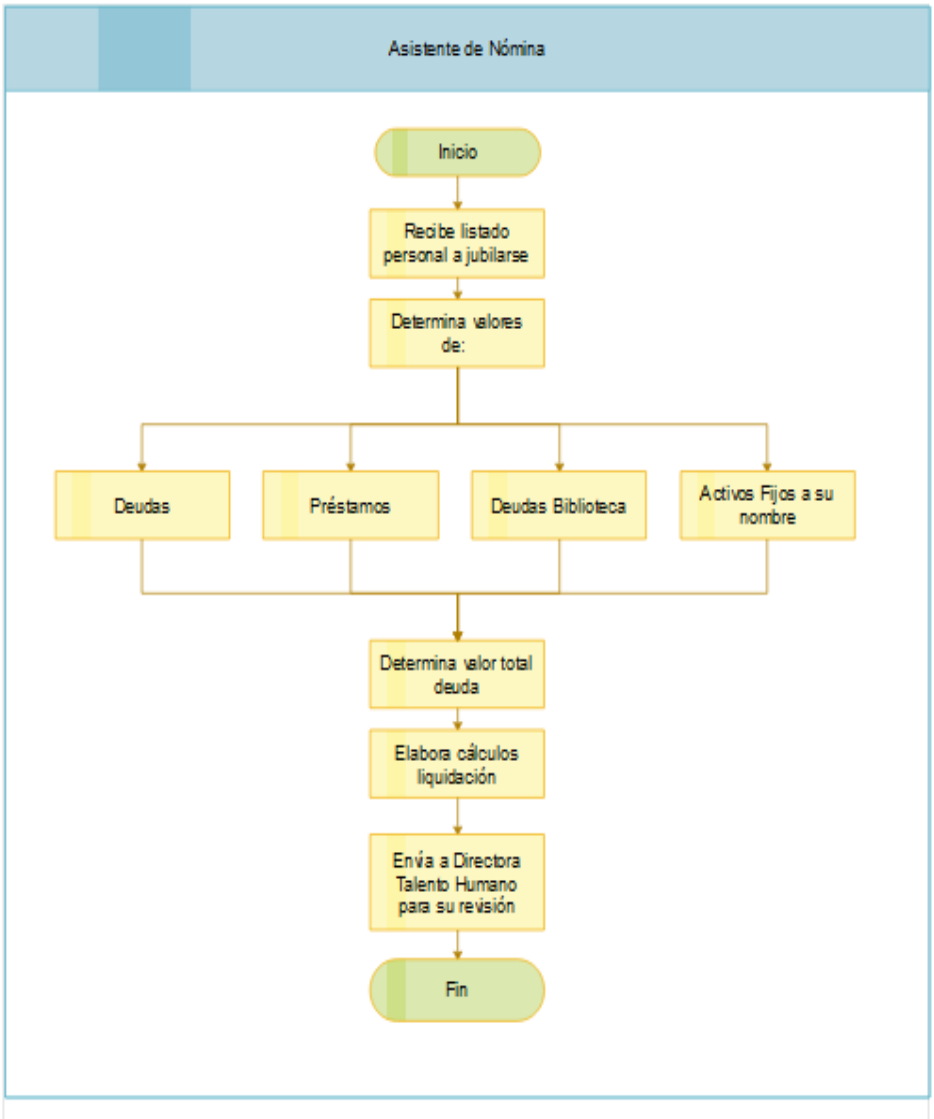
Fuente 86 Elaborado por las autoras

Anexo 42 Diagrama de Flujo Subproceso Talento Humano: Levantamiento de Perfiles



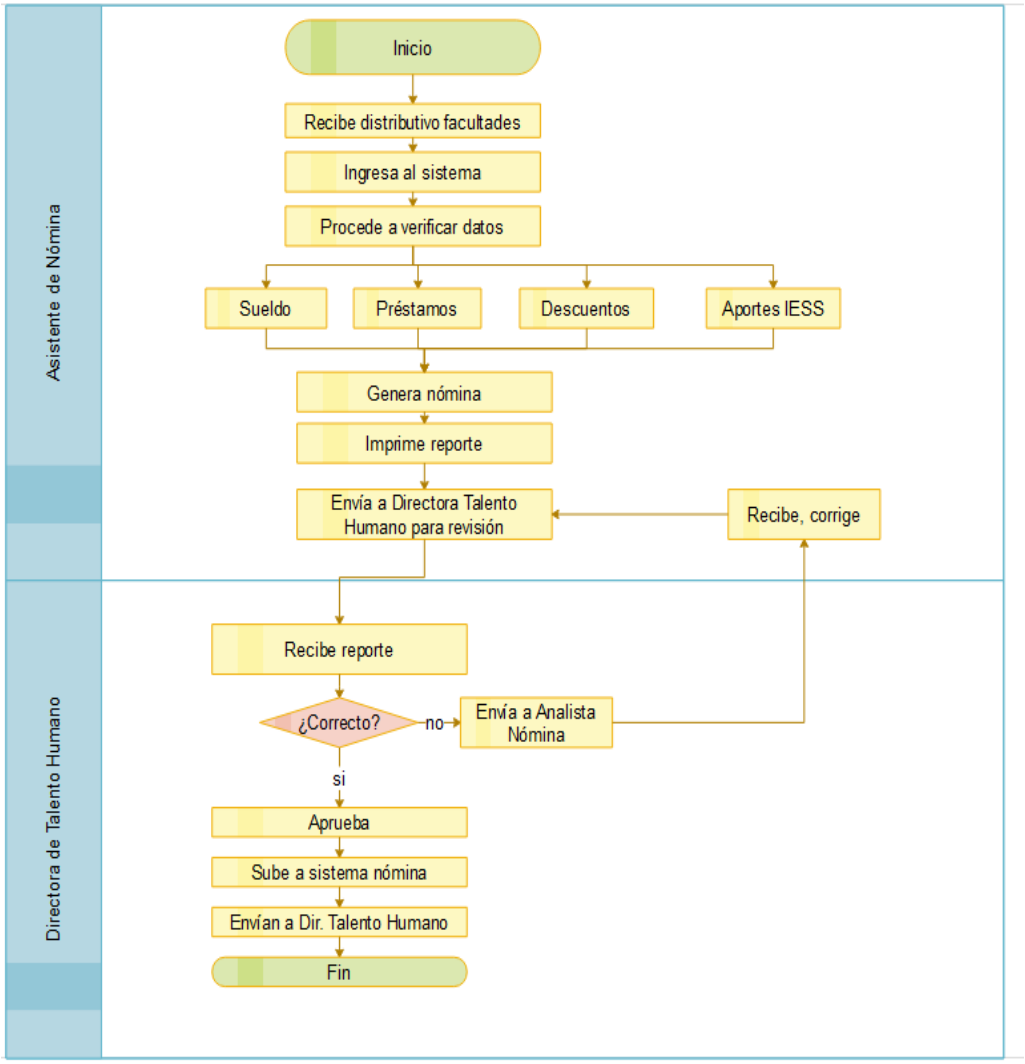
Fuente 87 Elaborado por las autoras

Anexo 43 Diagrama de Flujo Subproceso Talento Humano: Jubilaciones



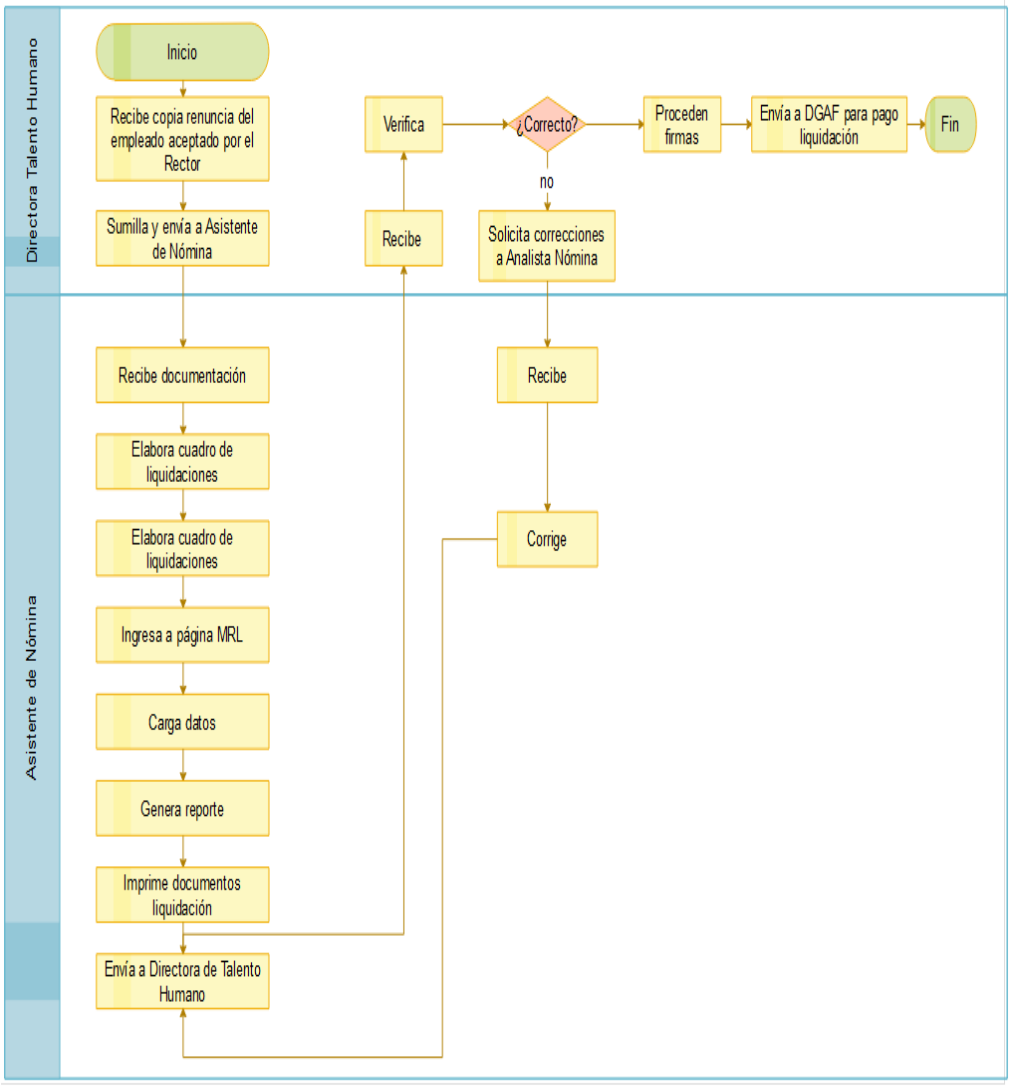
Fuente 88 Elaborado por las autoras

Anexo 44 Diagrama de Flujo Subproceso Talento Humano: Nómina



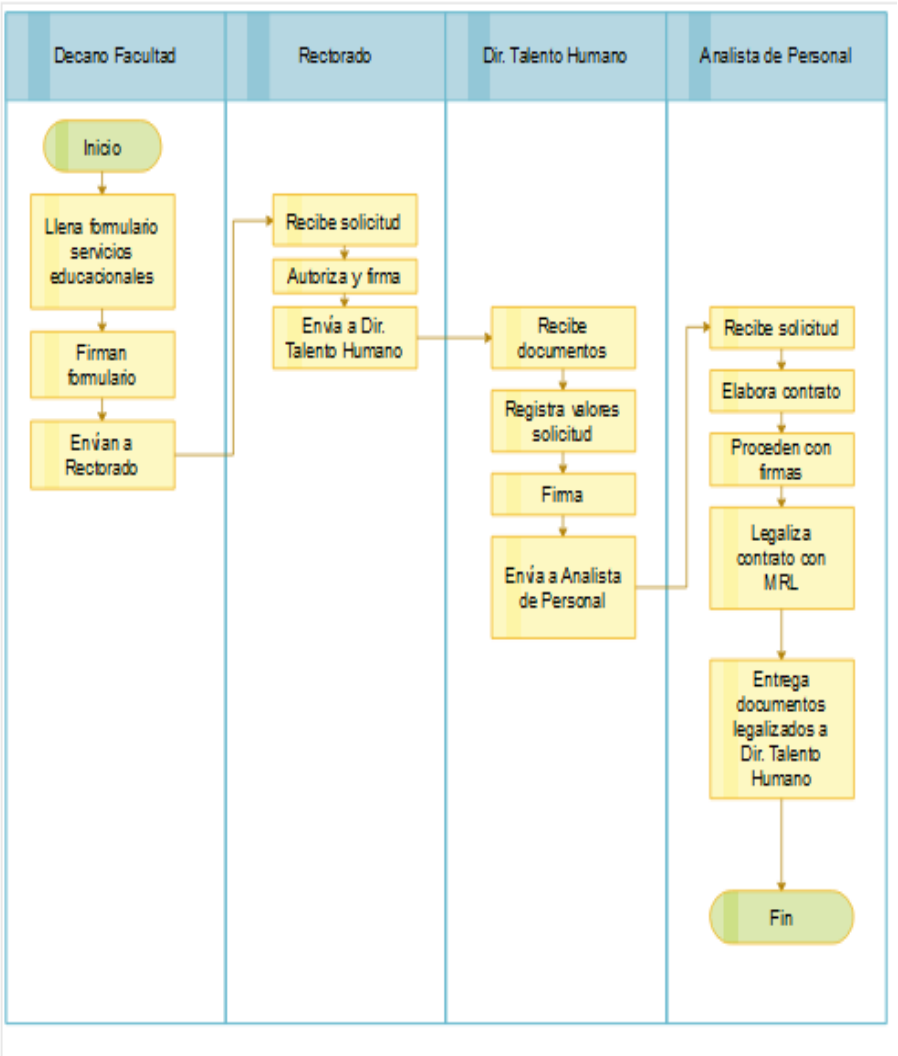
Fuente 89 Elaborado por las autoras

Anexo 45 Diagrama de Flujo Subproceso Talento Humano: Liquidación



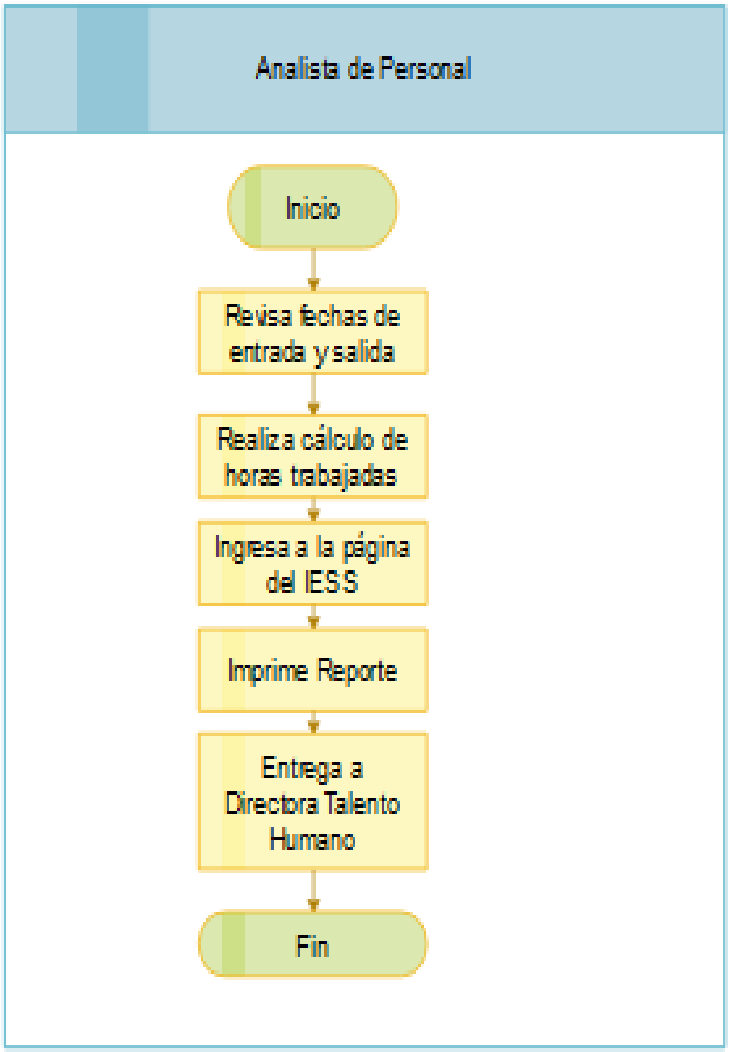
Fuente 90 Elaborado por las autoras

Anexo 46 Diagrama de Flujo Subproceso Talento Humano: Contratos



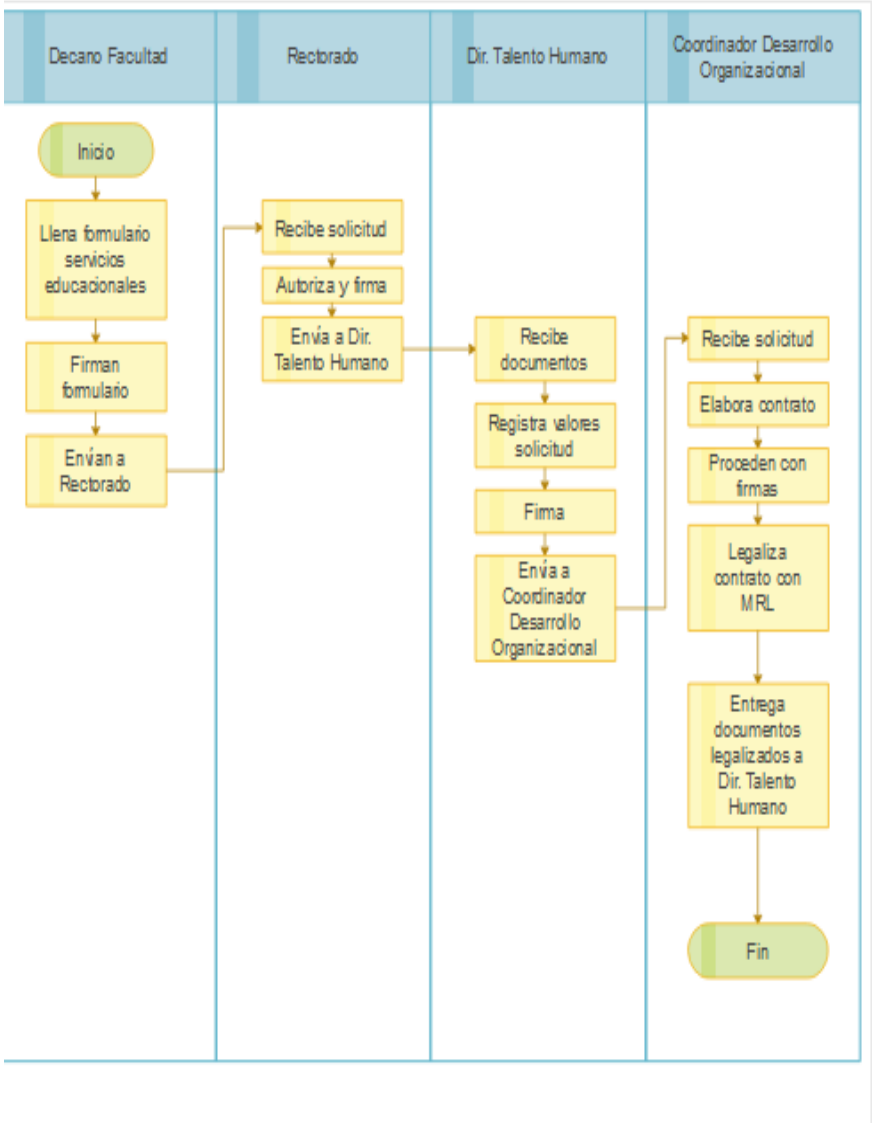
Fuente 91 Elaborado por las autoras

Anexo 47 Diagrama de Flujo Subproceso Talento Humano: IESS



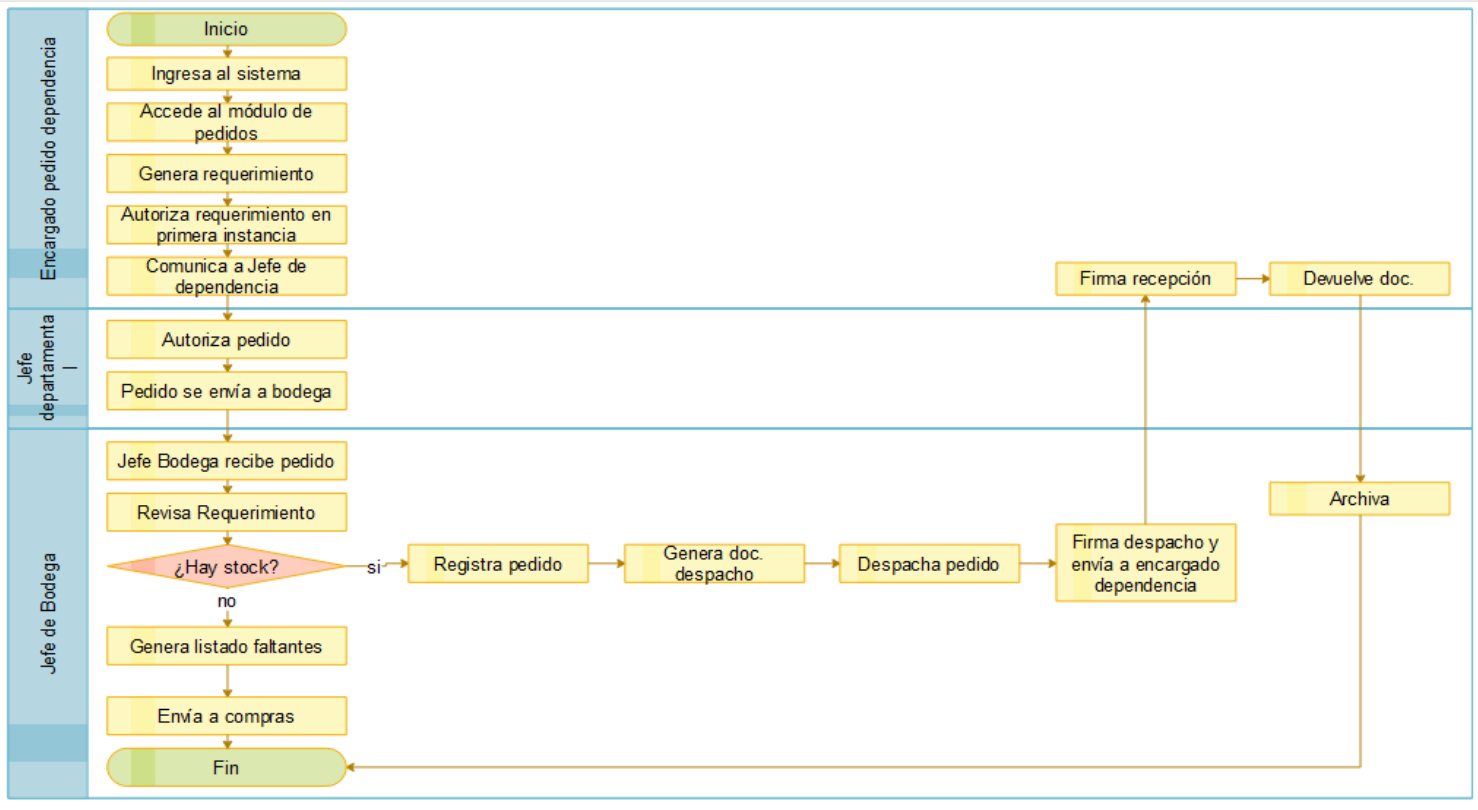
Fuente 92 Elaborado por las autoras

Anexo 48 Diagrama de Flujo Subproceso Talento Humano: Contratos vinculación



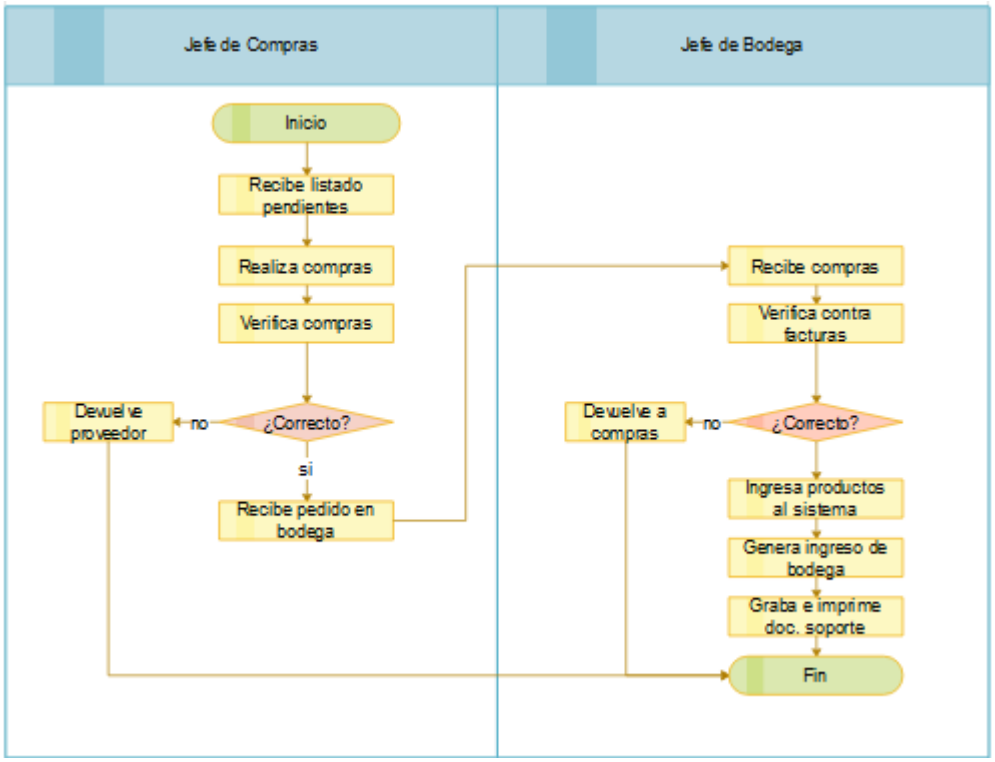
Fuente 93 Elaborado por las autoras

Anexo 49 Diagrama de Flujo Subproceso Bodega: Pedido



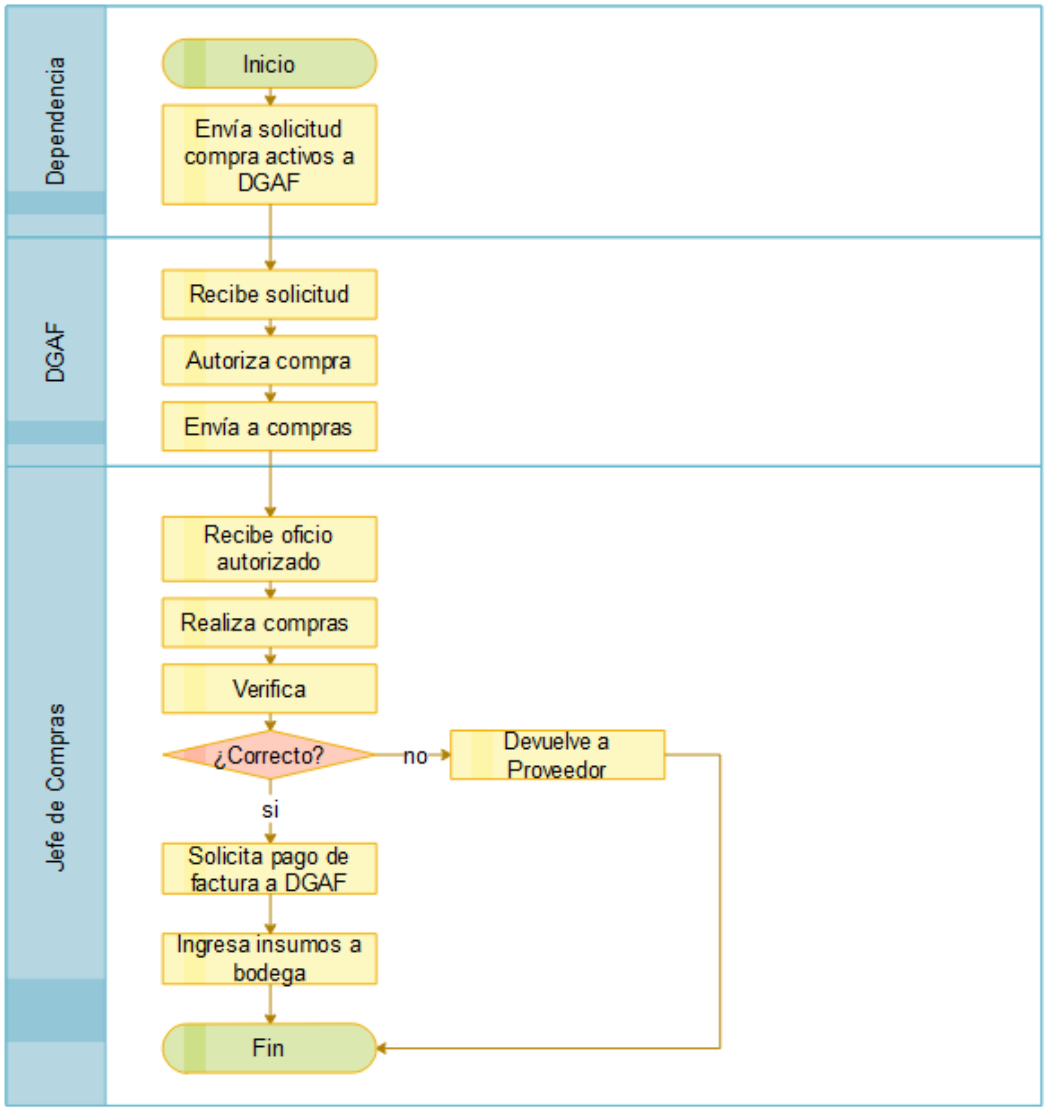
Fuente 94 Elaborado por las autoras

Anexo 50 Diagrama de Flujo Subproceso Bodega: Ingreso de Pedido a Bodega



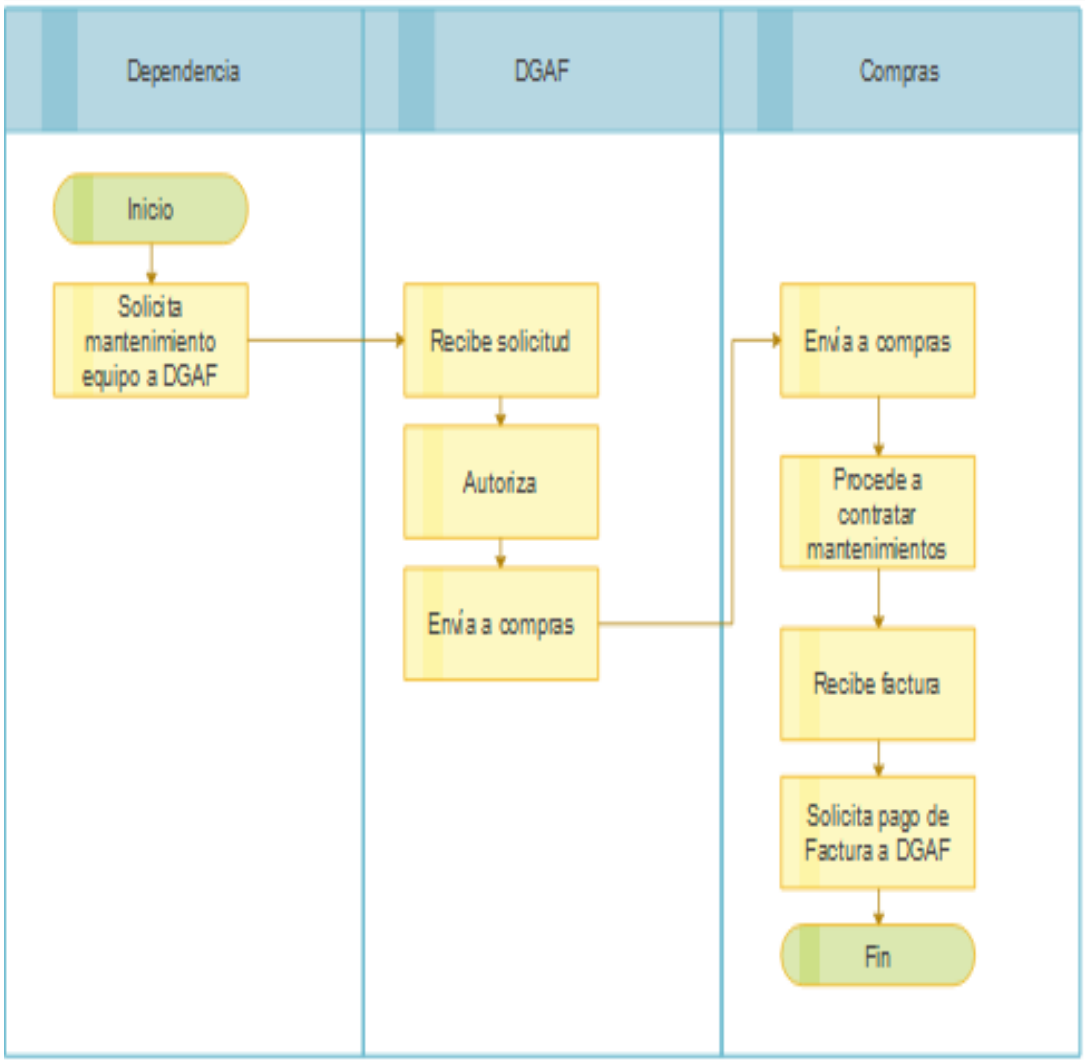
Fuente 95 Elaborado por las autoras

Anexo 51 Diagrama de Flujo Subproceso Compras: Compras Dependencias



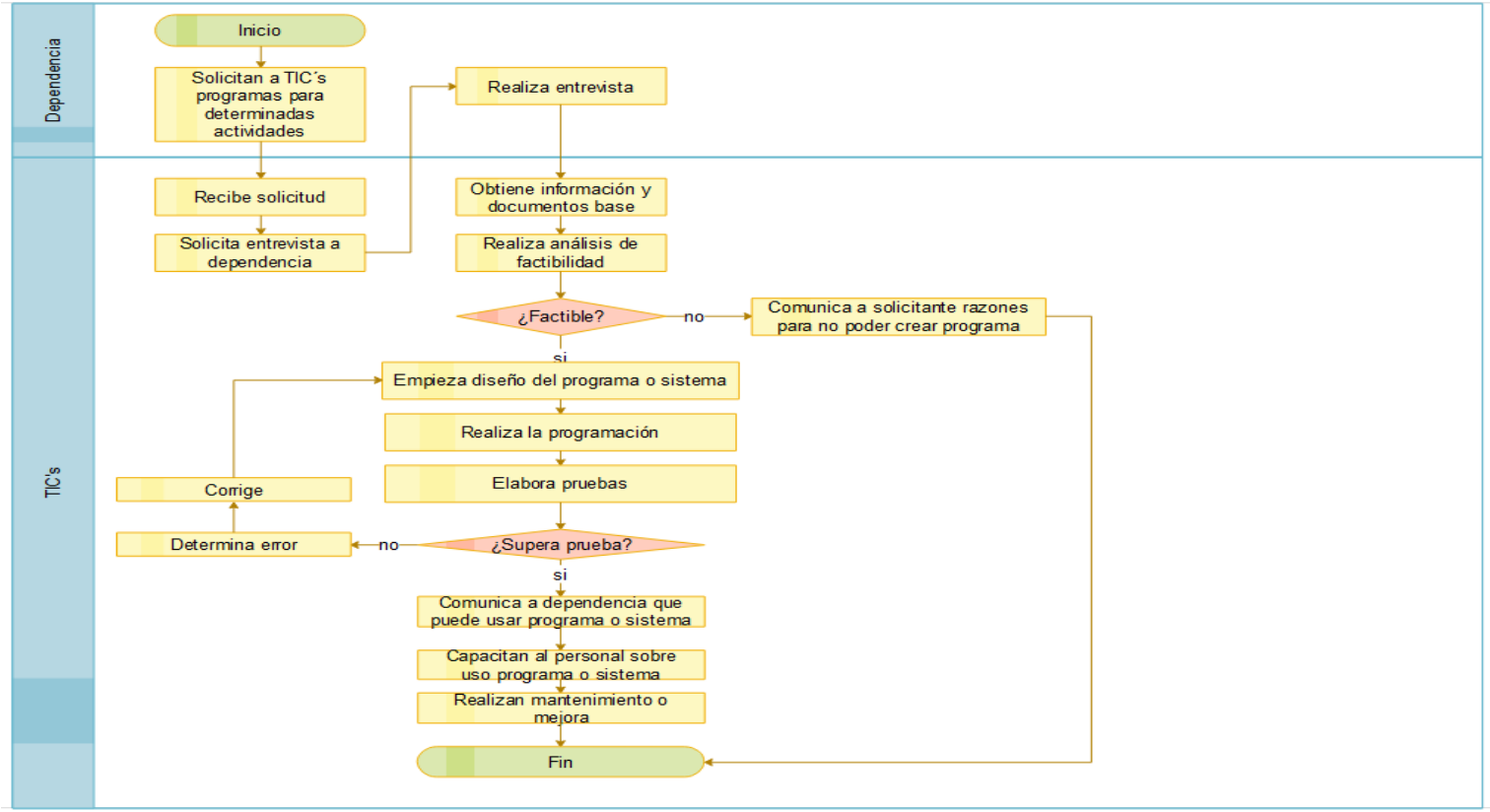
Fuente 96 Elaborado por las autoras

Anexo 52 Diagrama de Flujo Subproceso de Compras: Mantenimientos



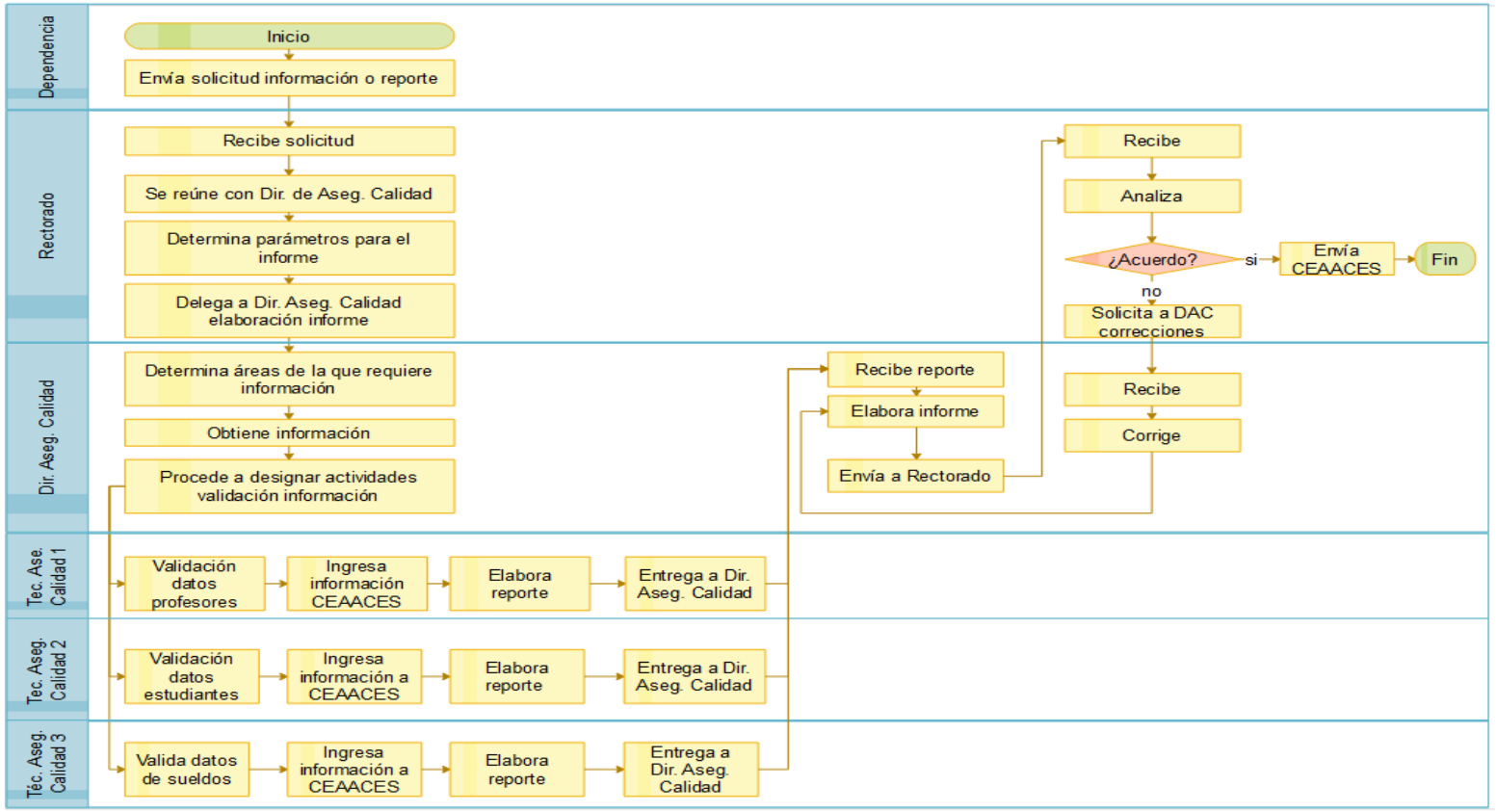
Fuente 97 Elaborado por las autoras

Anexo 53 Diagrama de Flujo Subproceso TIC´s: Programación



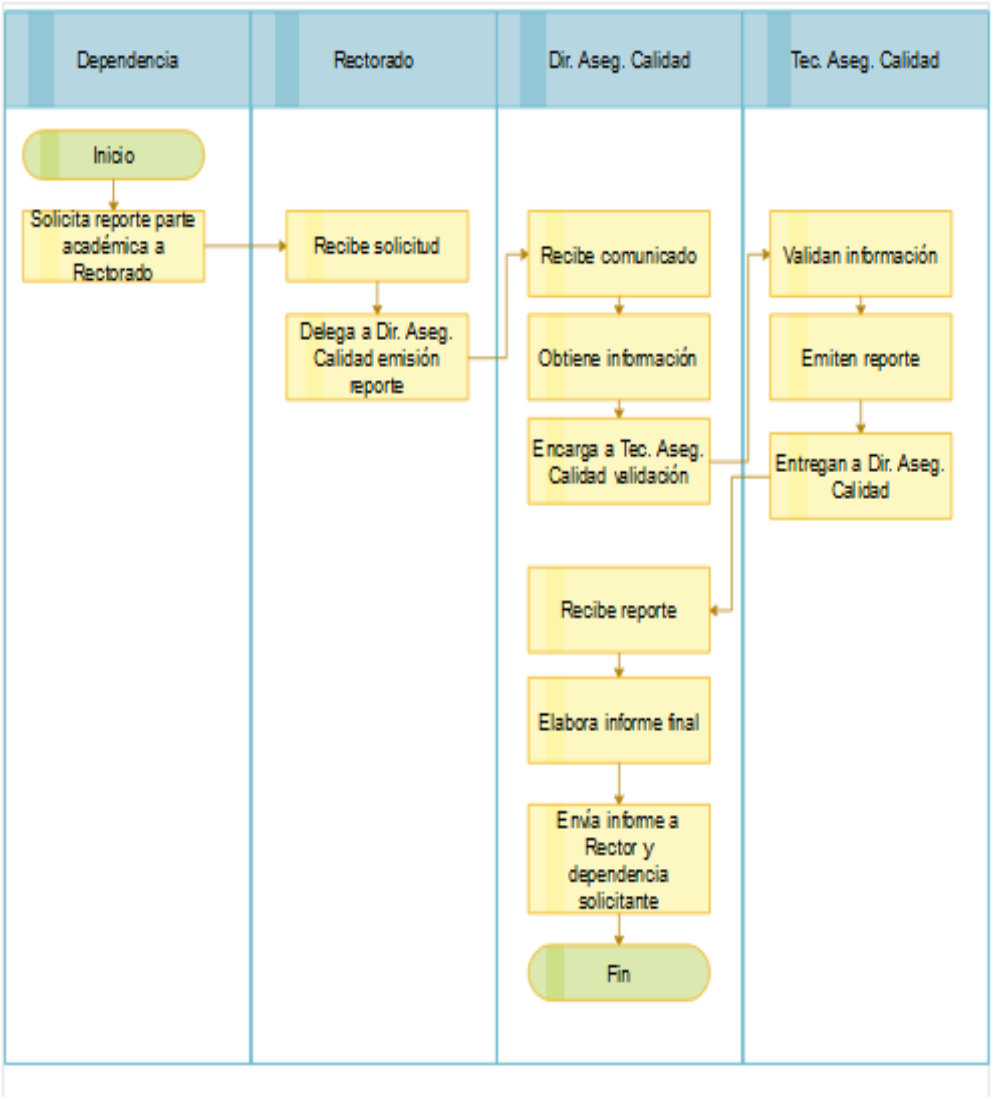
Fuente 98 Elaborado por las autoras

Anexo 54 Diagrama de Flujo Subproceso Aseguramiento de Calidad: Reportes externos



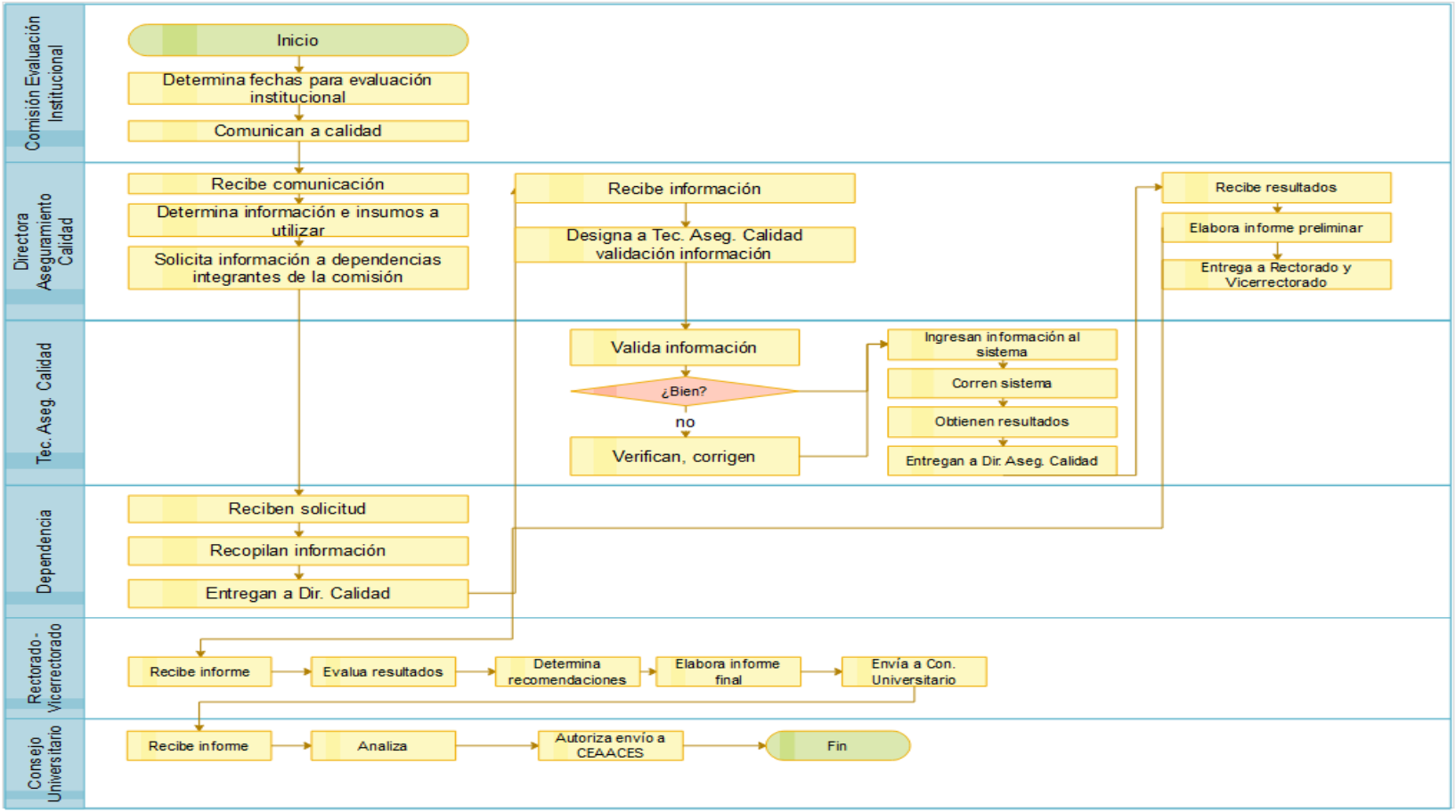
Fuente 99 Elaborado por las autoras

Anexo 55 Diagrama de Flujo Subproceso Aseguramiento de Calidad: Reportes Internos



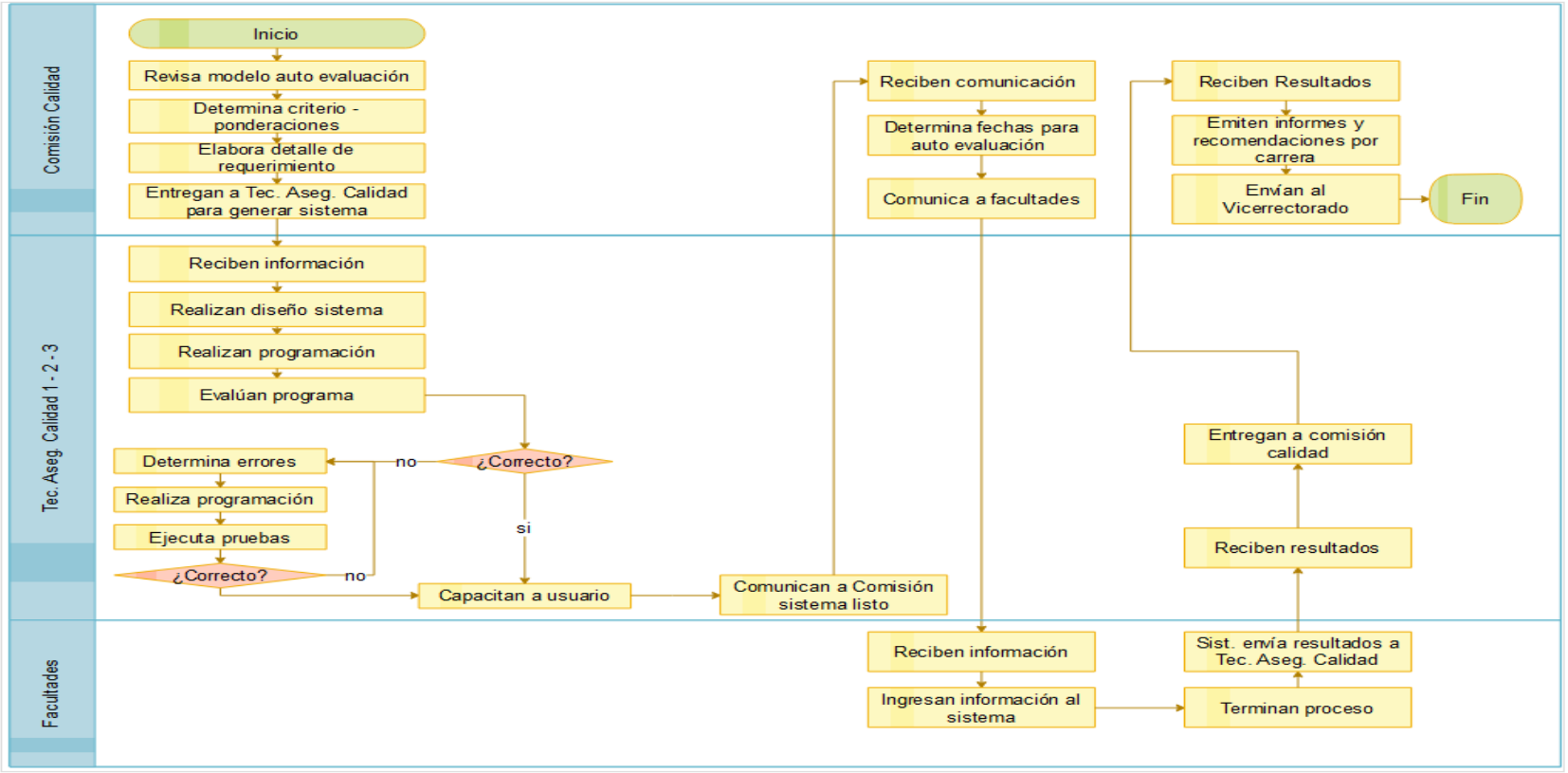
Fuente 100 Elaborado por las autoras

Anexo 56 Diagrama de Flujo Subproceso Aseguramiento de Calidad: Autoevaluación institucional



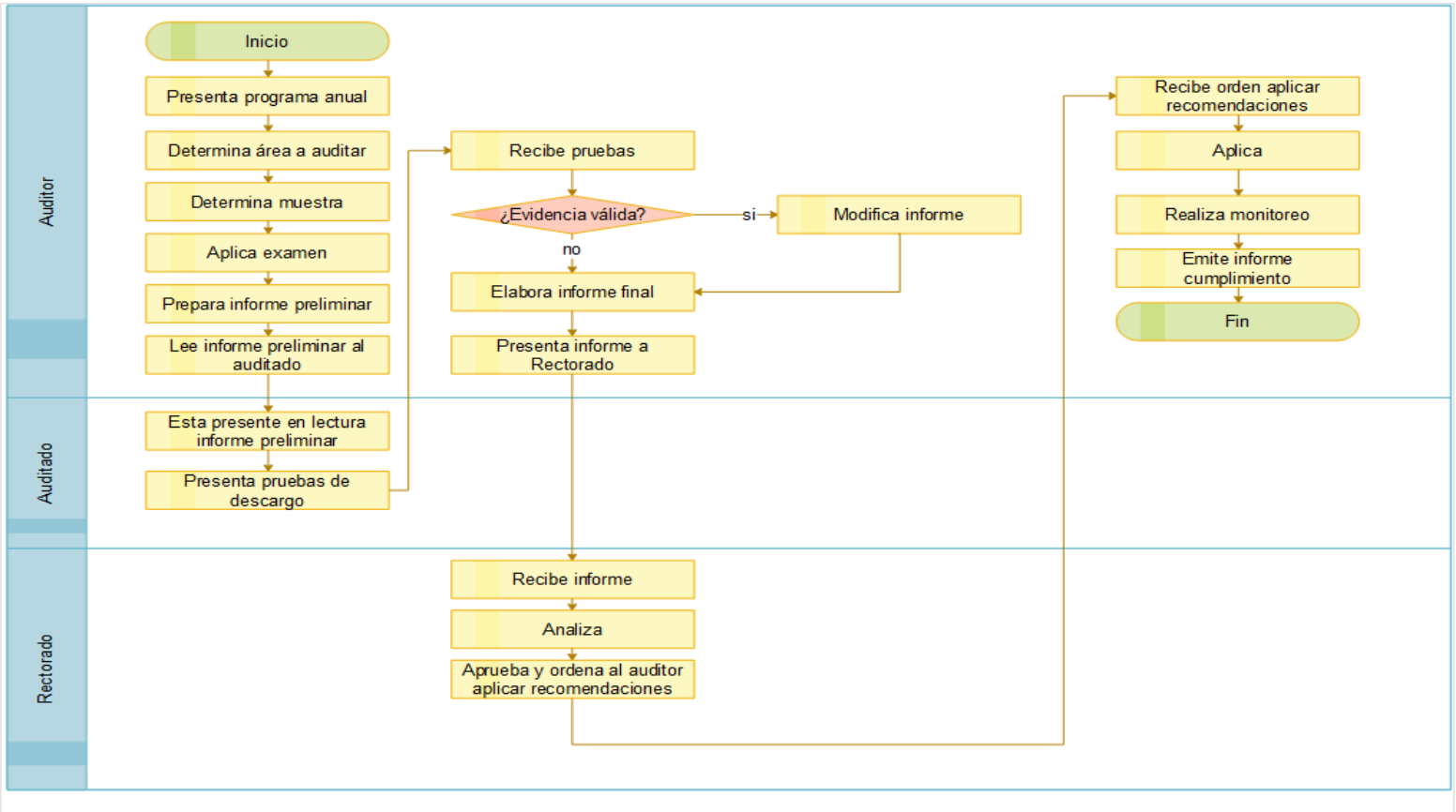
Fuente 101 Elaborado por las autoras

Anexo 57 Diagrama de Flujo Subproceso Aseguramiento de Calidad: Autoevaluación carreras



Fuente 102 Elaborado por las autoras

Anexo 58 Diagrama de Flujo Subproceso Auditoría



Fuente 103 Elaborado por las autoras

Anexo 59 AMFE Subproceso Tesorería

ANÁLISIS MODAL DE FALLOS Y EFECTOS

PROCESO:	Gestión Financiera.		
SUBPROCESO:	Tesorería.	Fecha revisión:	06/08/2017
Supervisor:	Responsable del subproceso.		
Participantes:	Analista 1	Responsable revisión:	Analista 3
Participantes:	Analista 2		
Fecha autorización:	06/08/2017	N° REVISIÓN:	

FALLO									REVISIÓN					
Actividad	Modo de Fallo	Causa	Frecuencia	Consecuencia	Severidad	Controles Actuales para reducir la causa	Índice de no detección	IPR	Acciones Preventivas	Plazo Responsable	Frecuencia	Severidad	No detección	IPR
Emisión de facturas, Ingresos de caja general.	Inadecuados canales de comunicación.	Tesorería no recibe información de cursos a dictarse.	9	Malestar en el cliente.	8	Llamar a la dependencia correspondiente.	6	432						
Emisión de facturas, Ingresos de caja general.	Inadecuados canales de comunicación.	Autorizaciones para trámites no se reciben a tiempo.	9	Malestar en el cliente.	9	Verificar estado de trámite.	10	810						
Emisión de facturas, Ingresos de caja general.	Inadecuados canales de comunicación.	No recibe información de valores depositados por concepto de proyectos, colegiaturas, cursos a facturar.	7	Malestar en el cliente.	7	Llamar a la dependencia correspondiente para verificar.	8	392						
Emisión de facturas, Ingresos de caja general.	Inadecuados canales de comunicación.	Información no se entrega directamente al usuario interno.	9	Malestar en el cliente.	8	No existe.	9	648						

Emisión de facturas, Ingresos de caja general.	Errores ocasionados por el personal.	Venta de derecho erróneo.	6	Malestar en el cliente.	7	No existe.	9	378
Emisión de facturas, Ingresos de caja general.	Errores ocasionados por el personal.	Base de datos proveedores no actualizada.	5	Malestar en el cliente.	8	No existe.	8	320
Emisión de facturas, Ingresos de caja general.	Errores ocasionados por el personal.	Ingreso código estudiante erróneo.	7	Malestar en el cliente.	9	No existe.	9	567
Emisión de facturas, Ingresos de caja general.	Errores ocasionados por el personal.	Ingreso forma de pago errónea. (voucher)	4	Malestar en el cliente.	8	No existe.	8	256
Reposición de caja chica.	Errores ocasionados por el personal.	Facturas recibidas sin verificar validez y datos correctos.	7	Malestar en el cliente.	6	No existe.	6	252
Emisión de facturas, Ingresos de caja general.	Errores ocasionados por el personal.	Ingreso erróneo de monto a facturar o cobrar.	8	Malestar en el cliente.	9	No existe.	9	648
Elaboración Ingresos Diarios de Caja.	Errores ocasionados por el personal.	Digitación incorrecta del número de depósito y/o de cuenta bancaria	5	Malestar en el cliente.	7	No existe.	8	280
Emisión de facturas, Ingresos de caja general.	Errores ocasionados por el personal.	Aplicación incorrecta o no identificación de transferencias colegiaturas.	5	Malestar en el cliente.	8	Revisión Est de Cuenta.	7	280
Emisión Notas de Crédito.	Errores ocasionados por el personal.	Anulación incorrecta de facturas.	4	Malestar en el cliente.	4	No existe.	4	64

Emisión de facturas, Ingresos de caja general.	Errores ocasionados por el personal.	No se complete transacciones que deben ser autorizadas por organismos externos.	8	Malestar en el cliente.	10	No existe.	8	640
Registro de cheques pagados.	Errores ocasionados por el personal.	Registro incorrecto del número de cheque pagado.	7	Malestar en el cliente.	6	No existe.	8	336
Registro de cheques pagados.	Errores ocasionados por el personal.	Registró incorrecto estado de cheque.	6	Malestar en el cliente.	7	No existe.	8	336
Transferencias.	Errores ocasionados por el personal.	Ingreso erróneo de datos y/o monto a transferir.	4	Malestar en el cliente.	10	Revisión.	9	360
Emisión de certificados	Errores ocasionados por el personal.	Emisión incorrecta de certificados.	3	Malestar en el cliente.	5	No existe.	5	75
Emisión de facturas, Ingresos de caja general.	Daño de equipos.	POS Duplique la transacción.	8	Malestar en el cliente.	10	No existe.	10	800
Emisión de facturas, Ingresos de caja general.	Daño de equipos.	POS no registre transacción.	8	Malestar en el cliente.	10	No existe.	10	800
Emisión de facturas, Ingresos de caja general.	Daño de equipos.	Daño POS.	7	Malestar en el cliente.	10	No existe.	6	420
Emisión de facturas, Ingresos de caja general.	Fallo del sistema informático.	Error en validación % IVA.	5	Malestar en el cliente.	7	No existe.	5	175

Todas las actividades.	Fallo del sistema informático.	Información no respaldada.	1	Malestar en el cliente.	10	No existe.	9	90
Cierre de caja.	Fallo del sistema informático.	Falla sistemas en cierre de caja.	7	Malestar en el cliente.	10	No existe.	8	560
Emisión de facturas, Ingresos de caja general.	Fallo del sistema informático.	Congestionamiento del sistema (matrículas - adiciones)	8	Malestar en el cliente.	9	No existe.	7	504
Todas las actividades.	Fallo del sistema informático.	Manipulación.	9	Malestar en el cliente.	9	No existe.	9	729
Emisión de facturas, Ingresos de caja general.	Fallo del sistema informático.	Falla en sistema duplicidad de transacciones facturas caja estudiantes	7	Pérdidas económicas	6	Revisión reporte ventas diarias.	5	210
Cobro de facturas.	Errores ocasionados por el personal.	Falta de capacitación identificación billetes falsos.	3	Pérdidas económicas	10	Experticia del personal.	4	120
Cobro de facturas.	Errores ocasionados por el personal.	Descuadres en caja.	6	Pérdidas económicas	7	Arqueo diario de caja.	6	252
Devoluciones.	Errores ocasionados por el personal.	No verifique si se realizó la nota de crédito interna previa a la devolución.	3	Pérdidas económicas	6	No existe.	6	108
Devoluciones.	Errores ocasionados por el personal.	No se verifique si se realizó anteriormente la devolución.	3	Pérdidas económicas	7	No existe.	5	105
Inversiones.	Errores ocasionados	No se analizaron correctamente las	4	Pérdidas económicas	7	Revisión propuesta.	5	140

	por el personal.	propuestas de inversión.						
Cobro L/C	Errores ocasionados por el personal.	No se realice gestión de cobranzas L/C	2	Pérdidas económicas	8	Revisión periódica vencimientos L/C.	6	96
Cobro de facturas.	Errores ocasionados por el personal.	No se verifique llenado cheques colegiaturas.	4	Pérdidas económicas	3	No existe.	9	108
Todas las actividades.	Faltan políticas de control.	Falta de control en asignación de permisos usuarios sistemas.	7	Manipulación de información	7	No existe.	9	441
Todas las actividades.	Faltan políticas de control.	Inadecuada segregación de funciones. (autorizaciones, emisión de comprobantes, anulación)	8	Pérdidas económicas	10	No existe.	10	800
Emisión Notas de Crédito.	Faltan políticas de control.	Se pueden emitir N/C sin autorización.	8	Fraude	10	No existe.	10	800

Fuente 104 Elaborado por las autoras

Anexo 60 AMFE Subproceso Financiero - Contable

ANÁLISIS MODAL DE FALLOS Y EFECTOS

PROCESO:	Gestión Financiera.		
SUBPROCESO:	Financiero – Contable	Fecha revisión:	06/08/2017
Supervisor:	Responsable del subproceso.		
Participantes:	Analista 1	Responsable revisión:	Analista 3
Participantes:	Analista 2		
Fecha autorización:	06/08/2017	N° REVISIÓN:	

	FALLO								REVISIÓN					
Actividad	Modo de Fallo	Causa	Frecuencia	Consecuencia	Severidad	Controles Actuales para reducir la causa	Índice de no detección	IPR	Acciones Preventivas	Plazo Responsable	Frecuencia	Severidad	No detección	IPR
Registro de facturas	Errores humanos	Retraso en ingreso de información de facturas en el sistema.	2	Malestar en el cliente	8	Revisión archivo facturas por pagar	5	80						
Registro de facturas	Errores humanos	No registra información proveedor.	3	Malestar en el cliente	7	Reclamo del cliente	8	168						
Registro de facturas	Errores humanos	Ingreso erróneo de la forma de pago factura proveedor.	6	Malestar en el cliente	8	Reclamo del cliente	3	144						
Registro de facturas	Errores humanos	Ingreso al sistema facturas no válidas y no	4	Malestar en el cliente	9	Revisión documento	3	108						

		se procese el pago.						
Emisión Notas de Crédito	Errores humanos	Error en el registro del % de retención.	6	Malestar en el cliente	10	Revisión document o	6	360
Registro de facturas, emisión notas de crédito	Errores humanos	Desconocimie nto cambios normativas externas.	3	Malestar en el cliente	8	Reclamo del cliente	8	192
Registro de facturas	Errores humanos	No se registre referencia de gastos de cada proyecto.	6	Malestar en el cliente	9	Revisión document o	6	324
Registro de facturas	Fallas en el sistema	Aplicativo ingreso información proveedores no funcione correctamente	2	Malestar en el cliente	7	Revisión del sistema	7	98
Mayorización	Fallas en el sistema	Sistema permite mayorizar asientos descuadrados	8	Malestar en el cliente	10	No existe	10	800
Presupuestos	Fallas en el sistema	Sistema informático no está programado para emitir informes acorde a los parámetros solicitados por organismos de control	5	Malestar en el cliente	8	Cuando se solicita reporte	8	320

Presupuestos	Fallas en el sistema	No se pueda emitir reportes	1	Malestar en el cliente	10	Cuando se solicita reporte	8	80
Todas las actividades	Errores humanos	No se lleve registro adecuado de archivos	7	Pérdida de información	7	Ejecución del trámite, reclamo	8	392
Emisión de Cheques	Errores humanos	Error en digitación monto a pagar al proveedor	3	Pérdida económica	8	Revisión realizada por el tesorero	3	72
Presupuestos	Errores humanos	Error en la elaboración de presupuesto	4	Pérdida económica	10	Ejecución del presupuesto	7	280
Presupuestos	Riesgos externos	Ministerio de Economía no realice transferencia asignaciones	2	Pérdida económica	10	Revisión estados de cuenta	1	20
Presupuestos, Emisión información contable	Sistema informático inadecuado	No permite emitir reportes según requerimientos organismos de control	6	Malestar en el cliente	8	Elaboración de reportes	4	192
Conciliaciones Bancarias y Tarjetas de crédito	Falta programa conciliación tarjetas de crédito	No se recupere CxC Tarjetas de crédito	5	Pérdida económica	8	No existe	10	400

Fuente 105 Elaborado por las autoras

Anexo 61 AMFE Subproceso Talento Humano

ANÁLISIS MODAL DE FALLOS Y EFECTOS

PROCESO:	Gestión Talento Humano		
SUBPROCESO:	Talento Humano	Fecha revisión:	06/08/2017
Supervisor:	Responsable del subproceso.		
Participantes:	Analista 1	Responsable revisión:	Analista 3
Participantes:	Analista 2		
Fecha autorización:	06/08/2017	N° REVISIÓN:	

FALLO									REVISIÓN					
Actividad	Modo de Fallo	Causa	Frecuencia	Consecuencia	Severidad	Controles Actuales para reducir la causa	Índice de no detección	IPR	Acciones Preventivas	Plazo Responsable	Frecuencia	Severidad	No detección	IPR
Elaboración liquidación nómina	Errores Humanos	Error en digitación de información, códigos, valores a cancelar	8	Pérdidas económicas	7	Reclamo del beneficiario	8	448						
Elaboración de nómina	Errores Humanos	Dependencia no envíe información necesaria para trámites en fechas requeridas	7	Pérdidas económicas	7	No existe	8	392						
Elaboración de nómina	Falla del sistema	Falla en sistema en generación de roles	2	Pérdidas económicas	8	No existe	9	144						
Todas las actividades	Falla del sistema	Congestionamiento	4	Pérdidas económicas	6	No existe	9	216						

Todas las actividades	Duplicidad de funciones	No cuenta con manuales de procedimientos	9	Pérdidas económicas	7	No existe	7	441
Todas las actividades	Duplicidad de funciones	No cuenta con manuales de funciones actualizados	9	Pérdidas económicas	7	No existe	8	504
Elaboración de contratos	Errores Humanos	Demora en elaboración de contratos y la correspondiente legalización	2	Malestar en el cliente	7	Verificación Dir. Talento Humano	4	56
Planificación de capacitación al personal	Errores Humanos	Conocimientos no actualizados del personal	3	Malestar en el cliente	5	No existe	7	105
Planificación de capacitación al personal	Errores Humanos	Capacitación insuficiente	4	No se cumpla objetivos institucionales	7	No existe	8	224
Todas las actividades	Falla del sistema	Daño de base de datos	1	Pérdida de información	10	No existe	10	100

Fuente 106 Elaborado por las autoras

Anexo AMFE 62 Subproceso Inventarios

ANÁLISIS MODAL DE FALLOS Y EFECTOS

PROCESO:	Gestión Administrativa		
SUBPROCESO:	Inventarios	Fecha revisión:	06/08/2017
Supervisor:	Responsable del subproceso.		
Participantes:	Analista 1	Responsable revisión:	Analista 3
Participantes:	Analista 2		
Fecha autorización:	06/08/2017	N° REVISIÓN:	

FALLO									REVISIÓN					
Actividad	Modo de Fallo	Causa	Frecuencia	Consecuencia	Severidad	Controles Actuales para reducir la causa	Índice de no detección	IPR	Acciones Preventivas	Plazo Responsable	Frecuencia	Severidad	No detección	IPR
Baja de inventarios	Errores humanos	Sustracción de inventarios	3	Pérdidas económicas	7	Informe auditoría interna	8	168						
Baja de inventarios	Errores humanos	No se haya registrado en el sistema la baja del bien	2	Pérdidas económicas	6	Verificación física activos vs reportes	3	36						
Asignación de custodios	Errores humanos	Entrega el bien sin asignar custodio (nadie es responsable del bien)	3	Pérdidas económicas	8	Levantamiento información por parte Jefe de inventarios	8	192						
Registro de activos	Errores humanos	Registro de activos en cuentas	1	Malestar en el cliente	7	Revisión de mayores Ctas. Contables	8	56						

		contables distintas a las de su origen						
Registro de activos	Errores humanos	Código de activo duplicado	2	Malestar en el cliente	7	Ejecución inventario	8	112
Todas las actividades	Errores humanos	No se archive correctamente la documentación. / Pérdida de documentos.	2	Pérdida de información	7	Reclamo del cliente	8	112
Todas las actividades	Falla del sistema	Daño de base de datos	1	Pérdida de información	8	No existe	10	80
Baja de inventarios	Procedimientos	No se comunique al jefe de inventarios la venta de activos dados de baja	3	Pérdida económica	8	No existe	10	240
Asignación de custodios	Errores humanos	No se verifique que los bienes sigan asignados a personal jubilado	1	Malestar en el cliente	7	Ejecución inventario	8	56
Asignación de custodios	Errores humanos	Falta de actualización de custodios	3	Pérdidas económicas	7	Ejecución inventario	8	168
Asignación de custodios	Errores humanos	Bienes asignados ubicados en otras dependencias	2	Malestar en el cliente	6	Ejecución inventario	8	96

Fuente 107 Elaborado por las autoras

Anexo 63 AMFE Subproceso Compras

ANÁLISIS MODAL DE FALLOS Y EFECTOS

PROCESO:	Gestión Administrativa.		
SUBPROCESO:	Compras	Fecha revisión:	06/08/2017
Supervisor:	Responsable del subproceso.		
Participantes:	Analista 1	Responsable revisión:	Analista 3
Participantes:	Analista 2		
Fecha autorización:	06/08/2017	N° REVISIÓN:	

FALLO									REVISIÓN					
Actividad	Modo de Fallo	Causa	Frecuencia	Consecuencia	Severidad	Controles Actuales para reducir la causa	Índice de no detección	IPR	Acciones Preventivas	Plazo Responsable	Frecuencia	Severidad	No detección	IPR
Elaboración requerimiento de faltantes	Errores humanos	No se verifique niveles de stock de productos	7	Pérdida económica	6	Lista de pendientes generada por bodega	6	252						
Compra de bienes	Errores humanos	Producto no cumpla con especificaciones requeridas	3	Pérdida económica	7	Realizar la compra con el solicitante	2	42						
Compra de bienes y mantenimiento	Errores humanos	No se soliciten varias proformas de compras	5	Pérdida económica	7	No existe	9	315						
Compra de bienes	Demora	Proveedor no cumple fechas entrega	4	Malestar en el cliente	8	No existe es un riesgo externo	6	192						
Compra de bienes	Demora	No exista productos en stock	2	Malestar en el cliente	8	No existe es un riesgo externo	8	128						

Fuente 108 Elaborado por las autoras

Anexo 64 AMFE Subproceso Auditoría

ANÁLISIS MODAL DE FALLOS Y EFECTOS

PROCESO:	Gestión Administrativa		
SUBPROCESO:	Auditoría	Fecha revisión:	06/08/2017
Supervisor:	Responsable del subproceso.		
Participantes:	Analista 1		
Participantes:	Analista 2	Responsable revisión:	Analista 3
Fecha autorización:	06/08/2017	N° REVISIÓN:	

FALLO									REVISIÓN					
Actividad	Modo de Fallo	Causa	Frecuencia	Consecuencia	Severidad	Controles Actuales para reducir la causa	Índice de no detección	IPR	Acciones Preventivas	Plazo Responsable	Frecuencia	Severidad	No detección	IPR
Requerimiento de información	Errores humanos	Departamentos auditados no entregan a tiempo la información	6	Pérdida de tiempo	7	Memorándum	8	336						
Análisis de Auditoría	Errores humanos	Información suministrada por el auditado contenga errores	3	Pérdida de tiempo	8	Verifica información recibida	7	168						
Análisis de Auditoría	Errores humanos	No se verifique la información obtenida	3	Pérdida de tiempo	8	Verifica información recibida	4	96						
Análisis de Auditoría	Errores humanos	Inadecuado manejo de evidencias	3	Pérdida de tiempo	6	No existe	9	162						
Análisis de Auditoría	Errores humanos	Conflicto de interés	2	Pérdida económica	8	No existe	8	128						

Análisis de Auditoría	Errores humanos	Falta de ética y compromiso profesional	1	Pérdida económica	6	Programa de auditoría	5	30
Análisis de Auditoría	Errores humanos	Digitación errónea de información	3	Malestar en el cliente	6	Verificar informe	7	126
Todas las actividades	Demora	Incumplimiento del plan de auditoría	2	Malestar en el cliente	8	Seguimiento cronograma auditoría	6	96
Todas las actividades	Sistema	Falla del sistema	2	Pérdida de información	7	No existe	9	126
Todas las actividades	Equipo	Daño equipos	1	Pérdida de información	10	Mantenimiento de equipos	7	70

Fuente 109 Elaborado por las autoras

Anexo 65 AMFE Subproceso Bodega

ANÁLISIS MODAL DE FALLOS Y EFECTOS

PROCESO:	Gestión Administrativa		
SUBPROCESO:	Bodega	Fecha revisión:	06/08/2017
Supervisor:	Responsable del subproceso.		
Participantes:	Analista 1	Responsable revisión:	Analista 3
Participantes:	Analista 2		
Fecha autorización:	06/08/2017	N° REVISIÓN:	

FALLO									REVISIÓN					
Actividad	Modo de Fallo	Causa	Frecuencia	Consecuencia	Severidad	Controles Actuales para reducir la causa	Índice de no detección	IPR	Acciones Preventivas	Plazo Responsable	Frecuencia	Severidad	No detección	IPR
Ingreso y despacho de requerimientos	Errores Humanos	Robo	1	Pérdidas económicas	9	Alarmas, guardias de seguridad	7	63						
Ingreso y despacho de requerimientos	Errores Humanos	Despachos equivocados de pedidos de bodega	4	Pérdidas económicas	4	Requerimiento vs despacho de bodega	4	64						
Ingreso y despacho de requerimientos	Errores Humanos	Error en código de producto solicitado	2	Malestar en el cliente	7	Consulta del cliente interno	4	56						
Ingreso de pedidos	Errores Humanos	No verifique estado producto adquirido	2	Pérdidas económicas	6	Verifica cantidad de producto pero no el estado	8	96						

Despacho de pedidos	Errores Humanos	No registre anticipos pedidos bodega	7	Pérdidas económicas	8	Registro manual	9	504
Todas las actividades	Sistema	Falla del sistema	2	Pérdida de información	7	No existe	10	140
Todas las actividades	Errores Humanos	Documentos perdidos	2	Pérdida de información	8	Reimpresión despacho de bodega	7	112
Todas las actividades	Errores Humanos	Documentos mal archivados	1	Pérdida de información	4	Verificación de archivo	3	12
Recepción de pedidos	Procedimientos	No se realice pedidos en fechas establecidas al proveedor	4	Demora	8	No existe	6	192
Autorización de pedidos	Errores Humanos	No se autoricen las solicitudes	7	Demora	8	Solicitud verbal autorización pedido	7	392

Fuente 110 Elaborado por las autoras

Anexo 66 AMFE Subproceso Aseguramiento de Calidad

ANÁLISIS MODAL DE FALLOS Y EFECTOS

PROCESO:	Procesos Habilitantes de Asesoría		
SUBPROCESO:	Aseguramiento de la Calidad	Fecha revisión:	06/08/2017
Supervisor:	Responsable del subproceso.		
Participantes:	Analista 1	Responsable revisión:	Analista 3
Participantes:	Analista 2		
Fecha autorización:	06/08/2017	N° REVISIÓN:	

FALLO									REVISIÓN					
Actividad	Modo de Fallo	Causa	Frecuencia	Consecuencia	Severidad	Controles Actuales para reducir la causa	Índice de no detección	IPR	Acciones Preventivas	Plazo Responsable	Frecuencia	Severidad	No detección	IPR
Validación de información	Errores humanos	Dependencia no entrega información actualizada	5	Demora	8	Verificación información	2	80						
Validación de información	Errores humanos	Demora en entrega a tiempo información solicitada	7	Demora	8	Llamada telefónica al departamento solicitante	7	392						
Validación de información	Errores humanos	Incorrecta validación de información	2	Demora	7	Observaciones del CEAACES	7	98						
Elaboración de reportes	Errores humanos	Desconocimiento en elaboración de reportes	2	Demora	4	Cronograma entrega informes	3	24						
Carga de reportes	Plataforma externa	No suban información a tiempo	1	Malestar usuario de información	8	Cronograma entrega informes	5	40						
Carga de reportes	Plataforma externa	Congestionamiento	2	Demora	10	Cronograma entrega informes	8	160						

Todas las actividades	Sistemas informáticos	Sistemas no enlazados	10	Demora	10	No existe	10	1000
Todas las actividades	Sistemas informáticos	Daño sistema informático	1	Pérdida información	10	Mantenimientos	9	90

Fuente 111 Elaborado por las autoras

Anexo 67 AMFE Subproceso TIC's

ANÁLISIS MODAL DE FALLOS Y EFECTOS

PROCESO:	Gestión Tecnologías de la Información		
SUBPROCESO:	TIC's	Fecha revisión:	06/08/2017
Supervisor:	Responsable del subproceso.		
Participantes:	Analista 1	Responsable revisión:	Analista 3
Participantes:	Analista 2		
Fecha autorización:	06/08/2017	N° REVISIÓN:	

FALLO									REVISIÓN					
Actividad	Modo de Fallo	Causa	Frecuencia	Consecuencia	Severidad	Controles Actuales para reducir la causa	Índice de no detección	IPR	Acciones Preventivas	Plazo Responsable	Frecuencia	Severidad	No detección	IPR
Todas las actividades	Sistema informático	Almacenamiento de información incorrecta (Eje: notas de crédito)	5	Malestar en el cliente	8	Revisión de alertas	6	240						
Todas las actividades	Sistema informático	No se actualizan permisos asignados a los usuarios	3	Pérdida información	9	No existe	9	243						
Ingreso de información	Sistema informático	Manipulación del sistema	7	Pérdida información	8	Bitácora	8	448						
Ingreso de información	Errores humanos	Ingreso erróneo información académica - económica	5	Malestar en el cliente	8	No existe	8	320						
Emisión reportes	Sistema informático	No emite reportes adecuados para organismos de control.	2	Malestar en el cliente	9	Emisión de reporte	5	90						

Fuente 112 Elaborado por las autoras

Análisis de Variables.

a. Subproceso Aseguramiento de Calidad.

Para el análisis del subproceso Aseguramiento de Calidad aplicamos la herramienta de control Diagrama de Pareto que nos permitirá identificar el 20% de las causas que generan el 80% de los problemas.

En el subproceso aseguramiento de calidad se identificaron 8 causas mismas que se ordenaron en forma descendente acorde a su IPR como se puede observar en el Anexo 68.

Anexo 68 Tabla Lista de Causas Subproceso Aseguramiento de Calidad

Causa	Causa	IPR
Causa 1	Sistemas no enlazados	1000
Causa 2	Demora en entrega a tiempo información solicitada	392
Causa 3	Congestionamiento	160
Causa 4	Incorrecta validación de información	98
Causa 5	Daño sistema informático	90
Causa 6	Dependencia no entrega información actualizada	80
Causa 7	No suban información a tiempo	40
Causa 8	Desconocimiento en elaboración de reportes	24
		1884

Fuente 113 Elaborado por las autoras

Luego de ello se realizó el cálculo de los valores de Frecuencia Acumulada y % de Frecuencia Acumulada mismos que se muestran a continuación en el Anexo 69.

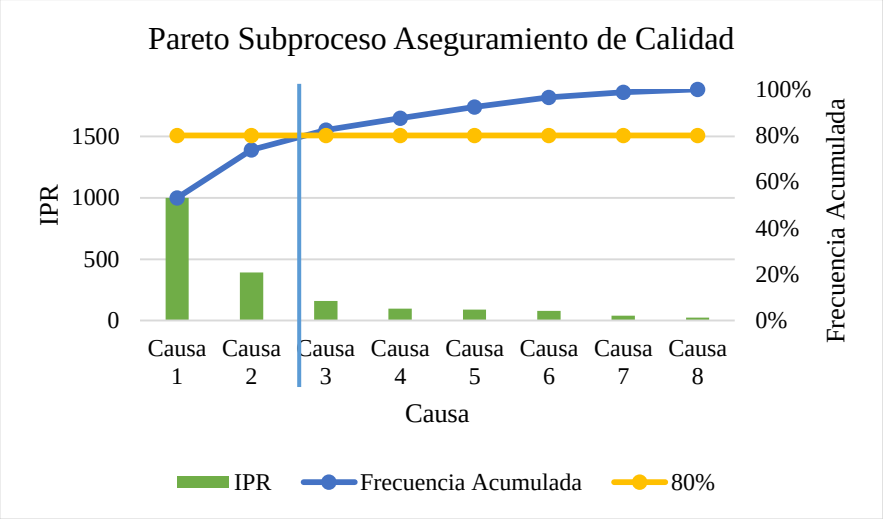
Anexo 69 Tabla valores Frecuencia Acumulada y % Frecuencia Acumulada

Causa	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	80%
Causa 1	1000	53%	80%
Causa 2	1392	74%	80%
Causa 3	1552	82%	80%
Causa 4	1650	88%	80%
Causa 5	1740	92%	80%
Causa 6	1820	97%	80%
Causa 7	1860	99%	80%
Causa 8	1884	100%	80%

Fuente 114 Elaborado por las autoras

Para la elaboración del Anexo 70 colocamos en el eje vertical izquierdo el valor de los IPR, en el eje vertical derecho se coloca el valor del % de Frecuencia Acumulada y en el eje horizontal las causas, a continuación se presenta el gráfico.

Anexo 70 Pareto Subproceso Aseguramiento de Calidad



Fuente 115 Elaborado por las autoras

En el anexo se observa que las causas relevantes representan el 25%, mismas que al ser tratadas nos permitirán solucionar el 80% de los problemas que se presentan en este subproceso. Si bien no se cumple con el principio de Pareto del 80/20 tal como lo demanda la metodología, es importante señalar que mejora la eficiencia del proceso.

b. Subproceso TIC's.

Para el análisis del subproceso de TIC's aplicamos el diagrama de sectores que como se define en la sección 1.5.6 es una herramienta que nos permite representar gráficamente datos cuantitativos y cualitativos.

Nos sirve para identificar las causas principales basados en los porcentajes que generan los datos. Para la elaboración del diagrama de sectores primero identificamos las causas generadoras de problemas de este subproceso como se muestra en el Anexo 71.

Anexo 71 Tabla Listado de Causas Subproceso TIC´s

Causa	Causa	IPR
Causa 1	Almacenamiento de información incorrecta (Eje: notas de crédito)	240
Causa 2	No se actualizan permisos asignados a los usuarios	243
Causa 3	Manipulación del sistema	448
Causa 4	Ingreso erróneo información académica - económica	320
Causa 5	No emite reportes adecuados para organismos de control.	90
		1341

Fuente 116 Elaborado por las autoras

Luego de identificar las causas procedimos a calcular los valores de las frecuencias mismos que se presentan en el Anexo 72.

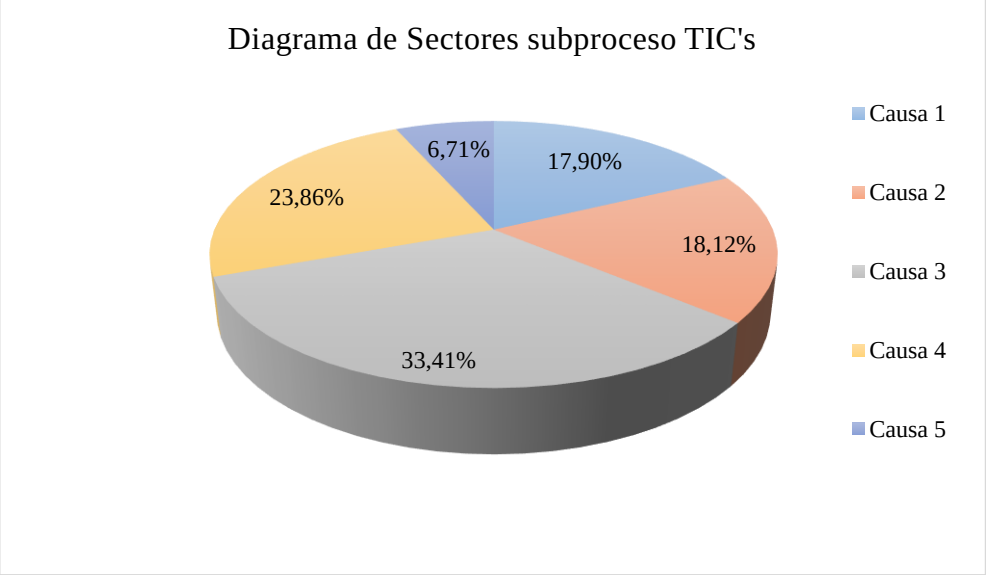
Anexo 72 Tabla Cálculo Frecuencia

Causa	IPR	Frecuencia
Causa 1	240	17.90%
Causa 2	243	18.12%
Causa 3	448	33.41%
Causa 4	320	23.86%
Causa 5	90	6.71%

Fuente 117 Elaborado por las autoras

Con los datos obtenidos realizó la construcción del Anexo 73 que se presenta a continuación:

Anexo 73 Diagrama de Sectores Subproceso TIC's



Fuente 118 Elaborado por las autoras

En base a los resultados obtenidos podemos observar que las causas principales que deben recibir tratamiento representan el 40% (2/5).

c. Subproceso Inventarios

Para el análisis del subproceso de inventarios utilizamos la herramienta diagrama de Pareto, que nos permitirá identificar el 20% de causas que al ser tratadas resuelven el 80% de los problemas.

Para el desarrollo de esta herramienta en primer lugar procedimos a listar las causas de acuerdo a los IPR que se identificaron en este subproceso mismas que se pueden observar en la Anexo 74.

Anexo 74 Tabla de Causas subproceso Inventarios

Causa	Causa	IPR
Causa 1	No se comunique al jefe de inventarios la venta de activos dados de baja	240
Causa 2	Entrega el bien sin asignar custodio (nadie es responsable del bien)	192
Causa 3	Sustracción de inventarios	168
Causa 4	Falta de actualización de custodios	168
Causa 5	Código de activo duplicado	112
Causa 6	No se archive correctamente la documentación. / Pérdida de documentos.	112
Causa 7	Bienes asignados ubicados en otras dependencias	96
Causa 8	Daño de base de datos	80
Causa 9	Registro de activos en cuentas contables distintas a las de su origen	56
Causa 10	No se verifique que los bienes sigan asignados a personal jubilado	56
Causa 11	No se haya registrado en el sistema la baja del bien	36
		1316

Fuente 119 Elaborada por las autoras

Luego de listar las causas procedimos a determinar los valores de la frecuencia acumulada y porcentaje de frecuencia acumulada, mismos que se pueden observar en el Anexo 75.

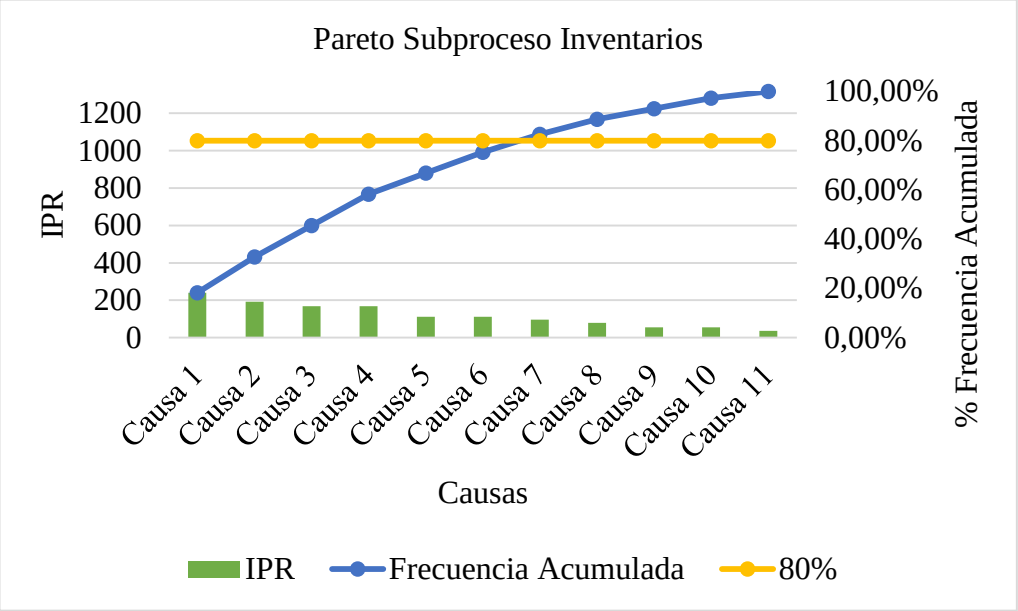
Anexo 75 Cálculo de Frecuencia y Frecuencia Acumulada Subproceso Inventarios

Causa	IPR	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	80%
Causa 1	240	240	18,24%	80,00%
Causa 2	192	432	32,83%	80,00%
Causa 3	168	600	45,59%	80,00%
Causa 4	168	768	58,36%	80,00%
Causa 5	112	880	66,87%	80,00%
Causa 6	112	992	75,38%	80,00%
Causa 7	96	1088	82,67%	80,00%
Causa 8	80	1168	88,75%	80,00%
Causa 9	56	1224	93,01%	80,00%
Causa 10	56	1280	97,26%	80,00%
Causa 11	36	1316	100,00%	80,00%
	1316			

Fuente 120 Elaborado por las autoras

Con toda la información obtenida procedimos a elaborar el Anexo 76, para ello en el eje vertical izquierdo colocamos los valores de IPR, en el eje vertical derecho los valores de la frecuencia acumulada y en el eje horizontal las causas.

Anexo 76 Pareto Subproceso Inventarios



Fuente 121 Elaborado por las autoras

En el anexo 76 podemos observar que se requiere tratar el 63,63% de causas para resolver el 80,00% de los problemas. Si bien no se cumple con el principio de Pareto del 80/20 tal como lo demanda la metodología, es importante señalar que mejora la eficiencia del proceso.

d. Subproceso de compras.

Para el análisis del subproceso de compras utilizamos la herramienta diagrama de sectores, para su elaboración procedimos en primer lugar a listar las causas generadoras de problemas dentro del subproceso de compras como podemos observar en el Anexo 77.

Anexo 77 Lista de causas Subproceso de compras

Causa	Causa	IPR
Causa 1	No se verifique niveles de stock de productos	252
Causa 2	Producto no cumpla con especificaciones requeridas	42
Causa 3	No se soliciten varias proformas de compras	315
Causa 4	Proveedor no cumple fechas entrega	192
Causa 5	No exista productos en stock	128
		929

Fuente 122 Elaborado por las autoras

Una vez determinadas las causas se procedió a calcular la Frecuencia como se puede observar en el Anexo 78.

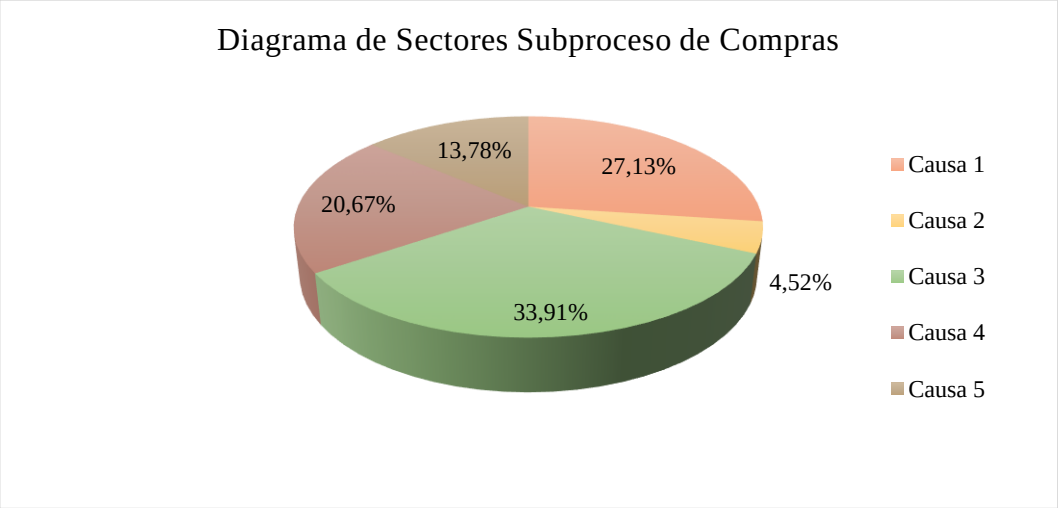
Anexo 78 Cálculo de Frecuencia subproceso compras

Causa	Causa	IPR	Frecuencia
Causa 1	No se verifique niveles de stock de productos	252	27,13%
Causa 2	Producto no cumpla con especificaciones requeridas	42	4,52%
Causa 3	No se soliciten varias proformas de compras	315	33,91%
Causa 4	Proveedor no cumple fechas entrega	192	20,67%
Causa 5	No exista productos en stock	128	13,78%
		929	

Fuente 123 Elaborado por las autoras

Con estos datos se elaboramos el Anexo 79 en el que se puede observar las causas representadas con sus % de tal forma que se puedan determinar las causas principales a tratar.

Anexo 79 Diagrama Sectores Subproceso Compras



Fuente 124 Elaborado por las autoras

En el anexo podemos observar que son tres causas las que poseen un % mayor y que deberían ser tratadas.

e. Subproceso de Auditoría.

Para el subproceso de auditoría procedimos a utilizar la herramienta diagrama de Pareto que nos permite identificar el 20% de causas que resuelven el 80% de los problemas que se producen en el subproceso de Auditoría.

Para el desarrollo de esta herramienta procedimos en primer lugar a listar las causas que generan problemas en este subproceso mismas que presentamos a continuación en el Anexo 80.

Anexo 80 Lista de causas subproceso auditoría

Causa	Causa	IPR
Causa 1	Departamentos auditados no entregan a tiempo la información	336
Causa 2	Información suministrada por el auditado contenga errores	168
Causa 3	Inadecuado manejo de evidencias	162
Causa 4	Conflicto de interés	128
Causa 5	Digitación errónea de información	126
Causa 6	Falla del sistema	126
Causa 7	No se verifique la información obtenida	96
Causa 8	Incumplimiento del plan de auditoría	96
Causa 9	Daño equipos	70
Causa 10	Falta de ética y compromiso profesional	30
		1338

Fuente 125 Elaborado por las autoras

Una vez determinadas las causas procedimos a determinar los valores de Frecuencia Acumulada y % de frecuencia acumulada, como se observa en el Anexo 81.

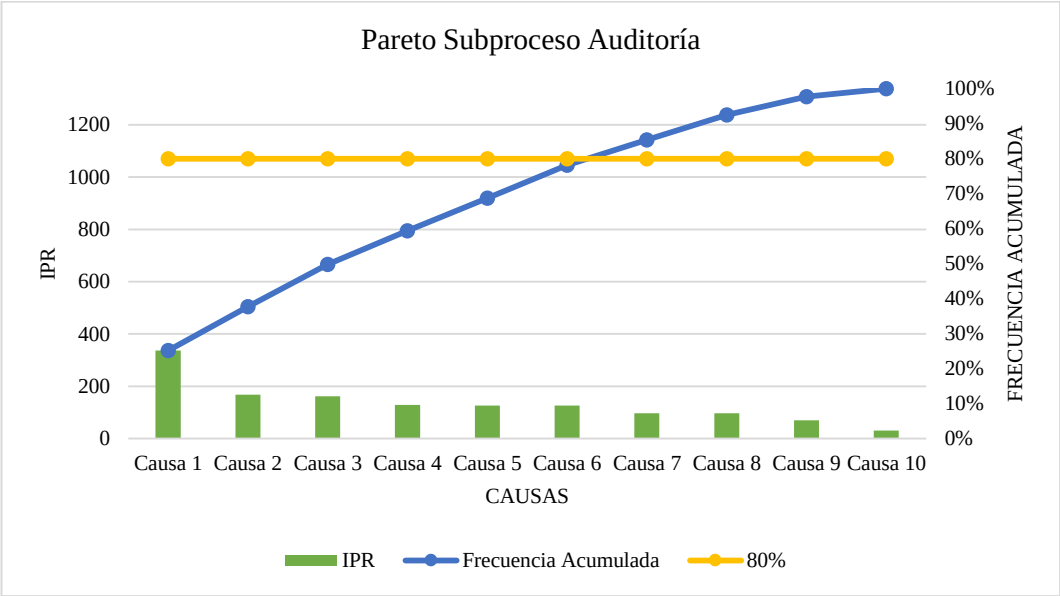
Anexo 81 Cálculo Frecuencia Acumulada y % Frecuencia Acumulada Subproceso Auditoría

Causa	IPR	Frecuencia	Frecuencia Acumulada
Causa 1	336	336	25%
Causa 2	168	504	38%
Causa 3	162	666	50%
Causa 4	128	794	59%
Causa 5	126	920	69%
Causa 6	126	1046	78%
Causa 7	96	1142	85%
Causa 8	96	1238	93%
Causa 9	70	1308	98%
Causa 10	30	1338	100%
	1338		

Fuente 126 Elaborado por las autoras

Con los datos obtenidos se elaborara el Anexo 82, para lo cual en el eje vertical izquierdo se colocaran los valores de IPR, en el eje vertical derecho se coloca los % de Frecuencia Acumulada y en el eje horizontal las causas.

Anexo 82 Pareto Subproceso Auditoría



Fuente 127 Elaborado por las autoras

Como resultado de este análisis podemos decir que en el Subproceso Auditoría al resolver el 70% de causas resolveremos el 80% de los problemas de esta área. Si bien no se cumple con el principio de Pareto del 80/20 tal como lo demanda la metodología, es importante señalar que mejora la eficiencia del proceso.

f. Subproceso de Bodega.

Para el subproceso de bodega aplicamos la herramienta diagrama de sectores, para lo cual en primer lugar procedimos a listar las causas que afectan a este subproceso, mismas que se detallan en el Anexo 83.

Anexo 83 Lista de causas subproceso Bodega

Causa	Causa	IPR
Causa 1	Robo	63
Causa 2	Despachos equivocados de pedidos de bodega	64
Causa 3	Error en código de producto solicitado	56
Causa 4	No verifique estado producto adquirido	96
Causa 5	No registre anticipos pedidos bodega	504
Causa 6	Falla del sistema	140
Causa 7	Documentos perdidos	112
Causa 8	Documentos mal archivados	12
Causa 9	No se realice pedidos en fechas establecidas al proveedor	192
Causa 10	No se autoricen las solicitudes	392
		1631

Fuente 128 Elaborado por las autoras

Con los datos obtenidos procedimos a realizar el cálculo de los valores de frecuencia basado en el valor de IPR mismos que se presentan en el Anexo 84.

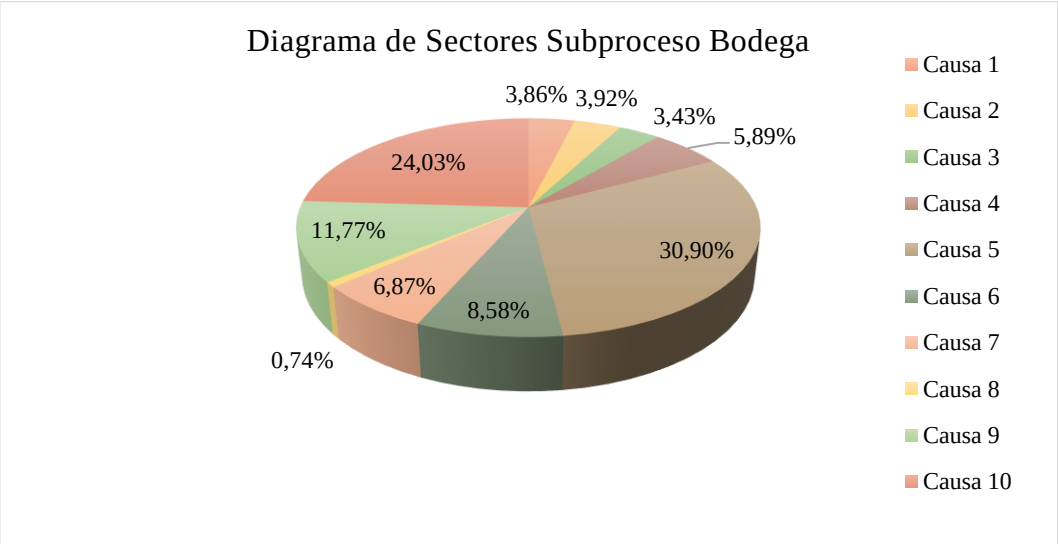
Anexo 84 Cálculo de Frecuencias Subproceso Bodega

Causa	Frecuencia
Causa 1	3,86%
Causa 2	3,92%
Causa 3	3,43%
Causa 4	5,89%
Causa 5	30,90%
Causa 6	8,58%
Causa 7	6,87%
Causa 8	0,74%
Causa 9	11,77%
Causa 10	24,03%
	100,00%

Fuente 129 Elaborado por las autoras

Con los datos calculados elaboramos el Anexo 85 Diagrama de Sectores de Bodega.

Anexo 85 Diagrama de Sectores Subproceso Bodega



Fuente 130 Elaborado por las autoras

Mediante el uso de esta herramienta podemos observar que en esta área son 3 causas a las que se debe tratar para evitar la aparición de riesgos.

Establecimiento Medidas de Mejora.

Anexo 86 Propuesta Mejora Causa 1

1. **Causa 1.- El sistema informático utilizado por el Departamento Aseguramiento de Calidad no esté enlazado con el sistema informático utilizado por el Departamento TIC´s.**

Dentro del departamento de Aseguramiento de Calidad se presentan errores y demora en la obtención de reportes debido a que los sistemas informáticos utilizados entre TIC's y el Dpto. Aseguramiento de Calidad no están enlazados.

Para afrontar este riesgo consideramos importante establecer un módulo para el Departamento de Aseguramiento de Calidad en donde le permitan obtener información referente a:

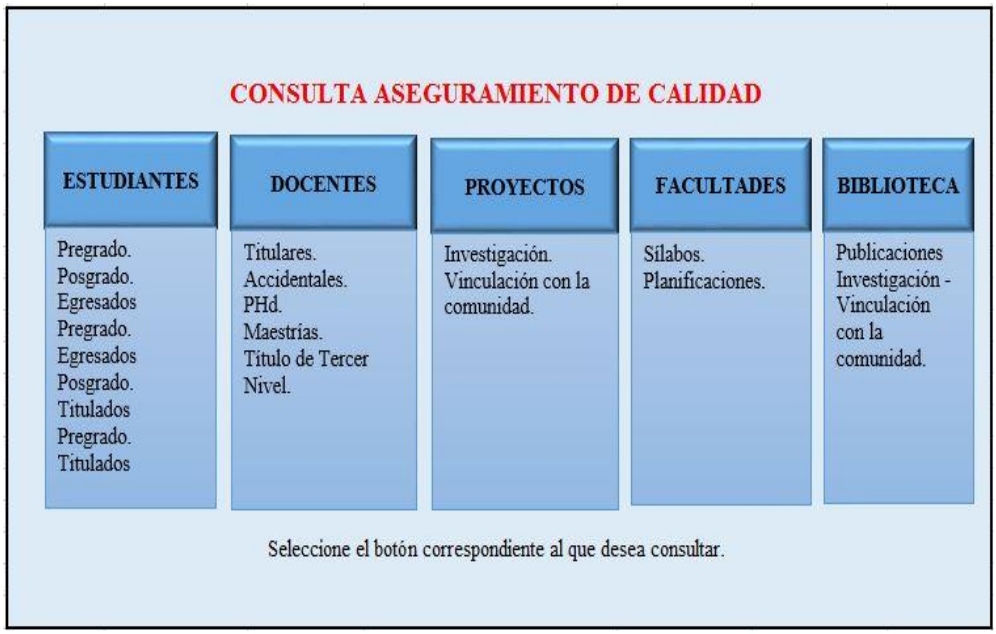
- Estudiantes.
- Docentes.
- Sueldos.

A continuación presentamos la sugerencia del módulo.

Anexo 87 Pantalla Inicio módulo Consulta Aseguramiento de Calidad

Anexo 88 Pantalla de Acceso al Módulo Aseguramiento de Calidad

Anexo 89 Menú acceso Módulo Aseguramiento de Calidad



Fuente 131 Elaborado por las autoras

Anexo 90 Propuesta de Mejora Causa 2

2. **Causa 2.- Autorizaciones para trámites no se reciben a tiempo.**

El riesgo de que las autorizaciones para trámites no se reciban a tiempo se presenta en el área de Tesorería. Este riesgo puede afectar no solo a Tesorería sino a cualquier otro departamento pues genera demora en la ejecución de los distintos procesos.

Es por esta razón que para mejorar la entrega de información y evitar la pérdida de tiempo se recomienda utilizar el correo electrónico pues de esta forma las autorizaciones serán enviadas de manera inmediata y se contará con una constancia digital que permita realizar los reclamos pertinentes en el caso de incumplimiento de los trámites solicitados.

Fuente 132 Elaborado por las autoras

Anexo 91 Propuesta de Mejora Causas 3 y 4

3. **Causas 3 y 4.- POS duplique transacciones y POS no registre transacciones.**

En el departamento de Tesorería, para el cobro de las distintas transacciones por concepto de colegiaturas, derechos se utilizan los POS, que son las máquinas que nos permiten emitir los vouchers.

Dado que son herramientas de uso diario, se corre el riesgo de que las mimas no registren las transacciones o que se dupliquen las mismas.

Es por esta razón que se requiere dar a las mismas un mantenimiento adecuado, para lo cual se debe establecer con los proveedores cronogramas de revisión de las máquinas. A continuación se presenta la propuesta:

Fuente 133 Elaborado por las autoras

Anexo 92 Propuesta de Mejora Causas 3 y 4

Cronograma de Mantenimiento POS

	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
Actividad	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Mantenimiento																																																
Revisión																																																

Fuente 134 Elaborado por las autoras

Anexo 93 Propuesta de Mejora Causa 5

4. Causa 5.- Inadecuada Segregación de Funciones.

La inadecuada Segregación de Funciones es un riesgo que se presenta no solo en el departamento de tesorería sino en toda el área administrativa financiera, esto se debe a que no se cuenta con manuales de funciones actualizados.

Por esta razón se presenta la propuesta de manuales de funciones.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO.	
Nombre del cargo:	Decano General Administrativo Financiero.
Dependencia:	Decanato Financiero Administrativo.
Número de Cargos:	1
Reporta a:	Rector.

PERFIL REQUERIDO.	
Requisitos de Formación:	Carreras afines a las ciencias económicas.
Requisitos del Cargo:	a) Estar en goce de los derechos de participación; b) Tener título profesional y grado académico de maestría o doctor, según lo establecido en la Ley Orgánica de Educación Superior; c) Haber realizado o publicado obras de relevancia o artículos indexados en su campo de especialidad en los últimos cinco años; y, d) Acreditar experiencia docente de al menos cinco años en calidad de profesor titular en una universidad o escuela politécnica.

OBJETIVO PRINCIPAL.

Planificar, organizar, dirigir, coordinar y evaluar las actividades administrativas – financieras de la Universidad del Azuay, que garanticen su solidez, solvencia y sostenibilidad a través del tiempo.

FUNCIONES ESENCIALES.

- Controlar las dependencias que conforman el área administrativa – financiera.
- Formular políticas, recomendaciones y asesoría a los órganos de dirección o gestión de la administración universitaria en el campo administrativo financiero y autoridades de la Universidad.
- Gestionar trámites y requerimientos realizados por las facultades, dependencias y demás unidades, con el propósito de garantizar el normal desarrollo de sus actividades.
- Brindar atención a las peticiones económicas financieras formulados por estudiantes de pregrado y posgrado.
- Atiende peticiones financieras de docentes empleados y trabajadores.
- Gestión administrativa y financiera con proveedores e instituciones del sistema financiero nacional.
- Forma parte del Consejo Universitario de la UDA.
- Forma parte de la Comisión Administrativa.
- Preside el comité de becas.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO.	
Nombre del cargo:	Secretaría de Autoridad.
Dependencia:	Decanato Administrativo Financiero
Número de Cargos:	1
Reporta a:	Decano General Administrativo Financiero.

PERFIL REQUERIDO.	
Requisitos de Formación:	Ingeniero en Administración de Empresas. Ingeniero en Contabilidad y Auditoría. Economistas. Carreras afines a las ciencias económicas.

FUNCIONES PRINCIPALES

Brindar asistencia al DGAF en funciones de secretaría y coordinación en las actividades desarrolladas en el Decanato.

FUNCIONES ESENCIALES

- Asistencia al Decano General Administrativo Financiero.
- Manejo y control de convenios corporativos que se mantienen para dar servicio a profesores y administrativos.
- Asistencia en la dotación anual de uniformes del personal administrativo, empleados y trabajadores de la Universidad del Azuay.
- Administración de créditos para el personal enfocado a: vivienda, fondos de cesantía, Bienestar Universitario, Compra de Computadores, Estudios de Posgrados.
- Recepción de correspondencia enviada al DGAF.
- Elaboración de oficios, comunicaciones y despacho a las dependencias correspondientes.
- Asistencia en reuniones que requieran la presencia del DGAF.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO.	
Nombre del cargo:	Director Financiero.
Dependencia:	Dirección Financiera.
Número de Cargos:	1
Reporta a:	Decano General Administrativo Financiero.

PERFIL REQUERIDO.	
Requisitos de Formación:	Ingeniero en Administración de Empresas. Ingeniero en Contabilidad y Auditoría. Economistas. Carreras afines a las ciencias económicas.
FUNCIONES PRINCIPALES	

Gestionar y administrar financieramente los recursos que posee la institución de tal forma que se logre su sostenibilidad tanto a corto como largo plazo y se cumpla los objetivos establecidos.

FUNCIONES ESENCIALES

- Analizar y generar Información Financiera, Estados Financieros y Anexos.
- Planificación Financiera de la Unidad Educativa Asunción, y CEIAP.
- Supervisión y verificación de las inversiones que realiza la Universidad con las diferentes instituciones financieras en forma conjunta con el DGAF y el Tesorero.
- Apoyo al área académica en lo relacionado a los aspectos administrativos y financieros.
- Gestionar con las instituciones financieras los mecanismos para la recaudación de matrículas y colegiaturas.
- Brindar asesoría en la elaboración del presupuesto anual.
- Monitoreo del cumplimiento del presupuesto.

Aplicación de medidas correctivas en el caso de no cumplirse adecuadamente el presupuesto.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO.	
Nombre del cargo:	Contador.
Dependencia:	Dirección Financiera.
Número de Cargos:	1
Reporta a:	Director Financiero.

PERFIL REQUERIDO.	
Requisitos de Formación:	Ingeniero en Contabilidad y Auditoría. Contador Público Autorizado.

OBJETIVO PRINCIPAL

Es el responsable de organizar, controlar y verificar el proceso contable de la institución, dando cumplimiento a las normas y principios de contabilidad generalmente aceptados, así como observando las normas que rigen a las instituciones de educación superior.

FUNCIONES ESENCIALES.

- Planificar el proceso contable teniendo en cuenta: plan de cuentas, programa contable, normas de contabilidad generalmente aceptadas y normativa interna.
- Realizar las declaraciones del impuesto a la Renta e IVA.
- Supervisión y verificación de anexos transaccionales, declaración patrimonial, de accionistas.
- Preparar y presentar los estados financieros de la Institución dentro de las fechas establecidas.
- Supervisar y verificar las conciliaciones bancarias, registro de ingresos y gastos.
- Contabilización y mayorización de las diferentes transacciones de la institución.

- Registro y contabilización de los recursos, obligaciones y patrimonio de la Universidad.
- Presentar al Servicio de Rentas Internas los Estados Financieros debidamente firmados y legalizados.
- Rendir informes sobre el desarrollo de sus actividades a la Dirección Financiera.
- Supervisión y verificación de los documentos de soporte, egresos de banco, cheques y transferencias para pago de proveedores y terceros.
- Supervisar y controlar las actividades realizadas por las auxiliares contables.

Velar que el proceso contable responda a los requerimientos de los organismos de control y a las normas que rigen a las IES.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO.	
Nombre del cargo:	Auxiliar de Contabilidad 1.
Dependencia:	Dirección Financiera.
Número de Cargos:	1
Reporta a:	Director Financiero.

PERFIL REQUERIDO.	
Requisitos de Formación:	Ingeniero en Contabilidad y Auditoría. Contador Público Autorizado.

OBJETIVO PRINCIPAL

Recibir la documentación autorizada por el DGAF para el pago a proveedor o tercero, registrar la información personal del proveedor en la base de datos y comunica a la Auxiliar Contable 2 que el ingreso de datos fue realizado para que proceda a la emisión de la cuenta por pagar, retención, egreso de banco, cheque o transferencia.

FUNCIONES ESENCIALES.

- Recepción documentos para pagos.
- Manejo de Página Web para descarga de facturas electrónicas y retenciones.
- Ingreso de Facturas e información del proveedor a la base de datos.
- Recepción de reportes, procesamiento de información y emisión de facturas de colegiaturas pagadas por pay - phone.
- Manejo de archivo virtual y físico del departamento de contabilidad.
- Llevar registro de la documentación recibida y prestada por el área a las distintas dependencias.
- Obtención y digitalización de documentación para tramitar la Devolución de IVA.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO.	
Nombre del cargo:	Auxiliar de Contabilidad 2.
Dependencia:	Dirección Financiera.
Número de Cargos:	1
Reporta a:	Director Financiero.

PERFIL REQUERIDO.	
Requisitos de Formación:	Ingeniero en Contabilidad y Auditoría. Contador Público Autorizado.

OBJETIVO PRINCIPAL

Recibir la documentación de la Auxiliar de Contabilidad 1, para la emisión de los pagos a proveedores.

FUNCIONES ESENCIALES.

- Generación de cuentas por pagar.
- Elaboración de retenciones.
- Generar el Egreso de Banco.
- Elaborar cheque o transferencia.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO.	
Nombre del cargo:	Auxiliar de Contabilidad 3.
Dependencia:	Dirección Financiera.
Número de Cargos:	1
Reporta a:	Director Financiero.

PERFIL REQUERIDO.	
Requisitos de Formación:	Ingeniero en Contabilidad y Auditoría. Contador Público Autorizado.

OBJETIVO PRINCIPAL

Verificación de los saldos de las cuentas bancarias que posee la institución, así como labores de asistencia al contador general.

LABORES ESENCIALES.

- Compara que los saldos en los estados de cuenta enviados por las instituciones financieras sean iguales a los del sistema contable.
- Elaborar los anexos transaccionales.
- Recopilar toda la información para la solicitud de devolución de IVA para la institución.
- Registra y procesa pagos de colegiaturas realizadas con tarjeta de crédito a través de la página web.

Registra y procesa pagos de colegiaturas realizadas por pagos en instituciones financieras.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO.	
Nombre del cargo:	Tesorero.
Dependencia:	Tesorería.
Número de Cargos:	1
Reporta a:	Decano General Administrativo Financiero.

PERFIL REQUERIDO.	
Requisitos de Formación:	Ingeniero en Administración de Empresas. Ingeniero en Contabilidad y Auditoría. Economistas. Carreras afines a las ciencias económicas.

OBJETIVO PRINCIPAL.

Es la persona encargada de llevar y custodiar los recursos que posea la Universidad del Azuay por autogestión, asignaciones estatales, otros ingresos, buscando asegurar su liquidez y el uso adecuado de los recursos.

FUNCIONES ESENCIALES.

- Custodiar recursos económicos y financieros, títulos y especies valoradas.
- Custodiar el dinero recaudado por venta de especies valoradas, colegiaturas, ingresos estatales y otros ingresos.
- Enviar al Departamento de Contabilidad los ingresos y egresos de caja con la documentación soporte, que permita a Contabilidad el registro adecuado de las transacciones.
- Realizar el pago a proveedores y terceros en base a las facturas y documentos soportes por las deudas contraídas por la institución.
- Ejecutar transferencias para pago de nómina, proveedores nacionales y extranjeros, publicaciones de libros y revistas, todo esto en forma conjunta con el Director Financiero.

- Registro de firma en instituciones financieras para firma de cheques en conjunto con el Decano General Administrativo Financiero (DGAF) y/o Rector.
- Reunir, archivar temporalmente y entregar los documentos soporte de pagos y transferencias al Departamento de Contabilidad.
- Llevar registro de las cuentas bancarias que posee la institución.
- Analizar y preparar un informe diario de los saldos en las cuentas bancarias e informar DGAF, sobre los excesos de efectivo para la ejecución de inversiones.
- Contratación pólizas de seguros.
- Autorización para emisión y anulación de comprobantes de pago emitidos por los(as) auxiliares de tesorería.
- Emisión de certificados a estudiantes.
- Entrega de títulos y porta - títulos.

Autorización de requerimientos de materiales y suministros.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO.	
Nombre del cargo:	Auxiliar de Tesorería 1, 2, 3.
Dependencia:	Tesorería.
Número de Cargos:	3.
Reporta a:	Tesorero.

PERFIL REQUERIDO.	
Requisitos de Formación:	Ingeniero en Administración de Empresas. Ingeniero en Contabilidad y Auditoría. Economistas. Carreras afines a las ciencias económicas.

OBJETIVO PRINCIPAL.

Es la persona encargada de colectar los valores correspondientes a colegiaturas, venta de derechos y venta de especies valoradas; así como recuperación de cartera.

FUNCIONES ESENCIALES DE LOS 3 AUXILIARES DE TESORERÍA.

- Emisión de comprobantes de venta autorizados por el Servicio de Rentas Internas (SRI), mediante los cuales se sustenta la recaudación de valores.
- Recaudación de valores en:

Sin utilización del sistema financiero:	• Efectivo. • Letras de Cambio.
Con utilización del sistema financiero:	• Tarjetas de crédito, débito. • Cheques. • Depósitos. • Transferencias.

- Emisión de notas de crédito.
- Cierre Diario de caja.
- Arqueo diario de valores.
- Contabilización de ingresos de caja estudiantes con los soportes correspondientes.
- Archivo de facturas, letras de cambio, ingresos de caja.

FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL AUXILIAR DE TESORERÍA 1.

- Emisión de facturas a proveedores, convenios y proyectos.
- Elaboración y recaudación de ingresos de caja general por cobro de:
    - Proyectos, convenios,
    - Proveedores,
    - Transferencias del estado,
    - Letras de cambio colegiaturas, derechos de estudiantes.
    - Otros ingresos relacionados con la actividad propia de la institución.
- Genera registros contables de ingresos de caja general.
- Cierre y arqueo diario de caja general.
- Manejo y reposición de caja chica de tesorería.

FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL AUXILIAR DE TESORERÍA 2.

- Manejo y reposición de caja devoluciones en efectivo a estudiantes por valores de hasta 50 dólares.
- Elaboración de requerimientos de suministros y materiales a bodega general.

FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL AUXILIAR DE TESORERÍA 3.

- Ingreso al sistema de cheques pagados por tesorería.
- Reporte de Egresos de Bancos de cheques pagados.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO.	
Nombre del cargo:	Directora de Talento Humano.
Dependencia:	Talento Humano.
Número de Cargos:	1
Reporta a:	Decano General Administrativo Financiero.

PERFIL REQUERIDO.	
Requisitos de Formación:	Ingeniero en Administración de Empresas. Ingeniero en Contabilidad y Auditoría. Con especialización en el área de talento humano.

OBJETIVO PRINCIPAL.

La Directora de Talento Humano tiene como actividad principal el manejo del personal docente, administrativo, empleados y trabajadores de la Universidad del Azuay, mediante el establecimiento de políticas que garanticen un adecuado ambiente laboral.

FUNCIONES ESENCIALES.

- Establecer políticas para la selección, contratación y vinculación del personal de la institución.
- Proponer y ejecutar mecanismos adecuados para la generación de nómina del personal.
- Establecer las políticas adecuadas para la desvinculación del personal de la entidad.
- Mantener actualizada la base de datos del personal que labora en la institución.
- Mantener actualizada la información del empleado en cuanto a asistencias, vacaciones, jubilaciones, cesantías.

- Velar por el cumplimiento de los beneficios de ley que posee el personal que labora en la Universidad del Azuay.
- Generar planillas de beneficios sociales del personal en la página del IESS y el pago correspondiente.
- Elaborar los avisos de entrada y salida del personal en la página del IESS.
- Registro de novedades en el IESS.
- Cumplir con la legalización de contratos en el Ministerio de Relaciones Laborales.
- Legalizar las actas de finiquito en el MRL.
- Planificar y elaborar propuestas de capacitación permanente para el personal.
- Velar por el cumplimiento de los derechos y obligaciones de los empleados de acuerdo al reglamento de trabajo y de seguridad social.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO.	
Nombre del cargo:	Coordinadora Desarrollo Organizacional.
Dependencia:	Talento Humano.
Número de Cargos:	1
Reporta a:	Directora de Talento Humano.

PERFIL REQUERIDO.	
Requisitos de Formación:	Psicólogo Organizacional. Ingeniero en Administración de Empresas.

OBJETIVO PRINCIPAL.

Implementar planes adecuados que fomenten el desarrollo organizacional y de los docentes, administrativos, empleados y trabajadores de la Universidad del Azuay.

FUNCIONES ESENCIALES.

- Elaborar planificaciones para capacitación del personal.
- Realizar evaluaciones de desempeño.
- Desarrollar manuales organizacionales.
- Determinar, desarrollar perfiles y descripciones de puestos de trabajo.
- Realizar procesos de inducción del nuevo personal de la institución.
- Participar en la selección del personal a ser contratado por la institución.
- Mantener un control adecuado de la asistencia, permisos y vacaciones del personal.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO.	
Nombre del cargo:	Analista de Personal.
Dependencia:	Talento Humano.
Número de Cargos:	1
Reporta a:	Directora de Talento Humano.

PERFIL REQUERIDO.	
Requisitos de Formación:	Psicólogo Organizacional. Ingeniero en Administración de Empresas.

OBJETIVO PRINCIPAL.

Ejecutar labores de asesoría al departamento de talento humano.

FUNCIONES ESENCIALES.

- Elaborar registros del personal nuevo de la institución tanto en forma física como digital.
- Mantener actualizada la información del personal de la institución.
- Elaboración de oficios solicitados por la Directora de Talento Humano.
- Se encarga de la elaboración de contratos y su respectiva legalización en el MRL.
- Elaboración de cuadros de liquidación.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO.	
Nombre del cargo:	Analista de Personal.
Dependencia:	Talento Humano.
Número de Cargos:	1
Reporta a:	Directora de Talento Humano.

PERFIL REQUERIDO.	
Requisitos de Formación:	Ingeniero en Contabilidad y Auditoría. Ingeniero en Administración de Empresas.

OBJETIVO PRINCIPAL.

Elabora la nómina del personal que labora dentro de la institución para lo cual debe observar las leyes de seguridad social, normativas internas, cálculos de tal forma que se garantice su correcta elaboración.

FUNCIONES ESENCIALES.

- Verificar cálculos de sueldos.
- Recibe de las dependencias la información necesaria que permita la elaboración de la nómina.
- Atiende al personal respecto de dudas que se generan en cuanto al pago de su nómina.
- Pasa la información terminada de nómina al DGAF y al Director Financiero para que puedan realizar el pago de nómina.
- Envía la información del pago de nómina a Contabilidad para su registro.
- Realiza cuadros de liquidaciones del personal que se jubila o que renunció a la institución.

Realiza informes de los fondos de jubilación teniendo en cuenta los descuentos correspondientes por algún tipo de consumo realizado por el docente, administrativo, empleado o trabajador que se jubila.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO.	
Nombre del cargo:	Jefe de Inventarios.
Dependencia:	Inventarios.
Número de Cargos:	1
Reporta a:	Decano General Administrativo Financiero.

PERFIL REQUERIDO.	
Requisitos de Formación:	Ingeniero en Contabilidad y Auditoría. Ingeniero en Administración de Empresas.

OBJETIVO PRINCIPAL.

Administrar, controlar, preservar y mantener actualizado el inventario de los distintos bienes que posee la Universidad del Azuay.

FUNCIONES ESENCIALES.

- Coordinar, registrar y controlar el ingreso de bienes a la institución.
- Coordinar, registrar y controlar la asignación de bienes al personal de la institución en las distintas dependencias.
- Verificar el estado de los bienes y solicitar que se realice los mantenimientos necesarios.
- Asignar códigos de identificación a los bienes de la institución.
- Llevar registros actualizados de los custodios de los bienes.
- Encargarse de la baja de los bienes muebles, generando su baja de inventario y las respectivas actas.
- Participar en el proceso de donación de bienes que realiza la institución.
- Realizar la verificación anual, mensual de los inventarios de acuerdo a los requerimientos de las autoridades de la institución.
- Realizar traspasos de activos a las distintas dependencias.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO.	
Nombre del cargo:	Directora Aseguramiento de Calidad.
Dependencia:	Aseguramiento de Calidad.
Número de Cargos:	1
Reporta a:	Rector.

PERFIL REQUERIDO.	
Requisitos de Formación:	Ingeniero en Contabilidad y Auditoría. Ingeniero en Administración de Empresas.
OBJETIVO PRINCIPAL.	

"Dirección, asesoramiento y gestión en la implementación y sostenibilidad de una cultura de autoevaluación, mejoramiento continuo, aseguramiento de la calidad y excelencia académica en la Universidad del Azuay." REGLAMENTO DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY.

FUNCIONES ESENCIALES.

- Elaborar el plan operativo anual mediante el que se desempeñan las actividades del departamento.
- Proponer el modelo de aseguramiento de calidad observando las directrices internas de la Universidad del Azuay y de organismos del Sistema Nacional de Educación Superior.
- Realizar la autoevaluación institucional para garantizar su fortalecimiento.
- Realizar la autoevaluación de carreras con el propósito de garantizar la acreditación de todas las carreras y programas de posgrado.
- Elaborar reportes internos y externos sobre resultados autoevaluaciones.
- Analizar los indicadores de la evaluación institucional y de carreras para realizar las recomendaciones a la comisión de autoevaluación.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO.	
Nombre del cargo:	Técnicos Aseguramiento de Calidad 1.
Dependencia:	Aseguramiento de Calidad.
Número de Cargos:	3
Reporta a:	Directora Aseguramiento de Calidad.

PERFIL REQUERIDO.	
Requisitos de Formación:	Ingeniero en Contabilidad y Auditoría. Ingeniero en Administración de Empresas. Ingeniero en Sistemas. Con especialización en el área.

OBJETIVO PRINCIPAL.

Brindar asesoramiento a la Directora de Aseguramiento de Calidad.

FUNCIONES ESENCIALES.

- Solicitar información a la dependencia de talento humano acorde a los requerimientos del reporte.
- Validar la información recibida de talento humano.
- Elaboración de reportes solicitados por los organismos que conforman el Sistema Nacional de Educación Superior.
- Dar capacitación a los usuarios del sistema informático sobre el uso del mismo para el proceso de autoevaluación de carreras.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO.	
Nombre del cargo:	Técnicos Aseguramiento de Calidad 2.
Dependencia:	Aseguramiento de Calidad.
Número de Cargos:	3
Reporta a:	Directora Aseguramiento de Calidad.

PERFIL REQUERIDO.	
Requisitos de Formación:	Ingeniero en Contabilidad y Auditoría. Ingeniero en Administración de Empresas. Ingeniero en Sistemas. Con especialización en el área.

OBJETIVO PRINCIPAL.

Brindar asesoramiento a la Directora de Aseguramiento de Calidad.

FUNCIONES ESENCIALES.

- Solicitar información a las facultades sobre estudiantes, acorde a los requerimientos del reporte.
- Validar la información recibida tanto de estudiantes.
- Elaboración de reportes solicitados por los organismos que conforman el Sistema Nacional de Educación Superior.
- Elaborar y dar mantenimiento al sistema informático de evaluación y acreditación conjuntamente con el Técnico de Aseguramiento de Calidad 3.
- Dar capacitación a los usuarios del sistema informático sobre el uso del mismo para el proceso de autoevaluación de carreras.
- Validar el sistema considerando los parámetros de evaluación.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO.	
Nombre del cargo:	Técnicos Aseguramiento de Calidad 3.
Dependencia:	Aseguramiento de Calidad.
Número de Cargos:	3
Reporta a:	Directora Aseguramiento de Calidad.

PERFIL REQUERIDO.	
Requisitos de Formación:	Ingeniero en Contabilidad y Auditoría. Ingeniero en Administración de Empresas. Ingeniero en Sistemas. Con especialización en el área.

OBJETIVO PRINCIPAL.

Brindar asesoramiento a la Directora de Aseguramiento de Calidad.

FUNCIONES ESENCIALES.

- Solicitar información a las facultades sobre docentes, acorde a los requerimientos del reporte.
- Validar la información recibida tanto de docentes.
- Elaboración de reportes solicitados por los organismos que conforman el Sistema Nacional de Educación Superior.
- Elaborar y dar mantenimiento al sistema informático de evaluación y acreditación conjuntamente con el Técnico de Aseguramiento de Calidad 3.
- Dar capacitación a los usuarios del sistema informático sobre el uso del mismo para el proceso de autoevaluación de carreras.
- Validar el sistema considerando los parámetros de evaluación.

Fuente 135 Elaborado por las autoras

Anexo 94 Propuesta de Mejora Causa 6

5. **Causa 6.- Empleado pueda emitir fácilmente notas de crédito.**

Este riesgo se presenta en el área de tesorería dentro de la actividad emisión notas de crédito. Por ello para controlar la emisión de notas de crédito consideramos necesario que se establezcan controles como:

a. **Políticas para la emisión de notas de crédito.**

Las únicas personas que pueden autorizar la emisión de notas de crédito son: Rector, Decano General Administrativo Financiero, Tesorero.

Se emitirán notas de crédito cuando:

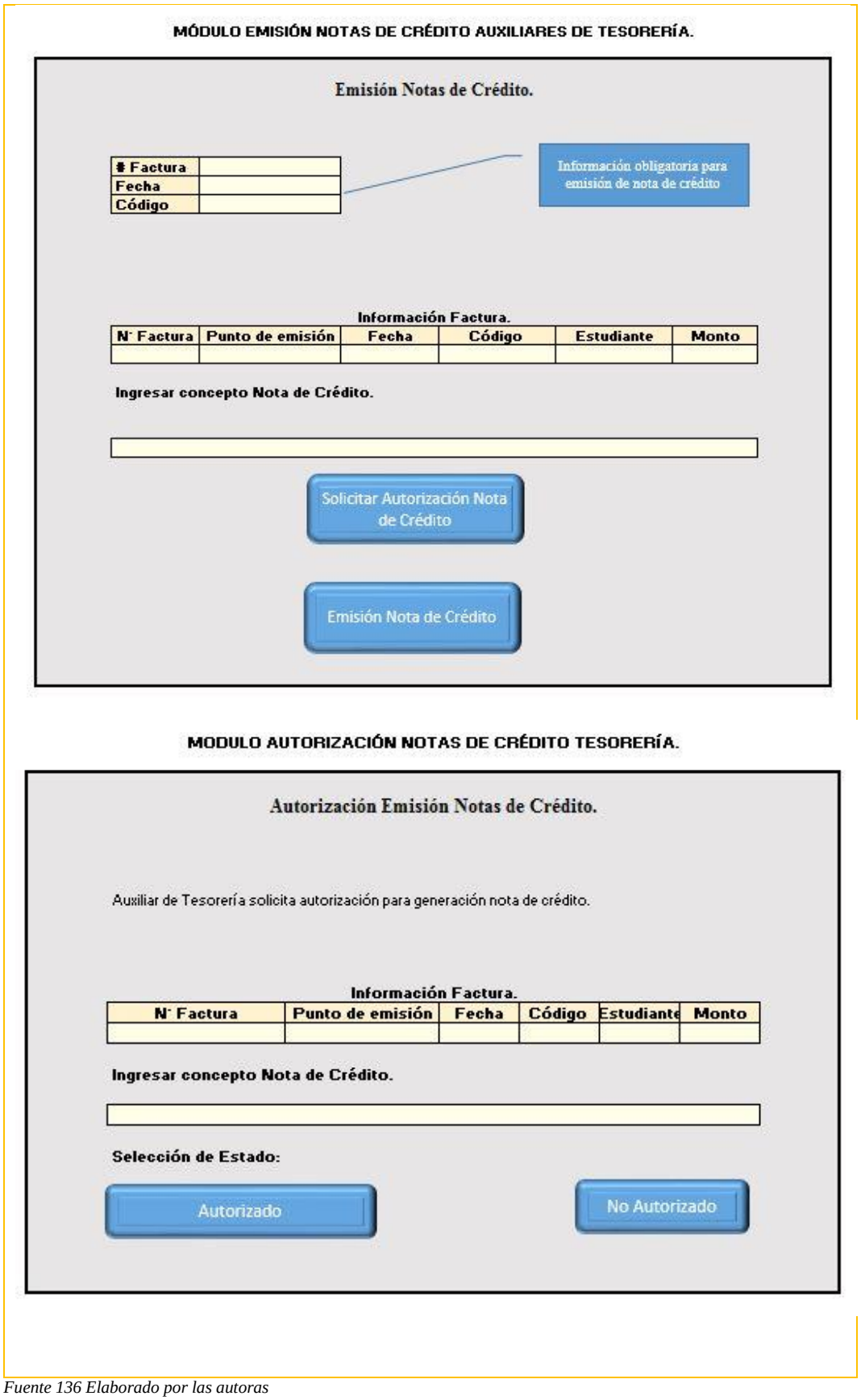
- Las facturas fueron emitidas a nombre de otra persona.
- Error en los montos facturados.
- Error en los códigos de derechos.
- Anulación de matrículas o materias.

b. **Mejoras del sistema informático en los módulos para emisión de notas de crédito.**

En cuanto al sistema informático, es necesario que se realicen modificaciones en el módulo de notas de crédito en los siguientes aspectos:

- Mejorar las validaciones en el módulo de notas de crédito de tal forma que el sistema solicite el código del estudiante, número de comprobante y fecha.
- Implementar en el módulo de notas de crédito un campo para autorizaciones de las autoridades competentes.

A continuación se sugiere como debería presentarse la pantalla de emisión de notas de crédito para el DGAF y el Tesorero:



Fuente 136 Elaborado por las autoras

Anexo 95 Propuesta de Mejora Causa 7

6. **Causa 7.- Sistema permite mayorizar transacciones que no están cuadradas.**

Dentro del área de contabilidad el sistema contable utilizado permite al Contador mayorizar aquellas transacciones cuya suma algebraica no coincide o en términos contables no cuadran.

Por esta razón recomendamos que se implementen validaciones que no permitan mayorizar transacciones que estén descuadradas, a continuación se presenta la alerta que debería saltar en este caso:

Fuente 137 Elaborado por las autoras

Anexo 96 Propuesta de Mejora Causa 8

7. **Causa 8.- Manipulación**

El riesgo de manipulación aparece en todas las áreas, pues un incorrecto manejo del sistema informático puede provocar que falle el sistema informático, por esta razón se debe mantener un adecuado control y accesos adecuados al sistema informático. Para lograr esto se recomienda el uso de manuales de procedimientos de tal forma que conozcan que actividades pueden realizar.

A continuación presentamos el desarrollo de la recomendación:

UNIVERSIDAD DEL AZUAY	**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS**	
Proceso:	TIC'S.	Fecha: 03 – 09 - 2017
Procedimiento: Desarrollo y manejo de sistemas.		
Responsable Proceso:	Jefe de Tecnologías de la Información y Comunicación	
Responsable Ejecución:	Jefe de Soportes TIC´s.	

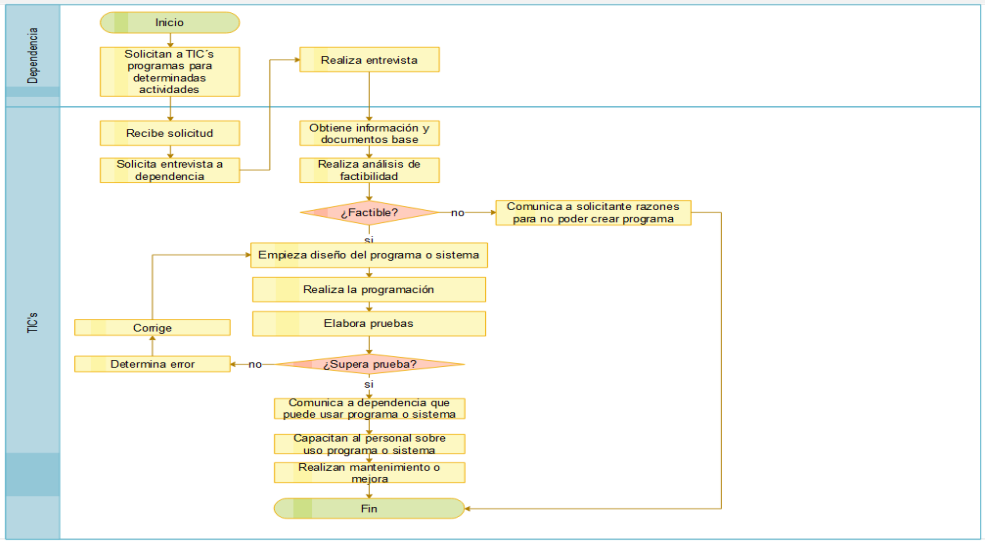
1. **Propósito.**

Describir con exactitud los procedimientos que se llevan a cabo por parte del personal de TIC'S para el desarrollo de sistemas para el área administrativa financiera.

2. **Alcance.**

Desde: Recepción solicitud sistema.
Hasta: Elaboración y puesta en marcha del sistema.

3. **Diagrama de Flujo.**



4. **Descripción del Procedimiento.**

Dependencias del área administrativa – financiera.

5. Realizan requerimientos a Jefe TIC'S, para elaborar, mejorar el sistema.

TIC´S

6. Recibe el requerimiento o solicitud.
7. Realiza análisis de factibilidad.- es decir se realiza reuniones entre TIC's y los interesados para determinar si es posible que se elabore el sistema. Aquí se presentan dos opciones:
8. No sea factible.- se comunica a la dependencia que no se puede realizar ese procedimiento.
9. Si es factible.- proceden con la recolección de la información para poder conocer el proceso más a fondo.
10. Una vez recopilada la información procede a realizar el diseño del sistema.
11. Luego del diseño preliminar, se elabora la programación.
12. Se realiza las pruebas correspondientes, aquí se afrontan dos opciones:
13. Si la prueba es satisfactoria el sistema empieza a utilizarse.
14. Si no pasa la prueba, se procede a realizar las correcciones necesarias, nuevamente empieza el diseño, la programación y evaluación.
15. Comunican a dependencia que el sistema está listo.
16. Capacitan al personal de la dependencia sobre cómo utilizar las herramientas o módulos implantados.

5. Glosario de Términos.

Programación.- "La Programación informática es el proceso por medio del cual se diseña, codifica, limpia y protege el código fuente de programas computacionales. A través de la programación se dictan los pasos a seguir para la creación del código fuente de programas informáticos. De acuerdo con ellos se escribe, se prueba y se perfecciona." Portal CONCEPTODEFINICION. DE. Recuperado de: http://conceptodefinicion.de/programacion-informatica/

Fuente 138 Elaborado por las autoras

Anexo 97 Propuesta de Mejora Causa 9

8. **Causa 9.- No se entregue la información directamente al usuario interno.**

El riesgo de que la información no se entregue directamente al usuario puede afectar no solo a Tesorería sino a cualquier otro departamento pues genera demora en la ejecución de los distintos trámites.

Es por esta razón que para mejorar la entrega de información y evitar la pérdida de la misma se recomienda utilizar el correo electrónico pues de esta forma las autorizaciones serán enviadas de manera inmediata y se contará con una constancia digital que permita realizar los reclamos pertinentes en el caso de incumplimiento de los trámites solicitados.

Fuente 139 Elaborado por las autoras

Anexo 98 Propuesta de Mejora Causa 10

9. **Causa 10.- Ingreso erróneo de monto a facturar o cobrar.**

Para mitigar este riesgo consideramos necesario realizar la siguiente modificación en el módulo de facturación:

a. Forma de Pago.

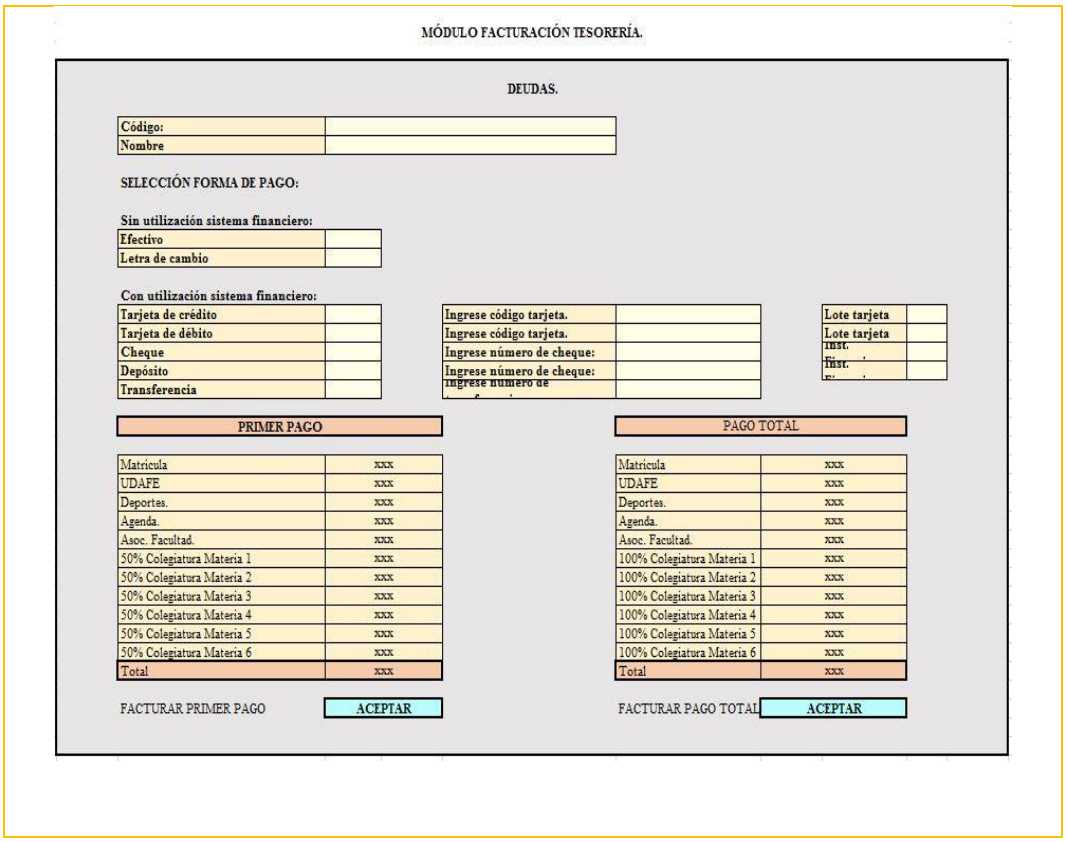
Separar la forma de pago identificando claramente:

- Sin utilización del sistema financiero.
- Con utilización del sistema financiero.

b. Tipo de Pago.

Dividir la pantalla en dos para identificar exactamente si se está pagando solo el primer pago o el pago total.

A continuación presentamos la propuesta de mejora del módulo.



MÓDULO FACTURACIÓN TESORERÍA.

DEUDAS.

Código:	
Nombre	

SELECCIÓN FORMA DE PAGO:

Sin utilización sistema financiero:

Efectivo	
Letra de cambio	

Con utilización sistema financiero:

Tarjeta de crédito		Ingrese código tarjeta.		Lote tarjeta	
Tarjeta de débito		Ingrese código tarjeta.		Lote tarjeta	
Cheque		Ingrese número de cheque:		Inst.	
Depósito		Ingrese número de cheque:		Inst.	
Transferencia		Ingrese número de			

PRIMER PAGO		PAGO TOTAL	
Matrícula	xxx	Matrícula	xxx
UDAFE	xxx	UDAFE	xxx
Deportes.	xxx	Deportes.	xxx
Agenda.	xxx	Agenda.	xxx
Asoc. Facultad.	xxx	Asoc. Facultad.	xxx
50% Colegiatura Materia 1	xxx	100% Colegiatura Materia 1	xxx
50% Colegiatura Materia 2	xxx	100% Colegiatura Materia 2	xxx
50% Colegiatura Materia 3	xxx	100% Colegiatura Materia 3	xxx
50% Colegiatura Materia 4	xxx	100% Colegiatura Materia 4	xxx
50% Colegiatura Materia 5	xxx	100% Colegiatura Materia 5	xxx
50% Colegiatura Materia 6	xxx	100% Colegiatura Materia 6	xxx
Total	xxx	Total	xxx
FACTURAR PRIMER PAGO	ACEPTAR	FACTURAR PAGO TOTAL	ACEPTAR

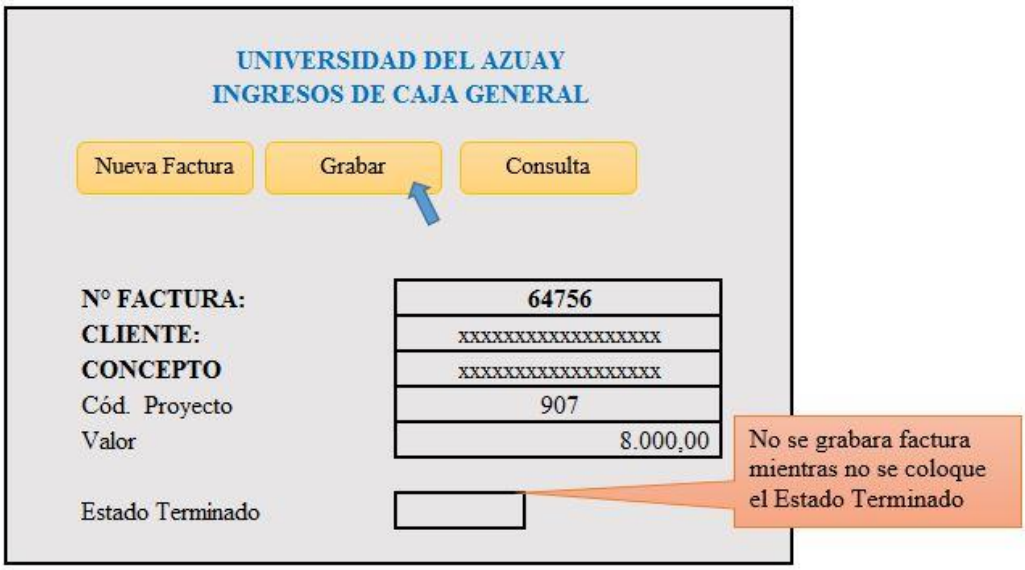
Fuente 140 Elaborado por las autoras

Anexo 99 Propuesta de Mejora Causa 11

10. Causa 11.- No se complete transacciones que deben ser autorizadas por organismos externos.

Este riesgo se presenta en el área de tesorería y se debe a que al momento de elaborar las facturas de la caja general se debe colocar estado terminado, si no se hace esto las facturas emitidas no son enviadas al SRI para su correspondiente autorización.

Por esta razón recomendamos que el sistema informático no permita al usuario grabar la factura mientras no de click en estado terminado. A continuación presentamos el desarrollo de nuestra recomendación:



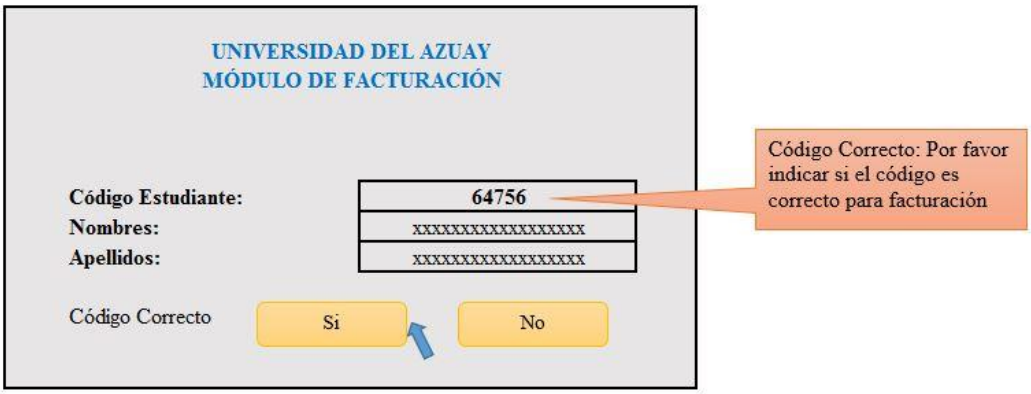
Fuente 141 Elaborado por las autoras

Anexo 100 Propuesta de mejora Causa 12

11. Causa 12.- Ingreso código estudiante erróneo.

Este riesgo se presenta en el área de tesorería y de suceder ocasionaría malestar en los clientes pues se cancelarían facturas por un valor distinto o de otro estudiante.

Para evitar este riesgo se recomienda que el sistema informático cuente con una notificación que solicite al empleado confirmar si el código del estudiante es correcto para luego de ello mostrar los valores de colegiaturas. A continuación presentamos la propuesta:



Fuente 142 Elaborado por las autoras

Anexo 101 Propuesta de Mejora Causas 13 y 14

12. Causa 13 y 14.- Falla del Sistema Informático

Este se presenta no solo en el área de tesorería sino en todas las dependencias, por los que se sugiere al Centro de Tecnología, Información y Comunicación realizar el proceso de mantenimiento preventivo del sistema informático, para lo cual se recomienda:

a. Mantenimiento Preventivo de Software y Hardware.

Para mantenimiento del sistema informático en lo que se refiere al software es necesario que se establezca un cronograma de mantenimiento preventivo y que se realice check list de comprobación de estos mantenimientos.

CHECK LIST
MANTENIMIENTO SISTEMA INFORMÁTICO SOFTWARE

MANTENIMIENTO PREVENTIVO			
CONCEPTO	SI	NO	OBSERVACIONES
Creación de Usuarios Mantenimiento Software.			
Revisión de Software.			
Generar respaldo de información.			
Desintalación de software no requerido.			
Instalación software necesario.			
Revisión y eliminación de virus.			
Instalación de antivirus.			
Otros requeridos por el Dpto. TIC's.			

TECNICO:
FECHA EJECUCIÓN:
HORA:

CHECK LIST
MANTENIMIENTO SISTEMA INFORMÁTICO HARDWARE

MANTENIMIENTO PREVENTIVO			
CONCEPTO	**LIMPIEZA INTERNA**	**LIMPIEZA EXTERNA**	**OBSERVACIONES**
CPU			
MONITOR			
MOUSE			
TECLADO			
IMPRESORA			
ESCANER			
PARLANTES			
Otros requeridos por el Dpto. TIC's.			

TECNICO:
FECHA EJECUCIÓN:
HORA:

CRONOGRAMA.

Software.	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6				MES 7				MES 8				MES 9				MES 10				MES 11				MES 12			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Creación de Usuarios Mantenimiento Software.																																																
Revisión de Software.																																																
Generar respaldo de información.																																																
Desintalación de software no requerido.																																																
Instalación software necesario.																																																
Revisión y eliminación de virus.																																																
Instalación de antivirus.																																																
Otros requeridos por el Dpto. TIC's.																																																

Fuente 143 Elaborado por las autoras

Anexo 102 Propuesta de Mejora Causa 15

13. Causa 15.- No se cuenta con manuales de funciones actualizados.

Este riesgo lo afronta el departamento de Talento Humano, pero también afecta a los demás departamentos pues al no contar con manuales de funciones actualizados a las necesidades de la institución, los empleados no conocen claramente sus actividades generándose duplicidad de funciones, usos excesivos de recursos.

Como recomendación para solucionar este riesgo proponemos que se actualicen los manuales de funciones. La propuesta de los mismos lo encontrará en el Anexo 91.

Fuente 144 Elaborado por las autoras

Anexo 103 Propuesta de Mejora Causa 16

14. Causa 16.- No registre anticipo de bodega.

Este riesgo se presenta en el área de Bodega y se genera por que se realizan anticipos de materiales y suministros para actividades que no fueron planificadas y en la que los recursos no fueron solicitados a tiempo.

Con el propósito de disminuir este riesgo proponemos que se envíen correos recordatorios a todos los empleados de la institución de las fechas máximas para realizar los pedidos.

En el caso de pedidos extemporáneos serán autorizados únicamente por el DGAF.

A continuación presentamos el correo que se debería enviar a la comunidad universitaria:

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Estimada Comunidad Universitaria:

Se recuerda que los pedidos de materiales e insumos se realizarán a Bodega será desde el 5 al 20 de cada mes. También les recordamos que no se realizarán anticipos de pedidos.

Gracias por su atención

Fuente 145 Elaborado por las autoras

Anexo 104 Propuesta de Mejora Causa 17

15. Causa 17.- Error en digitación de información, códigos, valores a cancelar.

Este riesgo se presenta en el departamento de Talento Humano al momento de elaborar las liquidaciones de nómina.

Debido a la cantidad de datos de los empleados que se encuentran registrados en nómina, se recomienda realizar confirmaciones con los empleados vía correo electrónico para determinar si recibieron el pago de su sueldo y el valor es o no correcto.

Fuente 146 Elaborado por las autoras

Anexo 105 Propuesta de Mejora Causa 18

16. Causa 18.- Manipulación

El riesgo de manipulación aparece en todas las áreas, pues un incorrecto manejo del sistema informático puede provocar que el fallo del sistema informático, es por esta razón que se debe mantener un adecuado control y accesos adecuados al sistema informático. Para lograr esto se recomienda el uso de manuales de procedimientos de tal forma que conozcan que actividades pueden realizar.

Los manuales de procedimientos se presentan en el Anexo 106.

Fuente 147 Elaborado por las autoras

Anexo 106 Propuesta de Mejora Causa 19

17. Causa 19.- Falta de control en asignación de permisos usuarios sistemas.

Este riesgo se presenta no solo en el área de tesorería sino en todas las dependencias, debido a que se asigna a un mismo usuario permisos de ejecución y autorización de determinadas actividades, lo cual no es correcto pues da la oportunidad de que se cometan errores o fraudes.

Por esta razón es necesario que se establezcan claramente manuales de funciones, procesos y procedimientos en el área administrativa financiera de tal manera que el Dpto. de TIC pueda establecer los usuarios de acuerdo a las funciones y procesos que realizan, así como también mantener un adecuado control de claves asignadas al personal activo de la institución, retiro de claves al personal jubilado y modificación de permisos cuando existe cambio de cargos.

Entre los controles que se sugieren encontramos:

- Check list

Los check list se utilizarán, para realizar las confirmaciones por el Dpto. TIC's, para conocer el estado del empleado, el formato a utilizarse es:

CHECK LIST COMPROBACIÓN						
Código Empleado	Nombre	Cargo	Empleado Activo	Empleado Inactivo	Empleado Cambiado de Puesto	OBSERVACIONES

Fecha de revisión: _____
Responsable: _____

- **Manuales de Procedimientos**

UNIVERSIDAD DEL AZUAY	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	
Proceso:	Tesorería	Fecha: 03 – 09 - 2017
Procedimiento: Certificaciones.		
Responsable Proceso:	Decano General Administrativo Financiero.	
Responsable Ejecución:	Tesorero.	

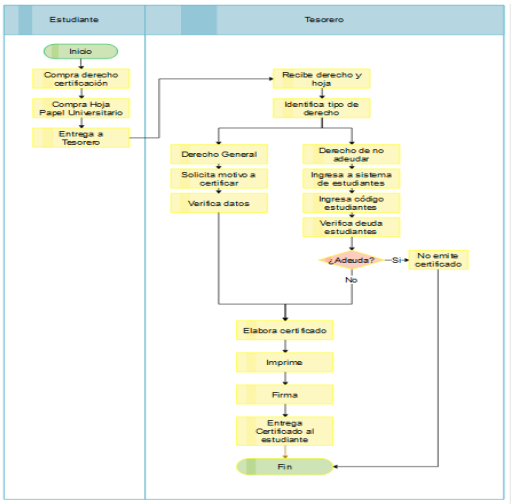
1. **Propósito.**

Describir con exactitud los procedimientos que se llevan a cabo para la emisión de certificados realizados por el Tesorero.

2. **Alcance.**

Desde: Recepción de derecho de certificación.
Hasta: emisión de certificado.

3. **Diagrama de Flujo.**



4. Descripción del Procedimiento.

Estudiante:

1. Compra el derecho en tesorería y Cancela el valor a una de las auxiliares de tesorería.
2. Compra en información una hoja valorada.
3. Lleva los documentos al tesorero.

Tesorero:

4. El Tesorero recibe al estudiante y le solicita el derecho de certificación, así como la hoja valorada.
5. Solicita el motivo a certificar.
6. Si el estudiante solicita certificado de no adeudar debe entregar el derecho con código 827.
7. Si el estudiante requiere certificado de costo de carrera, el tesorero debe recibir el derecho con código 16.
8. Verifica que los derechos sean los correctos.
9. Si todo es correcto, ingresa datos de estudiante al sistema de certificados.
10. Emite y entrega el certificado.

5. Glosario de Términos.

Certificación.- es la emisión de certificados a favor de los estudiantes en los casos de: no adeudar valores a la Universidad, costos de carreras.

UNIVERSIDAD DEL AZUAY	**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS**	
Proceso:	Tesorería	Fecha: 03 – 09 - 2017
Procedimiento: Títulos y Porta títulos.		
Responsable Proceso:	Decano General Administrativo Financiero.	
Responsable Ejecución:	Tesorero.	

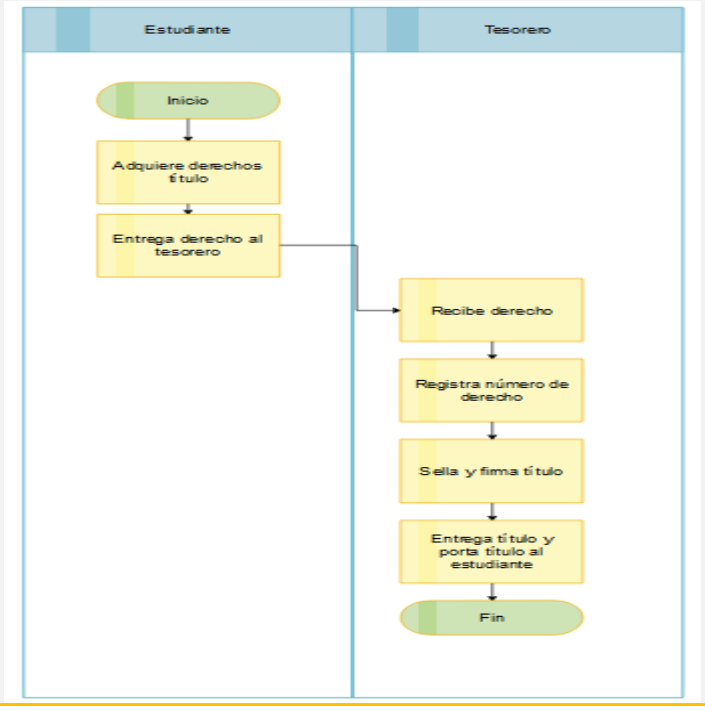
1. **Propósito.**

Describir con exactitud los procedimientos que se llevan a cabo para la entrega de títulos y porta títulos realizados por el Tesorero.

2. **Alcance.**

Desde: recepción de derechos.
Hasta: entrega de título y porta título.

3. **Diagrama de Flujo.**



4. Descripción del Procedimiento.

1. Estudiante compra el derecho de título y porta título en tesorería y Cancela el valor correspondiente a una de las auxiliares de tesorería.
2. Estudiante lleva el derecho al tesorero.
3. El Tesorero recibe al estudiante y le solicita el derecho.
4. Verifica que el estudiante le entregue el derecho correspondiente.
5. Si todo es correcto, procede a tomar un título y porta título.
6. Registra en el título el número del certificado.
7. Firma el título en la parte posterior.
8. Entrega al Estudiante el título y porta título.

5. Glosario de Términos.

Título.- Especie valorada que será otorgada al estudiante luego de que ha cumplido con todos los requisitos para su graduación.

Porta título.- especie valorada que será entregada al estudiante y que sirve para guardar el título.

UNIVERSIDAD DEL AZUAY	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	
Proceso:	Tesorería	Fecha: 03 – 09 - 2017
Procedimiento: Inversiones.		
Responsable Proceso:	Decano General Administrativo Financiero.	
Responsable Ejecución:	Tesorero.	

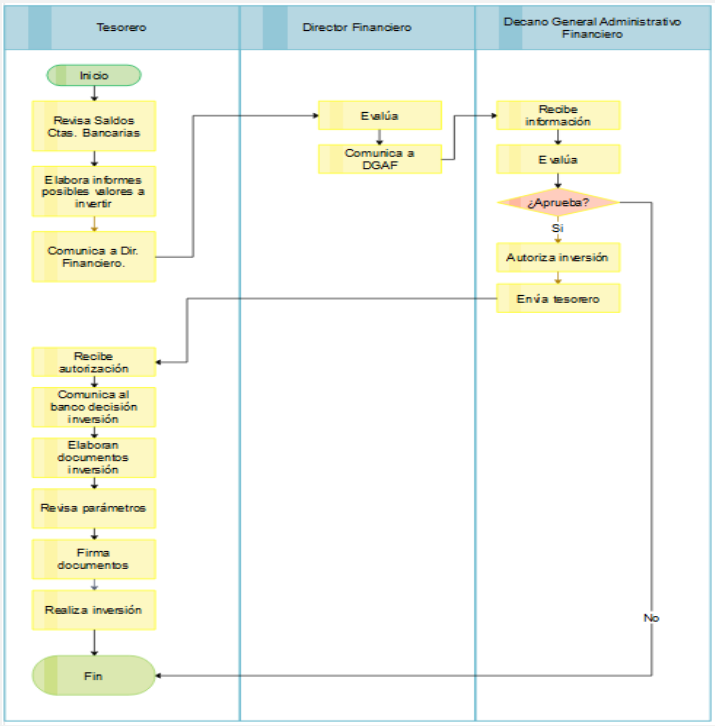
1. **Propósito.**

Describir con exactitud los procedimientos que se llevan a cabo para la ejecución de las inversiones.

2. **Alcance.**

Alcance: desde análisis de información.
Hasta: ejecución de la inversión.

3. **Diagrama de Flujo.**



4. Descripción del Procedimiento.

1. Tesorero revisa el saldo de cuentas bancarias.
2. Elabora informe de posibles saldos a invertir.
3. Envía el informe al DGAF y al Director Financiero sobre los valores disponibles para la inversión.
4. El Director Financiero evalúa y envía recomendaciones al DGAF.
5. El DGAF analiza, evalúa y envía la autorización de inversión al Tesorero.
6. Tesorero recibe autorización, se comunica con la institución financiera.
7. Establece los parámetros de inversión (tiempo, tipo de inversión, tasa de interés)
8. Elabora en forma conjunta con la institución financiera la documentación para la inversión.
9. Ejecuta la inversión.
10. Supervisa cumplimiento de inversiones.

5. Glosario de Términos.

Inversiones.- "monto de dinero que se pone a disposición de terceros, de una empresa o de un conjunto de acciones con el fin de que el mismo se incremente producto de las ganancias que genere ese fondo o proyecto empresarial." Portal DefiniciónABC. Recuperado de: https://www.definicionabc.com/economia/inversiones.php

UNIVERSIDAD DEL AZUAY	**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS**	
Proceso:	Tesorería	Fecha: 03 – 09 - 2017
Procedimiento: Trasferencias al Exterior.		
Responsable Proceso:	Decano General Administrativa Financiera.	
Responsable Ejecución:	Tesorero.	

1. **Propósito.**

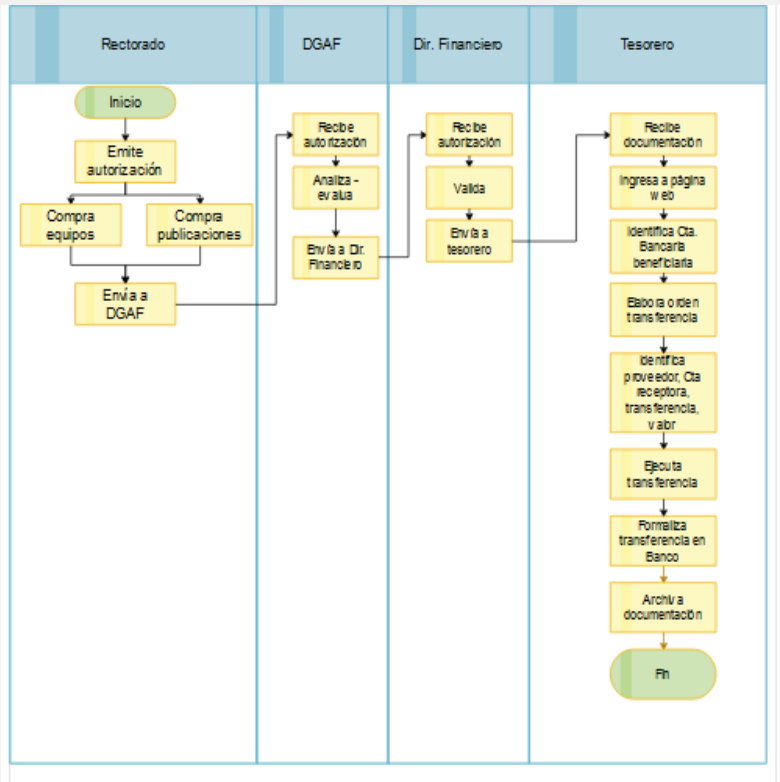
Describir con exactitud los procedimientos que se llevan a cabo para realizar transferencias al exterior.

2. **Alcance.**

Desde: análisis de la documentación.

Hasta: ejecución transferencia.

3. **Diagrama de Flujo.**



4. Descripción del Procedimiento.

1. Rector Autoriza pago de transferencias al exterior por publicaciones o por pago a gastos educativos.
2. Envía autorización al DGAF.
3. DGAF autoriza pago y envía a contabilidad para procesamiento del pago.
4. Auxiliar de Contabilidad 1 y 2 procesan información y el pago y proceden a enviar información al Director Financiero.
5. Dirección Financiera revisa y autoriza y devuelve información a las Auxiliar de Contabilidad 2.
6. Auxiliar de Contabilidad 2 emite comprobante de transferencia y entrega toda la documentación al Tesorero.
7. Tesorero recibe la documentación.
8. Identifica cuenta a transferir.
9. Procede a acceder al sistema de la institución financiera.
10. Ingresa datos del proveedor y valor a transferir.
11. Valida transferencia mediante el número de autorización que se obtiene en el toquen.
12. Aprueba transferencia.
13. Imprime transferencia y envía a contabilidad para su archivo.

5. Glosario de Términos.

Transferencias.- Una transferencia bancaria es la operación por la que una persona o entidad (el ordenante) da instrucciones a su entidad bancaria para que envíe, con cargo a una cuenta suya, una determinada cantidad de dinero a la cuenta de otra persona o empresa (el beneficiario). Portal de finanzas para todos. Recuperado de: **http://www.finanzasparatodos.es/es/productosyservicios/productosbancariosoperativos/serviciostransferencias.html**

UNIVERSIDAD DEL AZUAY	**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS**	
Proceso:	Tesorería	Fecha: 03 – 09 - 2017
Procedimiento: Trasferencias a nivel local y nacional.		
Responsable Proceso:	Decano General Administrativo Financiero.	
Responsable Ejecución:	Tesorero.	

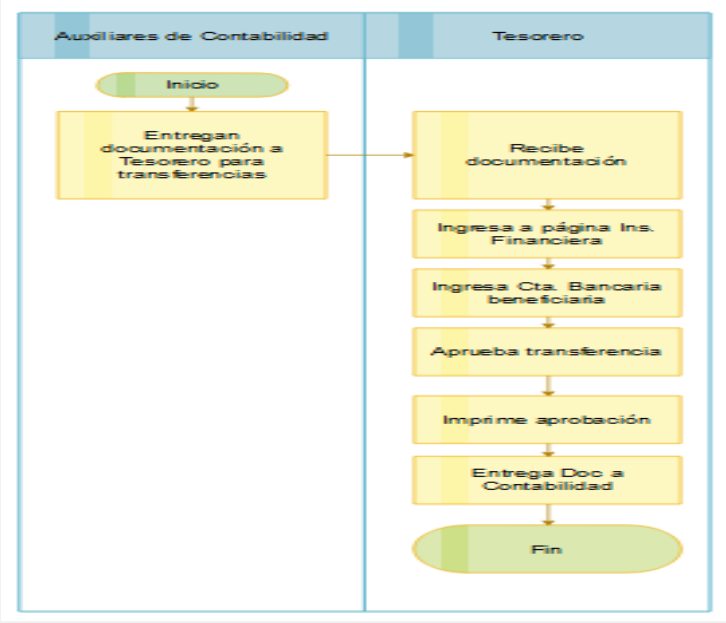
1. **Propósito.**

Describir con exactitud los procedimientos que se llevan a cabo para realizar transferencias a nivel local y nacional.

2. **Alcance.**

Desde: Recepción documentos para pago de transferencias.
Hasta: Aprobación y ejecución de transferencias.

3. **Diagrama de Flujo.**



4. Descripción del Procedimiento.

1. DGAF autoriza pago de transferencias locales y nacionales por pago a proveedores y terceros.
2. Envía autorización a Contabilidad para procesar pago.
3. Auxiliar de Contabilidad 1 y 2 procesan información y el pago y proceden a enviar información al Director Financiero.
4. Dirección Financiera revisa y autoriza y devuelve información a las Auxiliar de Contabilidad 2.
5. Auxiliar de Contabilidad 2 emite comprobante de transferencia y entrega toda la documentación al Tesorero.
6. Tesorero recibe la documentación.
7. Identifica cuenta a transferir.
8. Procede a acceder al sistema de la institución financiera.
9. Revisa la transferencia generada desde contabilidad.
10. Valida transferencia mediante el número de autorización que se obtiene en el toquen.
11. Aprueba transferencia.
12. Imprime transferencia y envía a contabilidad para su archivo.

5. Glosario de Términos.

Transferencias.- Una transferencia bancaria es la operación por la que una persona o entidad (el ordenante) da instrucciones a su entidad bancaria para que envíe, con cargo a una cuenta suya, una determinada cantidad de dinero a la cuenta de otra persona o empresa (el beneficiario). Portal Finanzas para todos. Recuperado de: http://www.finanzasparatodos.es/es/productosyservicios/productosbancariosoperativos/serviciostransferencias.html

UNIVERSIDAD DEL AZUAY	**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS**	
Proceso:	Tesorería	Fecha: 03 – 09 - 2017
Procedimiento: Transferencias de sueldos.		
Responsable Proceso:	Decano General Administrativo Financiero.	
Responsable Ejecución:	Tesorero.	

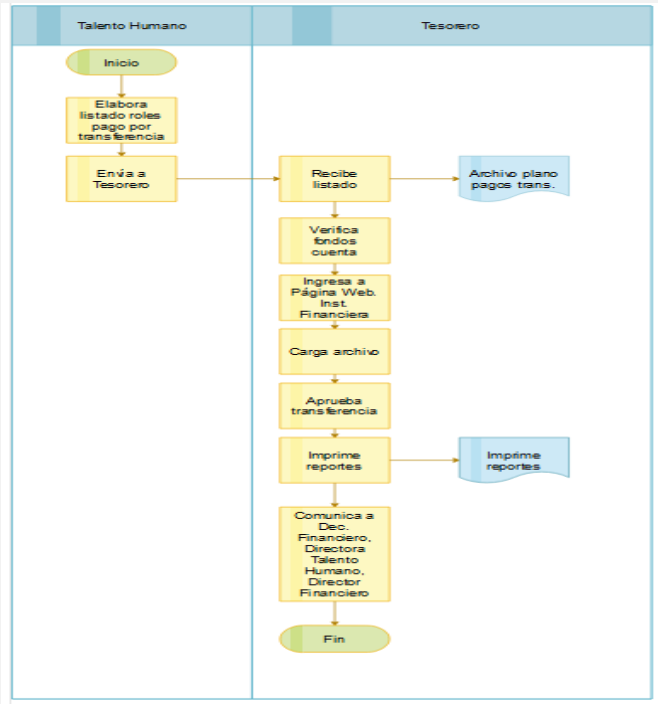
1. **Propósito.**

Describir con exactitud los procedimientos que se llevan a cabo para realizar transferencias de sueldos del personal de la institución.

2. **Alcance.**

Desde: recepción archivo para transferencias.
Hasta: Aprobación y ejecución de transferencias.

3. **Diagrama de Flujo.**



4. Descripción del Procedimiento.

1. Director de Talento Humano genera nómina y elabora informe para pago de sueldos que es entregado al DGAF y al Director Financiero.
2. El DGAF y el Director Financiero reciben información, analizan validan.
3. El DGAF autoriza pago y envía información al tesorero.
4. Tesorero recibe documentación y archivos planos con la nómina a transferir.
5. Ingresa a los sistemas de las instituciones financieras.
6. Genera transferencia.
7. Carga archivos planos.
8. Autoriza transferencias.
9. Imprime reportes y entrega a Director de Talento Humano, DGAF, Director Financiero y a contabilidad.

5. Glosario de Términos.

Transferencias.- "Una transferencia bancaria es la operación por la que una persona o entidad (el ordenante) da instrucciones a su entidad bancaria para que envíe, con cargo a una cuenta suya, una determinada cantidad de dinero a la cuenta de otra persona o empresa (el beneficiario). " Portal Finanzas para todos. http://www.finanzasparatodos.es/es/productosyservicios/productosbancariosoperativos/serviciostransferencias.html

UNIVERSIDAD DEL AZUAY	**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS**	
Proceso:	Tesorería	Fecha: 03 – 09 - 2017
Procedimiento: Pago a proveedores y terceros.		
Responsable Proceso:	Decano General Administrativo Financiero.	
Responsable Ejecución:	Tesorero.	

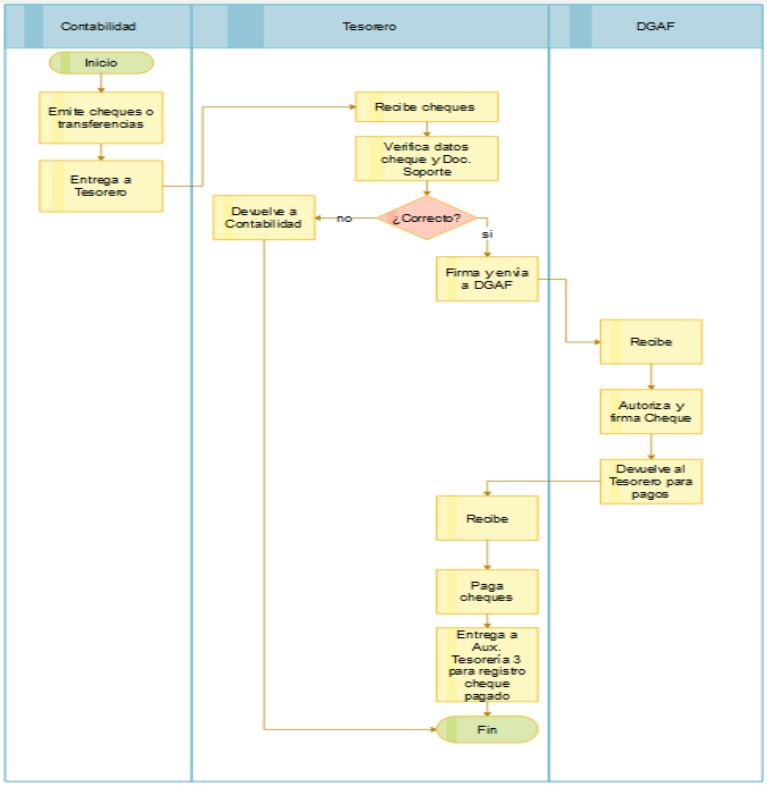
1. **Propósito.**

Describir con exactitud los procedimientos que se llevan a cabo para realizar pagos a proveedores.

2. **Alcance.**

Desde: recepción de documentos para pagos.
Hasta: pago a proveedores y terceros.

3. **Diagrama de Flujo.**



4. Descripción del Procedimiento.

1. Auxiliares de Contabilidad entregan documentación de pagos a proveedores y terceros. (Egresos de Bancos y Cuentas por pagar).
2. Tesorero recibe la documentación y verifica si todo está correcto si no es así devuelve la documentación a contabilidad para las correcciones pertinentes.
3. Si la documentación esta correcta procede a realizar el pago de cheques al proveedor.
4. Para ello recibe la cédula de identidad, hace firmar el egreso de banco y solicita sello y firma del proveedor.
5. Sella el EB y procede a entregar a la Auxiliar de Tesorería # 3 para el registro del Cheque pagado.
6. La auxiliar de tesorería # 3 procede a realizar el ingreso del cheque como pagado y emite reporte.
7. Entrega el reporte al tesorero con todos los EB registrados.
8. Tesorero recibe reporte, revisa y entrega una copia del reporte a Contabilidad con los EB para su archivo.

5. Glosario de Términos.

Proveedores.- "puede ser una persona o una empresa que abastece a otras empresas con existencias (artículos), los cuales serán transformados para venderlos posteriormente o directamente se compran para su venta." Portal Glosario de Contabilidad. Recuperado de: https://debitoor.es/glosario/definicion-proveedor

UNIVERSIDAD DEL AZUAY	**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS**	
Proceso:	Tesorería	Fecha: 03 – 09 - 2017
Procedimiento: Manejo de pólizas.		
Responsable Proceso:	Decano General Administrativo Financiero.	
Responsable Ejecución:	Tesorero.	

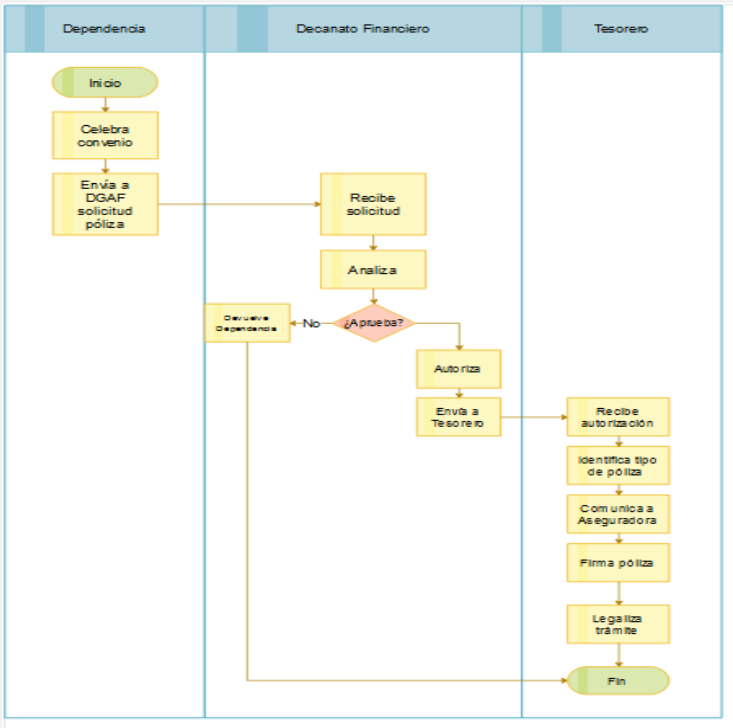
1. **Propósito.**

Describir con exactitud los procedimientos que se llevan a cabo para realizar las pólizas de seguro.

2. **Alcance.**

Desde: recepción de la solicitud de las pólizas.
Hasta: contratación y legalización de póliza.

3. **Diagrama de Flujo.**



4. Descripción del Procedimiento.

1. Dependencia realiza compra o proyectos para los cuales requieren contar con una póliza y realizan la solicitud al DGAF.
2. DGAF recibe la documentación, verifica, autoriza y envía al Tesorero para que contrate la póliza correspondiente.
3. El tesorero recibe la documentación.
4. Tesorero determina tipo de póliza a solicitar y procede a comunicarse con la Aseguradora.
5. Elaboran la documentación de la póliza.
6. Tesorero solicita al Rector y a la contraparte la firma de la documentación.
7. Entrega documentación a la Aseguradora para su legalización.
8. Mantiene control de las pólizas contratadas para proceder con: la liquidación o la renovación de la póliza.

5. Glosario de Términos.

Pólizas de seguro.- "La póliza de seguro, que también puede ser mencionada como contrato de seguro, fija los términos por los cuales el asegurado se obliga a resarcir un daño o a pagar una suma al verificarse una eventualidad prevista en el contrato. El contratante del seguro, por su parte, se obliga a pagar una prima a cambio de la cobertura." Portal Definición.DE. https://definicion.de/poliza-de-seguro/

UNIVERSIDAD DEL AZUAY	**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS**	
Proceso:	Tesorería	Fecha: 03 – 09 - 2017
Procedimiento: Facturación Caja General		
Responsable Proceso:	Tesorero.	
Responsable Ejecución:	Auxiliar Tesorería 1.	

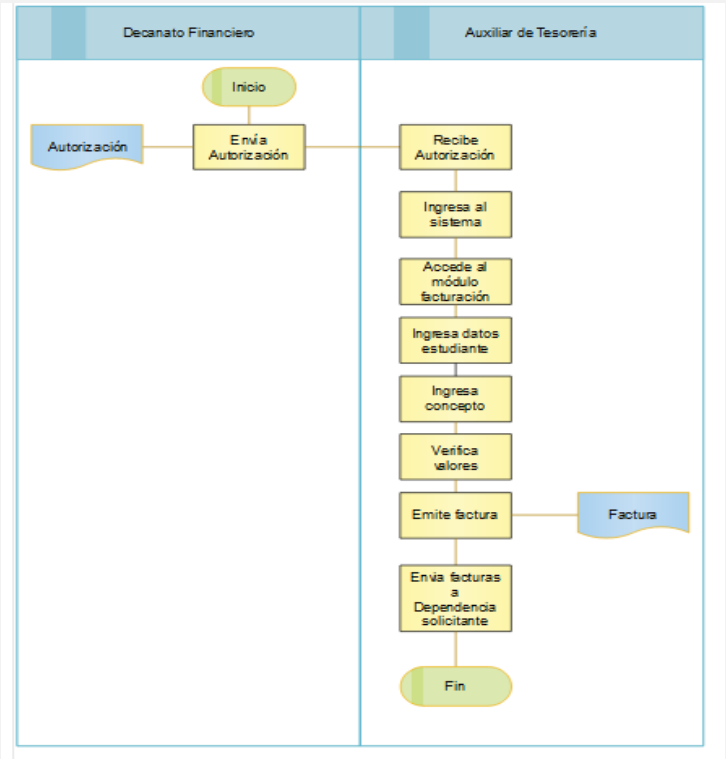
1. **Propósito.**

Describir con exactitud los procedimientos que se llevan a cabo la facturación de la caja general.

2. **Alcance.**

Desde: ingreso al sistema de facturación.
Hasta: emisión de la factura.

3. **Diagrama de Flujo.**



4. Descripción del Procedimiento.

1. Dependencia solicita la emisión de facturas por ingreso de valores por subsidios de enfermedad, reingreso de valores, entre otros.
2. DGAF autoriza la facturación de ingresos de caja general.
3. Auxiliar de Tesorería recibe autorización.
4. Ingresa al sistema de facturación.
5. Selecciona el módulo de facturación.
6. Ingresa datos del proveedor.
7. Ingresa concepto de factura.
8. Ingresa monto a facturar.
9. Emite factura.
10. Envía copias de facturas con la documentación soporte al DGAF, Contabilidad, Dependencia generadora del ingreso facturado.
11. Realiza archivo de documentos.

5. Glosario de Términos.

Facturación.- "La facturación es de una de las acciones más comunes en el mundo de la empresa para las operaciones de intercambio de bienes o servicios. Una factura es un documento donde queda reflejada toda la información de una compraventa: el detalle del producto o servicio, los datos del vendedor, del comprador, la fecha, y por supuesto el precio." Portal Grupo Ficomsa. Recuperado de: http://www.ficomsa.com/que-es-facturacion-todo-lo-que-debes-saber-para-rentabilizar-tu-negocio/

UNIVERSIDAD DEL AZUAY	**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS**	
Proceso:	Tesorería	Fecha: 03 – 09 - 2017
Procedimiento: Ingresos de Caja General.		
Responsable Proceso:	Tesorero.	
Responsable Ejecución:	Auxiliar de Tesorería.	

1. **Propósito.**

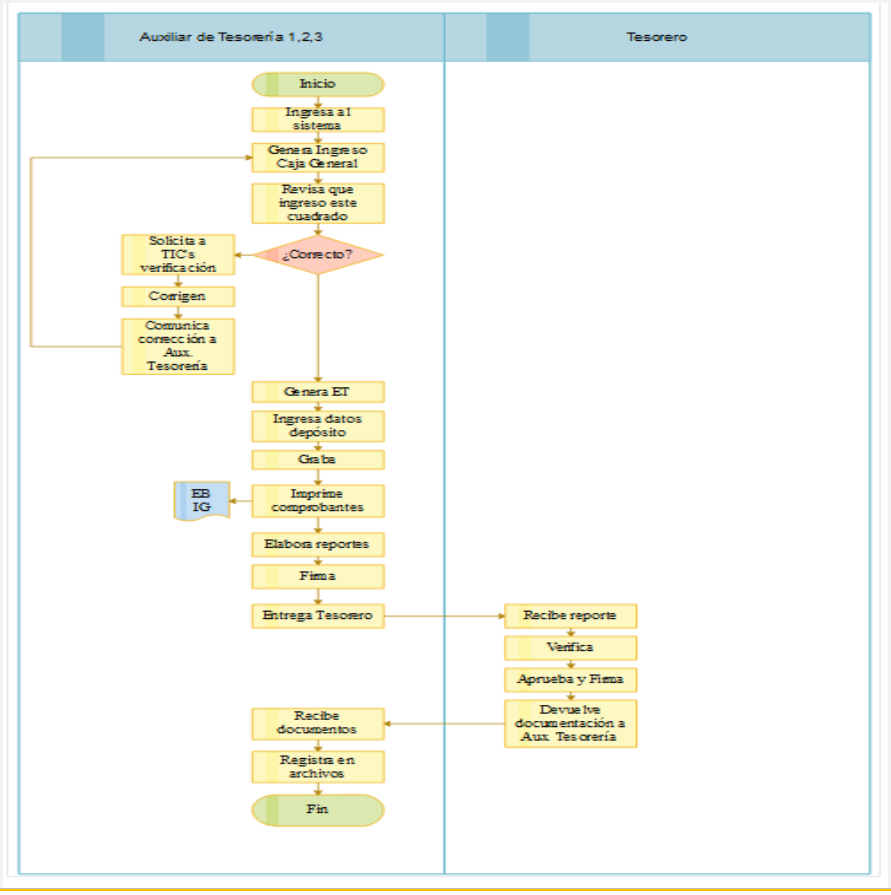
Describir con exactitud los procedimientos que se llevan a cabo los ingresos de caja general.

2. **Alcance.**

Desde: Ingreso al sistema.

Hasta: Generación del Ingreso de Caja.

3. **Diagrama de Flujo.**



4. Descripción del Procedimiento.

1. Ingresa al sistema.
2. Accede al módulo de ingresos de caja.
3. Ingresa la fecha en la casilla correspondiente.
4. Genera el Ingreso de Caja.
5. Revisa que el ingreso este cuadrado.
6. Si no lo está solicita a TIC´s la verificación y la corrección correspondiente.
7. Si lo está procede a generar el ET.
8. Ingresa el depósito.
9. Registra valores del depósito.
10. Graba el Ingreso de Caja.
11. Imprime el IG y ET.
12. Firma documentación.
13. Entrega todos los soportes, IG y ET al Tesorero.
14. Tesorero recibe la documentación y procede a la firma del documento y devuelve documentación firmada al Auxiliar de Tesorería 1.
15. Auxiliar de Tesorería 1 Recibe documentación, registra, archiva una copia y otra copia envía a Contabilidad para el Contador.

5. Glosario de Términos.

Ingreso de caja.- son las transacciones contables que se realizan para registrar el dinero recibido por la institución ya sea en efectivo, cheque, tarjetas de crédito.

UNIVERSIDAD DEL AZUAY	**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS**	
Proceso:	Tesorería	Fecha: 03 – 09 - 2017
Procedimiento: Facturación Colegiaturas.		
Responsable Proceso:	Tesorero.	
Responsable Ejecución:	Auxiliar Tesorería 1. Auxiliar Tesorería 2. Auxiliar Tesorería 3.	

1. **Propósito.**

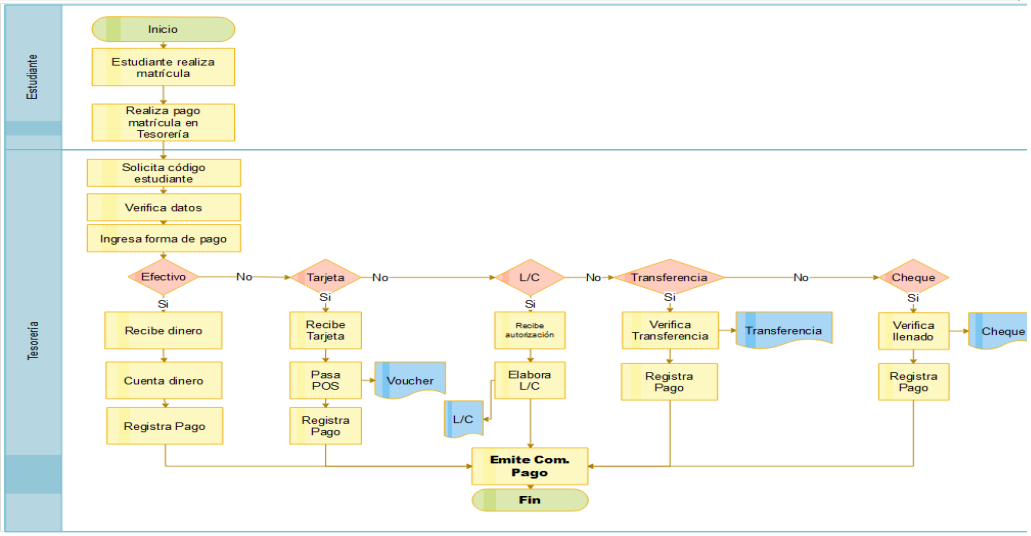
Describir con exactitud los procedimientos que se llevan a cabo para la facturación de colegiaturas de estudiantes de la Universidad del Azuay.

2. **Alcance.**

Desde: Ingreso al sistema.

Hasta: emisión de facturas.

3. **Diagrama de Flujo.**



4. **Descripción del Procedimiento.**

Decano General Administrativo Financiero.

1. Autoriza el ingreso de datos de matrículas del estudiante mediante la página web.

Estudiante.

2. Estudiante ingresa a la página web de la Universidad.
3. Ingresa las materias.
4. Valida su pre matrícula.

Decano General Administrativo Financiero.

5. Autoriza cobro de Colegiaturas.

Tecnología de la Información.

6. Ingresa la base de datos de tesorería la información del estudiante.

Auxiliar de Tesorería 1 – 2 – 3.

7. Solicita código del estudiante.
8. Verifica nombres.
9. Consulta la forma de pago.

Pago en Efectivo.

10. Recibe dinero.
11. Cuenta dinero.
12. Registra Pago.
13. Emite comprobante de pago.

Pago en Tarjeta.

14. Recibe tarjeta.
15. Consulta si desea pagar pago total o de primer pago de colegiatura.
16. Si es el pago total debe digitar en el POS el monto total y digitar plazo de 6 meses de interés.
17. Si es el primer pago de colegiatura debe digitar en el POS el monto del pago del primer pago y digitar 3 meses de plazo sin intereses.
18. Obtiene voucher del POS.
19. Ingresa en el sistema:

- Banco: 39, 40, 41 según corresponda.
- Tiempo: 1, 3, 6 meses
- Valor: aparece automáticamente en el sistema.

20. Procesa Pago y emite comprobante de pago.

Pago en Letra de Cambio.

21. Recibe oficio autorizado con las indicaciones de cómo deberá cobrarse la colegiatura.
22. Procesa forma de pago
23. Emite comprobante.

Pago con Transferencia.

24. Estudiante entrega comprobante de transferencia.
25. Auxiliar de tesorería recibe y comprueba que se haya realizado la transferencia.
26. Solicita al Tesorero que confirme la transferencia.
27. Si todo está bien ingresa al sistema y procesa el pago.

Pago con cheque.

28. Recibe cheque.
29. Verifica que el cheque este correctamente girado.
30. Verifica monto.
31. Procesa pago.
32. Emite comprobante.

Una vez procesados los pagos procederán a realizar al final del día el cuadre de caja.

5. Glosario de Términos.

- Colegiatura.- hace referencia al valor de matrícula más el 100% del costo de materias.
- Letra de cambio.- "se conoce como letra de cambio al documento mercantil que posee relevancia e influencia ejecutiva. Por medio de su emisión, el librador (también conocido como girador) ordena al librado (girado) que abone un determinado monto de dinero al tomador (beneficiario) o a quien éste designe, siempre en el marco de un plazo específico." Definición. DE. Recuperado de: https://definicion.de/letr-de-cambio/
- Primera colegiatura.- es el valor de matrícula más el 50% de colegiaturas.
- Segunda colegiatura.- es el valor de matrícula más el 50% de colegiaturas.

UNIVERSIDAD DEL AZUAY	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	
Proceso:	Tesorería	Fecha: 03 – 09 - 2017
Procedimiento: Cobro de Derechos.		
Responsable Proceso:	Tesorero.	
Responsable Ejecución:	Auxiliar Tesorería 1. Auxiliar Tesorería 2. Auxiliar Tesorería 3.	

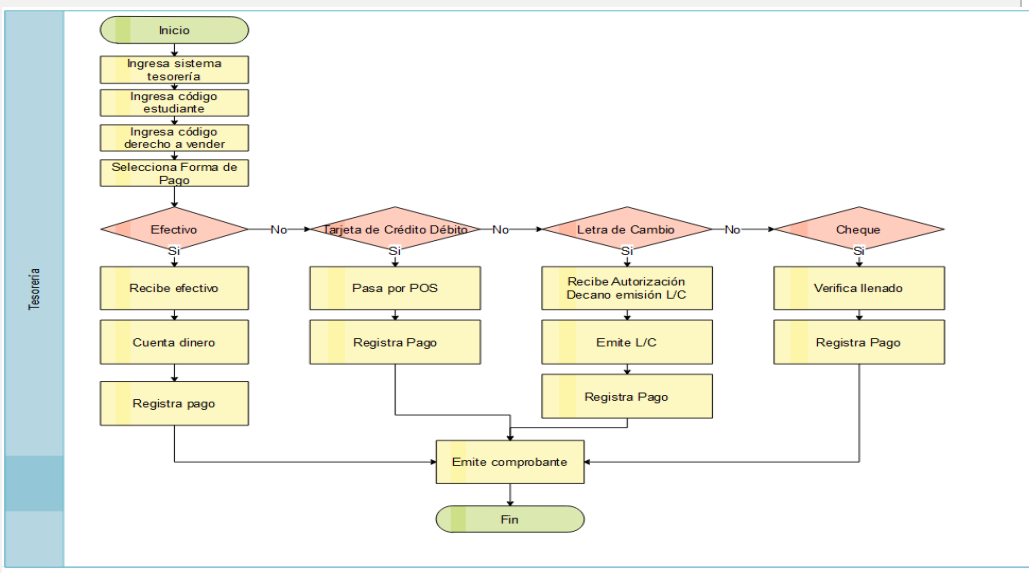
1. **Propósito.**

Describir con exactitud los procedimientos que se llevan a cabo para la facturación de derechos.

2. **Alcance.**

- Desde: Ingreso de información al sistema.
- Hasta: emisión y entrega derecho al estudiante.

3. **Diagrama de Flujo.**



4. **Descripción del Procedimiento.**

Decano General Administrativo Financiero.

1. Autoriza la venta de derechos para los distintos trámites de los estudiantes.

Estudiante.

2. Se acerca a tesorería y solicita el derecho.

Auxiliar Tesorería 1 – 2 – 3.

3. Ingresa el código del estudiante.
4. Verifica el nombre.
5. Selecciona el código del derecho a vender.
6. Selecciona la forma de pago.
7. Verifica nombres.
8. Consulta la forma de pago.

Pago en Efectivo.

9. Recibe dinero.
10. Cuenta dinero.
11. Registra Pago.
12. Emite comprobante de pago.

Pago en Tarjeta.

13. Recibe tarjeta.
14. Obtiene voucher del POS.
15. Ingresa en el sistema:

- Banco: 39, 40, 41 según corresponda.
- Tiempo: 1, 3, 6 meses
- Valor: aparece automáticamente en el sistema.

16. Procesa Pago y emite comprobante de pago.

Pago en Letra de Cambio.

17. Recibe oficio autorizado con las indicaciones de cómo deberá cobrarse la colegiatura.
18. Procesa forma de pago
19. Emite comprobante y letra de cambio.

Pago con cheque.

20. Recibe cheque.
21. Verifica que el cheque este correctamente girado.
22. Verifica monto.
23. Procesa pago.
24. Emite comprobante.

Una vez procesados los pagos procederán a realizar al final del día el cuadre de caja.

5. Glosario de Términos.

- Colegiatura.- hace referencia al valor de matrícula más el 100% del costo de materias.
- Letra de cambio.- "se conoce como letra de cambio al documento mercantil que posee relevancia e influencia ejecutiva. Por medio de su emisión, el librador (también conocido como girador) ordena al librado (girado) que abone un determinado monto de dinero al tomador (beneficiario) o a quien éste designe, siempre en el marco de un plazo específico."Definición.DE. Recuperado de: https://definicion.de/letr-de-cambio/
- Primera colegiatura.- es el valor de matrícula más el 50% de colegiaturas.
- Segunda colegiatura.- es el valor de matrícula más el 50% de colegiaturas.

UNIVERSIDAD DEL AZUAY	**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS**	
Proceso:	Tesorería	Fecha: 03 – 09 - 2017
Procedimiento: Cuadre de Caja.		
Responsable Proceso:	Tesorero.	
Responsable Ejecución:	Auxiliar Tesorería 1. Auxiliar Tesorería 2. Auxiliar Tesorería 3.	

1. **Propósito.**

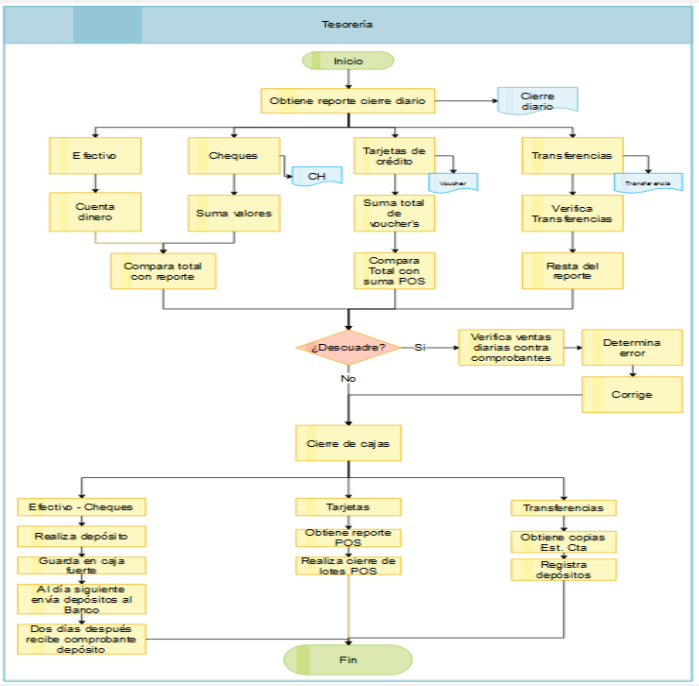
Describir con exactitud los procedimientos que se llevan a cabo para la el cuadre de caja que realiza al final del día.

2. **Alcance.**

Desde: obtención reporte cierre diario.

Hasta: elaboración de depósitos para envío al banco.

3. **Diagrama de Flujo.**



4. Descripción del Procedimiento.

TIC´S.

1. Registran la información de todas las transacciones del día y las almacena en la base de datos de tesorería.
2. Realiza las validaciones del sistema para que se generen los reportes de cierre diario.

Auxiliares de Tesorería 1 – 2 – 3.

3. Obtienen del sistema el reporte de cierre diario.
4. Realizan cuadre de caja por:

a. Efectivo.-

- Obtienen el monto total del efectivo recaudado durante el día y compara contra el reporte.
- Si está bien realiza la papeleta de depósito.

b. Cheques.-

- Suma los valores de los cheques y compara contra el reporte.
- Si todo está bien procede a realizar la papeleta de depósito.

c. Vouchers Tarjetas de crédito.

- Las auxiliares proceden a sumar el total de los vouchers.
- Compara total suma voucher contra el reporte de las tarjetas de crédito emitidas por el sistema.
- Compara total suma voucher contra los reportes de cierre del POS.
- Si todo coincide procede a cerrar lotes y al depósito correspondiente.

d. Transferencias.

- De existir comprobantes de transferencias, se procede a sumar el valor de las mismas.
- Este valor debe coincidir con el faltante de efectivo pues las transferencias son registradas en el sistema como pago en efectivo. Únicamente en este caso.

En caso de que existieran faltantes o sobrantes en los cuadres de caja es necesario que la auxiliar de tesorería detecte y arregle el error.

Si no se encuentra donde se generó el faltante debe comunicarlo al Tesorero y cancelar el valor del faltante.

En el caso de que no se encuentre a quien le corresponda el valor sobrante deberá comunicarse al Tesorero y realizarse el ingreso en la misma noche del valor a la cuenta de la Universidad, este valor se mantendrá en la cuenta hasta que el estudiante propietario de este valor realice el reclamo correspondiente.

5. Una vez realizado el cuadre deberán:

- Guardar los depósitos con el efectivo y los cheques en la tula y esta guardada en la caja fuerte, para ser entregada al día siguiente al personal enviado por el Banco para su depósito.

Recibe los comprobantes de depósito un día después de enviado el dinero y depósitos al banco.

5. Glosario de Términos.

Arqueo de Caja.- "El arqueo de caja es el análisis de las transacciones del efectivo, en un momento determinado, con el objeto de comprobar si se ha contabilizado todo el efectivo recibido y si el saldo que arroja esta cuenta corresponde con lo que se encuentra físicamente en caja en dinero efectivo, cheques o vales. Sirve también para saber si los controles internos se están llevando adecuadamente" Portal Gestiopolis. Recuperado de: **https://www.gestiopolis.com/que-es-arqueo-de-caja/**

UNIVERSIDAD DEL AZUAY	**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS**	
Proceso:	Tesorería	Fecha: 03 – 09 - 2017
Procedimiento: Emisión de notas de crédito.		
Responsable Proceso:	Tesorero.	
Responsable Ejecución:	Auxiliar Tesorería 1. Auxiliar Tesorería 2. Auxiliar Tesorería 3	

1. **Propósito.**

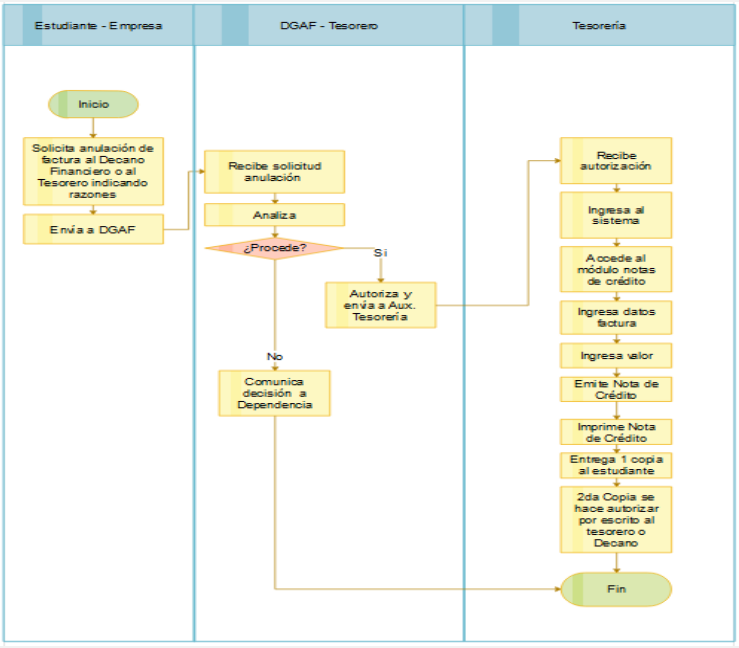
Describir con exactitud los procedimientos que se llevan a cabo para la emisión de las notas de crédito.

2. **Alcance.**

Desde: ingreso al módulo de notas de crédito.

Hasta: emisión nota de crédito.

3. **Diagrama de Flujo.**



4. **Definiciones.**

Notas de crédito.- "Una nota de crédito es un documento que se utiliza para anular facturas**."** Portal Debitoor**.** Recuperado de: https://debitoor.es/glosario/definicion-de-nota-de-credito

5. **Descripción del Procedimiento.**

Auxiliar de Tesorería 1- 2 – 3.

1. Solicitan autorización al Tesorero para la emisión de las notas de crédito.
2. Una vez que cuentan con la autorización acceden al sistema y seleccionan el módulo emisión notas de crédito.
3. Digita número de factura a anular.
4. Registra motivo de anulación de la factura.
5. Emite nota de crédito.
6. Solicita firma al estudiante en la nota de crédito.
7. Solicita firma y aprobación de la nota de crédito por parte del Tesorero.

UNIVERSIDAD DEL AZUAY	**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS**	
Proceso:	Tesorería	Fecha: 03 – 09 - 2017
Procedimiento: Ingresos de Caja Estudiantes.		
Responsable Proceso:	Tesorero.	
Responsable Ejecución:	Auxiliar Tesorería 1, 2,3	

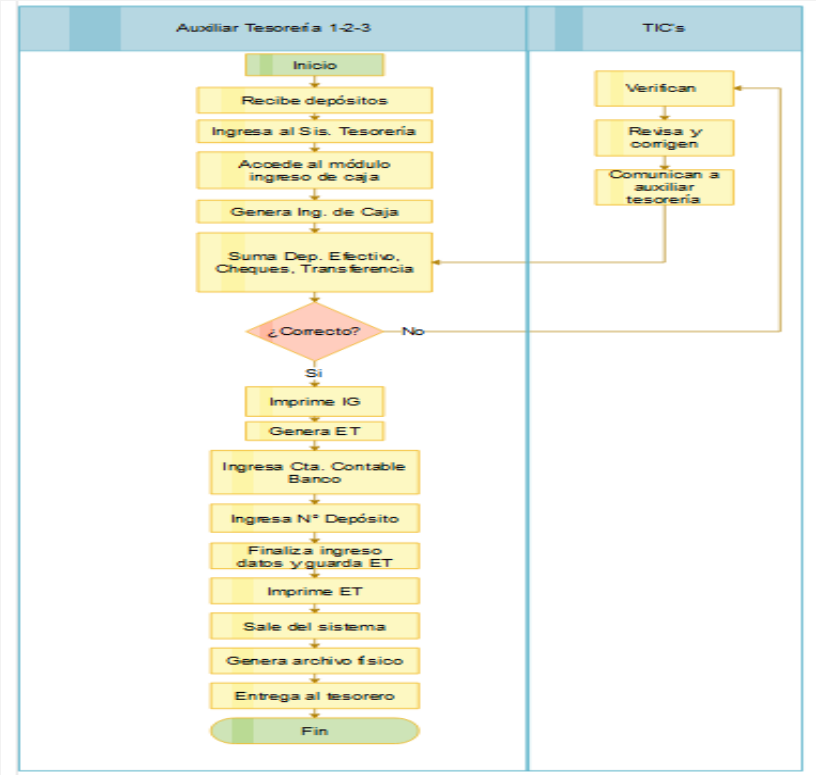
1. **Propósito.**

Describir con exactitud los procedimientos que se llevan a cabo para realizar el ingreso de caja.

2. **Alcance.**

Desde: Ingreso al sistema de ingresos de caja.
Hasta: emisión y entrega del ingreso de caja.

3. **Diagrama de Flujo.**



4. **Descripción del Procedimiento.**

Auxiliares de Tesorería 1 – 2 – 3.

1. Recibe depósitos.
2. Ingresa al sistema.
1. Accede al módulo de ingresos de caja.
2. Ingresa la fecha en la casilla correspondiente.
3. Genera el Ingreso de Caja.
4. Suma valores de depósitos en efectivo, cheques, transferencias y lo compara contra el valor que genera el Ingreso de caja.
5. Si no está bien, se solicita a TIC´s que revise, corrija y se vuelve a generar el IG.
6. Cuando está todo bien, procede a imprimir el IG y a generar el ET.
7. Cuando está generado el ET, ingresa en el asiento contable y digita números de cuenta, valores y número de depósitos.
8. Graba el ET y lo imprime.
9. Sale del sistema.
10. Adjunta toda la documentación, firma el reporte y entregan al Tesorero.

Tesorero.

11. Recibe la documentación.
12. Aprueba y firma.
13. Procede a entregar la documentación a la auxiliar de tesorería para el registro y envío a Contabilidad.

Auxiliar de Tesorería 1.

14. Recibe documentos, registra y envía a contabilidad.

5. **Glosario de Términos.**

Ingreso de caja.- son las transacciones contables que se realizan para registrar el dinero recibido por la institución ya sea en efectivo, cheque, tarjetas de crédito.

UNIVERSIDAD DEL AZUAY	**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS**	
Proceso:	Tesorería	Fecha: 03 – 09 - 2017
Procedimiento: Devolución a Estudiantes.		
Responsable Proceso:	Tesorero.	
Responsable Ejecución:	Auxiliar Tesorería 2.	

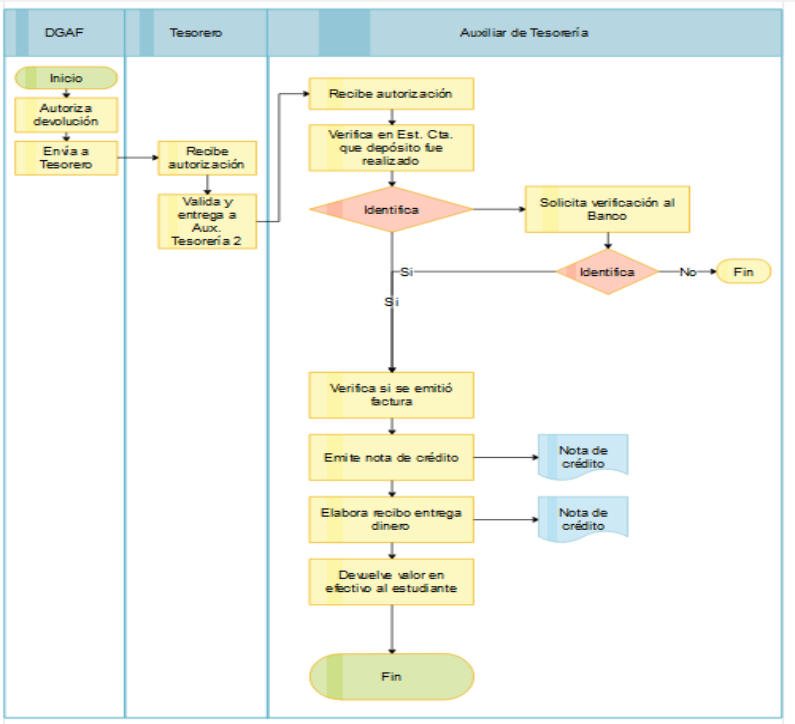
1. **Propósito.**

Describir con exactitud los procedimientos que se llevan a cabo para realizar la devolución de valores a estudiantes.

2. **Alcance.**

Desde: recepción documentación autorizada.
Hasta: devolución dinero al estudiante.

3. **Diagrama de Flujo.**



4. Descripción del Procedimiento.

DGAF.

1. Autoriza devolución de valores a estudiantes por caja chica.
2. Envía autorización al Tesorero.

Tesorero.

3. Recibe, valida y entrega a la Auxiliar de Tesorería 2.

Auxiliar de Tesorería 2.

4. Recibe oficio y documento soporte.
5. Verifica que los valores a devolver estén depositados en la Cuenta Bancaria de la Institución.
6. Si no lo identifica procede a solicitar al banco la confirmación.
   a. Si banco confirma que devolvió el valor a la Cta. Bancaria del estudiante, la auxiliar de Tesorería 2 solicita soporte y comunica al estudiante que la devolución fue realizada y finaliza trámite para su archivo.
   b. Si banco confirma que se encuentra valor en la cuenta y que no fue devuelto se procede como con la devolución del valor.
7. Verifica si se emitió o no factura, en el caso de existir factura emite la nota de crédito.
8. Luego deberá comunicarse con el estudiante para comunicarle que es necesario devolverle el valor.
9. Cuando el estudiante llega a su ventanilla, deberá solicitar la cédula.
10. Emite recibo de devolución.
11. Devuelve valor en efectivo.

UNIVERSIDAD DEL AZUAY	**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS**	
Proceso:	Tesorería	Fecha: 03 – 09 - 2017
Procedimiento: Registro cheques pagados.		
Responsable Proceso:	Tesorero.	
Responsable Ejecución:	Auxiliar Tesorería 3.	

1. **Propósito.**

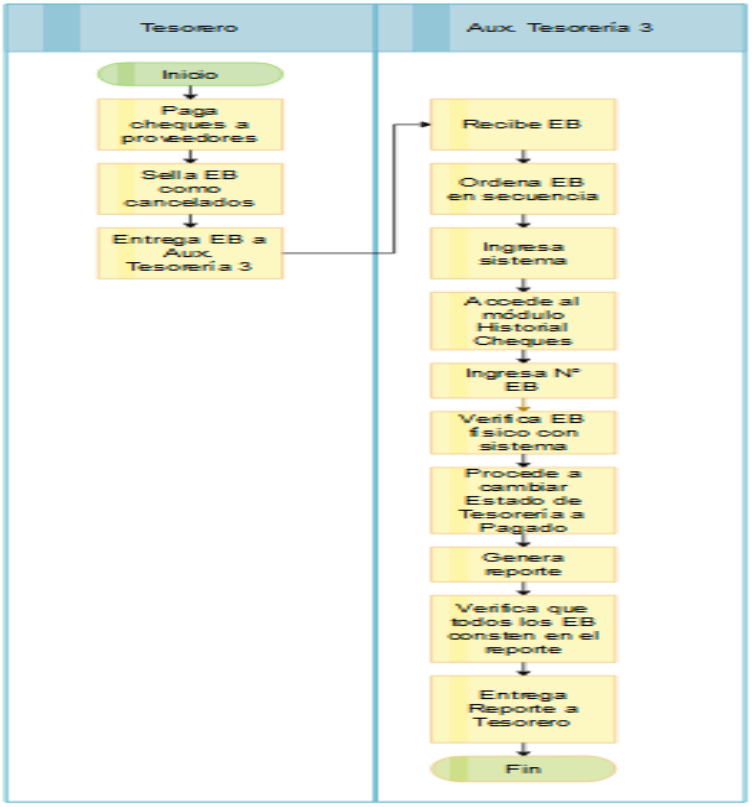
Describir con exactitud los procedimientos que se llevan a cabo para registro de cheques pagados.

2. **Alcance.**

Desde: Recepción de Cheques Pagados.

Hasta: Ingreso y entrega de cheques registrados como pagados.

3. **Diagrama de Flujo.**



4. Descripción del Procedimiento.

Tesorero.

1. Paga cheques a proveedores y terceros.
2. Sella EB como cancelados.
3. Entrega EB a Auxiliar de Tesorería 3.

Auxiliar de Tesorería 3.

4. Recibe Egresos de Bancos.
5. Ordena EB en secuencia numérica.
6. Ingresa al sistema.
7. Accede al módulo Historial de Cheques.
8. Ingresa número de EB.
9. Verifica datos en el sistema contra EB.
10. Procede al cambio de estado de Tesorería ha Pagado.
11. Genera reporte.
12. Verifica que todos los EB estén en el reporte.
13. Si algún EB no se registro debe hacerlo y generar un nuevo reporte.
14. Entrega reporte a Tesorero.
15. Comunica diferencias.

UNIVERSIDAD DEL AZUAY	**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS**	
Proceso:	Contabilidad.	Fecha: 03 – 09 – 2017
Procedimiento: Ingreso de Facturas para pago a proveedores y terceros.		
Responsable Proceso:	Contador.	
Responsable Ejecución:	Auxiliar de Contabilidad 1.	

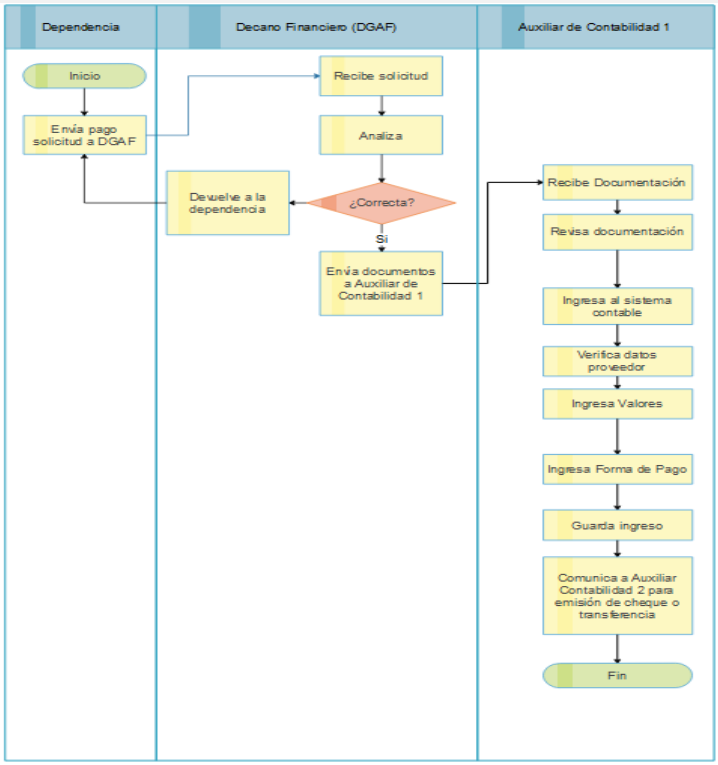
1. **Propósito.**

Describir con exactitud los procedimientos que se llevan a cabo para el ingreso de facturas para pago a proveedores y terceros.

2. **Alcance.**

Desde: recepción de oficios autorizados para pagos.
Hasta: ingreso de facturas para generación emisión de cheques.

3. **Diagrama de Flujo.**



4. Descripción del Procedimiento.

1. Recibe la documentación.
2. Revisa que los soportes sean originales y que se cuente con la autorización del DGAF.
3. Si no está la documentación requerida devuelve al DGAF o a la dependencia.
4. Si está completa procede al ingreso de la factura, para ello debe ingresar al módulo de contabilidad.
5. Extrae datos del proveedor.
6. Verifica valores.
7. Ingresa forma de pago solicitada por el cliente. (Cheque, Transferencia).
8. Envía información a Auxiliar de Contabilidad # 2 para que genere los pagos.

5. Glosario de Términos.

Factura.- "Una factura es un documento que demuestra que una persona (cliente) ha comprado un producto o un servicio." Glosario de Contabilidad. Recuperado de **https://debitoor.es/glosario/definicion-factura**.

UNIVERSIDAD DEL AZUAY	**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS**	
Proceso:	Contabilidad.	Fecha: 03 – 09 – 2017
Procedimiento: Ingreso Facturas Profesores de Posgrados.		
Responsable Proceso:	Contador.	
Responsable Ejecución:	Auxiliar de Contabilidad 1.	

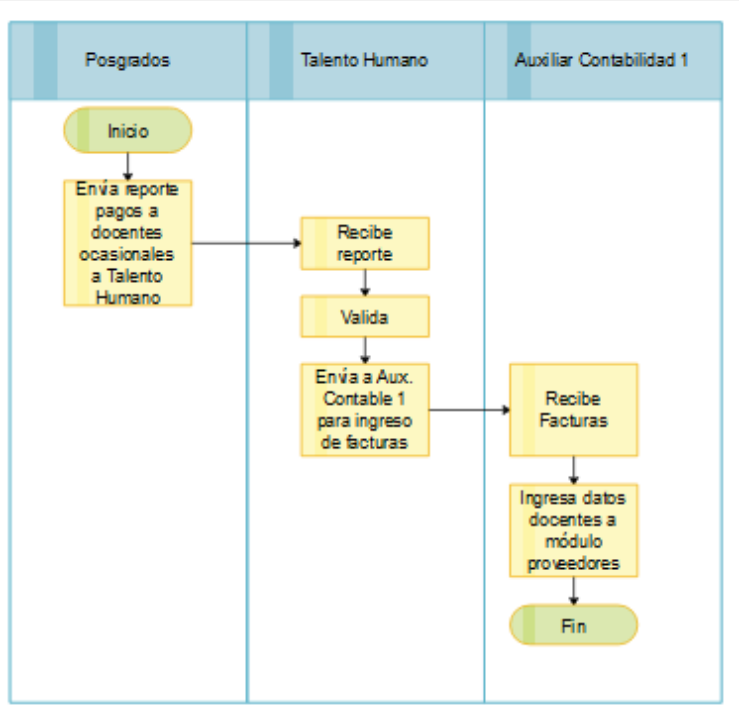
1. **Propósito.**

Describir con exactitud los procedimientos que se llevan a cabo para el ingreso de facturas para pago a profesores de posgrados.

2. **Alcance.**

Desde: Recepción documentos autorizados para pagos.
Hasta: Ingreso de información para emisión de pagos.

3. **Diagrama de Flujo.**



4. Descripción del Procedimiento.

1. Recibe la documentación del docente que comprende la factura correspondiente.
2. Revisa que la información que se contiene en la factura sea la correcta.
3. Recibe reporte de Talento Humano y verifica que el valor reportado sea igual al que se encuentra en la factura entregada por el docente.
4. Si no está la documentación requerida devuelve al profesor para que cambie factura.
5. Si está completa procede al ingreso de la factura, para ello debe ingresar al módulo de contabilidad.
6. Extrae datos del proveedor.
7. Verifica valores.
8. Ingresa forma de pago solicitada por el cliente. (Cheque, Transferencia).
9. Envía información a Auxiliar de Contabilidad # 2 para que genere los pagos.

5. Glosario de Términos.

Factura.- "Una factura es un documento que demuestra que una persona (cliente) ha comprado un producto o un servicio." Glosario de Contabilidad. Recuperado de **https://debitoor.es/glosario/definicion-factura**.

UNIVERSIDAD DEL AZUAY	**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS**	
Proceso:	Contabilidad.	Fecha: 03 – 09 – 2017
Procedimiento: Recopilación información para devolución de IVA.		
Responsable Proceso:	Contador.	
Responsable Ejecución:	Auxiliar de Contabilidad 1.	

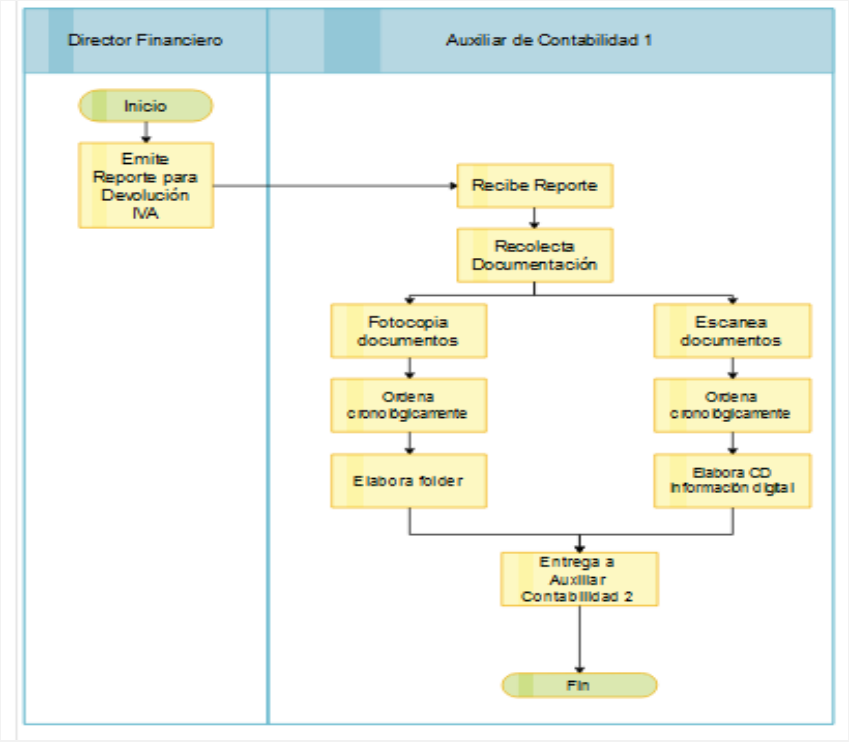
1. **Propósito.**

Describir con exactitud los procedimientos que se llevan a cabo para recopilar la información necesaria para solicitar la devolución de IVA.

2. **Alcance.**

Desde: Recepción reporte del Director Financiero para recopilación información.
Hasta: Entrega documentación a la Auxiliar de Contabilidad 3.

3. **Diagrama de Flujo.**



4. Descripción del Procedimiento.

1. Recibe reporte emitido por el Director Financiero de las facturas de valor 0% y 12% que deberán ser recopiladas para solicitar la devolución del IVA.
2. En base al reporte recopila la documentación.
3. Escanea los documentos.
4. Ordena las facturas acorde al proveedor en forma alfabética.
5. Coloca todas las facturas en un folder.
6. Entrega folder al contador para la revisión y aprobación. En el caso de que el contador desaprueba deberá realizar las correcciones en el archivo, pero si aprueba le devuelve a la Auxiliar de contabilidad 1 para que selle las facturas y lo entregue a la Auxiliar de Contabilidad 3.

5. Glosario de Términos.

Devolución de IVA: "La devolución de IVA es un procedimiento mediante el cual el Servicio de Rentas Internas procede a efectuar la devolución del Impuesto al Valor Agregado a los beneficiarios cuyo derecho está establecido en la normativa legal correspondiente." Portal SRI. Recuperado de **http://www.sri.gob.ec/web/guest/devolucion-de-iva**

UNIVERSIDAD DEL AZUAY	**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS**	
Proceso:	Contabilidad.	Fecha: 03 – 09 – 2017
Procedimiento: Emisión de Cheques.		
Responsable Proceso:	Contador.	
Responsable Ejecución:	Auxiliar de Contabilidad 2.	

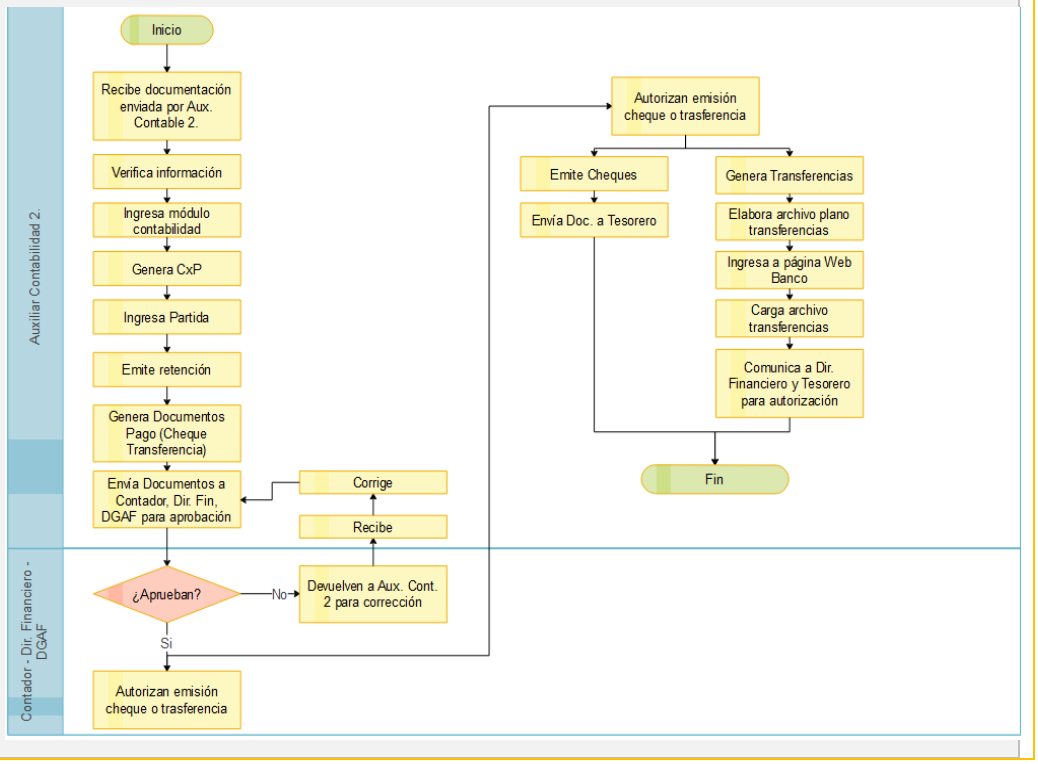
1. **Propósito.**

Describir con exactitud los procedimientos que se llevan a cabo para la emisión de los cheques para pago a proveedores y terceros.

2. **Alcance.**

Desde: Recepción de documentos.
Hasta: Emisión de pagos.

3. **Diagrama de Flujo.**



4. Descripción del Procedimiento.

1. Recibe de la Auxiliar de Contabilidad #1 con la documentación correspondiente a los proveedores a quienes se debe emitir cheque o realizar transferencia para su pago.
2. Ingresa al sistema de contabilidad.
3. Accede al módulo de cuentas por pagar.
4. Verifica que se haya registrado en el sistema los datos del proveedor.
5. Asigna la cuenta contable del proveedor.
6. Emite retención.
7. Genera Egreso de Banco.
8. Reúne todos los documentos y envía al Contador y al Director Financiero para su revisión.
9. De esta dos revisiones se generan dos posibles resultados en los que la Auxiliar de Contabilidad 2 deberá actuar de la siguiente manera:
   - 9.1. Aprobado: si el Contador y el Director Financiero aprueban el pago, la auxiliar de contabilidad deberá:
     - 9.1.1. En el caso de cheques emitidos enviarlos al Tesorero con la documentación soporte para que el proveedor se acerque a cobrar.
     - 9.1.2. En el caso de las transferencias deberá, elaborar el archivo plano de transferencias, cargarlos a la página de la institución financiera, comunicar al Director Financiero y al Tesorero que se encuentra generada la transferencia, entregarles los soportes para que ellos revisen y autoricen o no la transferencia.
   - 9.2. No aprobado: deberá verificar los errores que ocasionaron que el pago no haya sido aprobado, corregir los mismos y enviarlo al Director Financiero y contador para su aprobación.

5. Glosario de Términos.

Cuenta por pagar.- "Consiste en una deuda contraída por la empresa relacionada directamente con la actividad económica de la empresa." Glosario de contabilidad. Recuperado de https://debitoor.es/glosario/definicion-de-cuentas-pagar

UNIVERSIDAD DEL AZUAY	**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS**	
Proceso:	Contabilidad.	Fecha: 03 – 09 – 2017
Procedimiento: Conciliación.		
Responsable Proceso:	Contador.	
Responsable Ejecución:	Auxiliar de Contabilidad 3.	

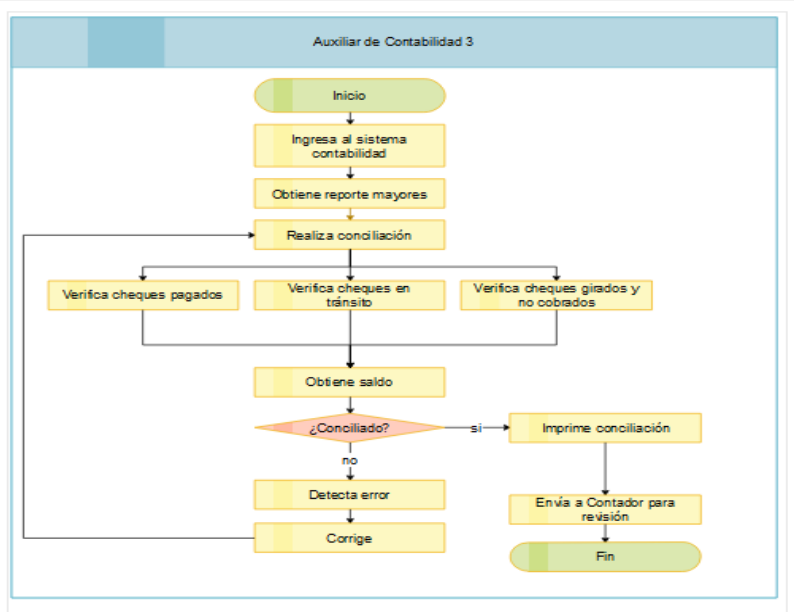
1. **Propósito.**

Describir con exactitud los procedimientos que deberá llevar a cabo para realizar las conciliaciones.

2. **Alcance.**

Desde: Obtención de reportes cuentas bancarias.
Hasta: Emisión de conciliaciones bancarias a enviar al Contador.

3. **Diagrama de Flujo.**



4. Descripción del Procedimiento.

1. Ingresa al sistema de contabilidad.
2. Obtiene reporte de los mayores de las cuentas a conciliar.
3. Realiza conciliación para ello debe:
4. Ingresar el saldo del extracto bancario.
5. Verificar cheques pagados.
6. Verificar cheques en tránsito.
7. Verificar cheques girados y no cobrados.
8. Verificar notas de crédito y débito.
9. Una vez realizada la conciliación se deberá ingresar en el sistema la siguiente información:

Saldo extracto bancario	xxx
(-) **Cheques Pendientes de cobro**	**xxx**
(-) Notas de crédito no registradas	**xxx**
(+) Notas de débito no registradas	**xxx**
(+) Consignaciones pendientes	**xxx**
(=) Saldo en libros	**xxx**

5. Glosario de Términos.

Conciliación.- **"**La conciliación bancaria es un proceso que permite confrontar y conciliar los valores que la empresa tiene registrados, de una cuenta de ahorros o corriente, con los valores que el banco suministra por medio del extracto bancario." Portal Gerencie.com Recuperado de **https://www.gerencie.com/conciliacion-bancaria.html**

UNIVERSIDAD DEL AZUAY	**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS**	
Proceso:	Contabilidad.	Fecha: 03 – 09 – 2017
Procedimiento: Pago colegiaturas canceladas en los bancos.		
Responsable Proceso:	Contador.	
Responsable Ejecución:	Auxiliar de Contabilidad 3.	

1. **Propósito.**

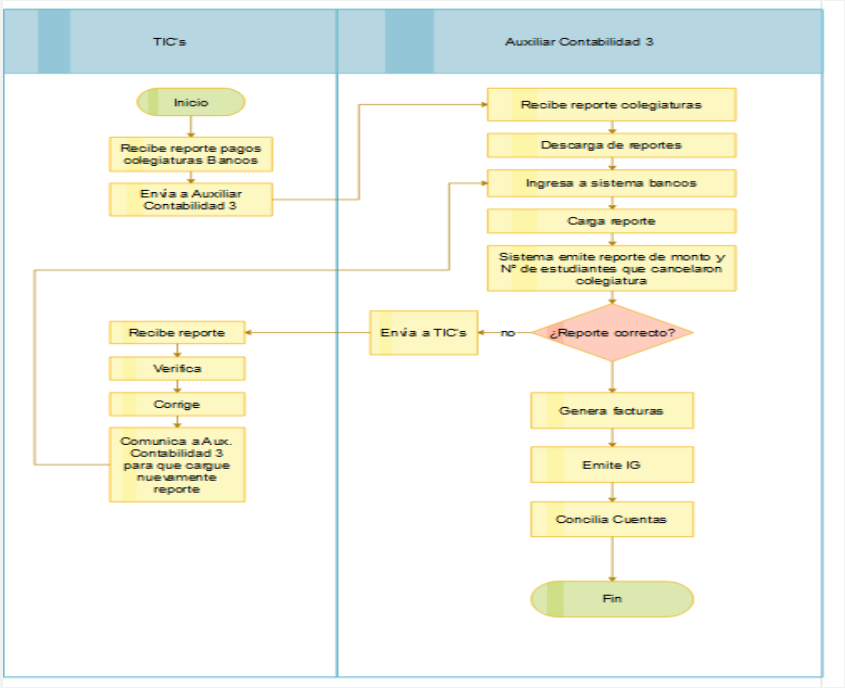
Describir con exactitud los procedimientos que deberá llevar a cabo el procesamiento de las colegiaturas canceladas en el banco.

2. **Alcance.**

Desde: recepción reportes bancos.

Hasta: emisión facturas colegiaturas.

3. **Diagrama de Flujo.**



4. Descripción del Procedimiento.

Decano General Administrativo Financiero.

1. Autoriza cobro de colegiaturas.
2. Solicita a TIC´s envíe base de datos del estudiante a las instituciones financieras asignadas.

TIC´s

3. Envía al banco la información.
4. Recibe los reportes y envía.

Auxiliar de Contabilidad 3.

5. Recibe la información.
6. Descarga Reportes.
7. Ingresa al Sistema de Bancos.
8. Carga el reporte.
9. Procede a la validación del proceso en la cual se pueden presentar dos opciones:
    a. El número de registros procesados por el sistema de bancos no coincida con el número de registros enviados por la institución financiera.
    En este caso se deberá comunicar con TIC´s para que se revise la causa del problema, se corrija y se proceda al procesamiento de los pagos.
    b. El número de registros del reporte emitido por el sistema y el reporte de registros emitido por la institución financiera coincida en este caso se procede al procesamiento de los pagos.
    c. Procesar los pagos.
    d. Emitir los Ingresos Generales.
    e. Conciliar los valores facturados contra los mayores y estados de cuenta.

UNIVERSIDAD DEL AZUAY	**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS**	
Proceso:	Contabilidad.	Fecha: 03 – 09 – 2017
Procedimiento: Devolución de IVA.		
Responsable Proceso:	Contador.	
Responsable Ejecución:	Auxiliar de Contabilidad 3.	

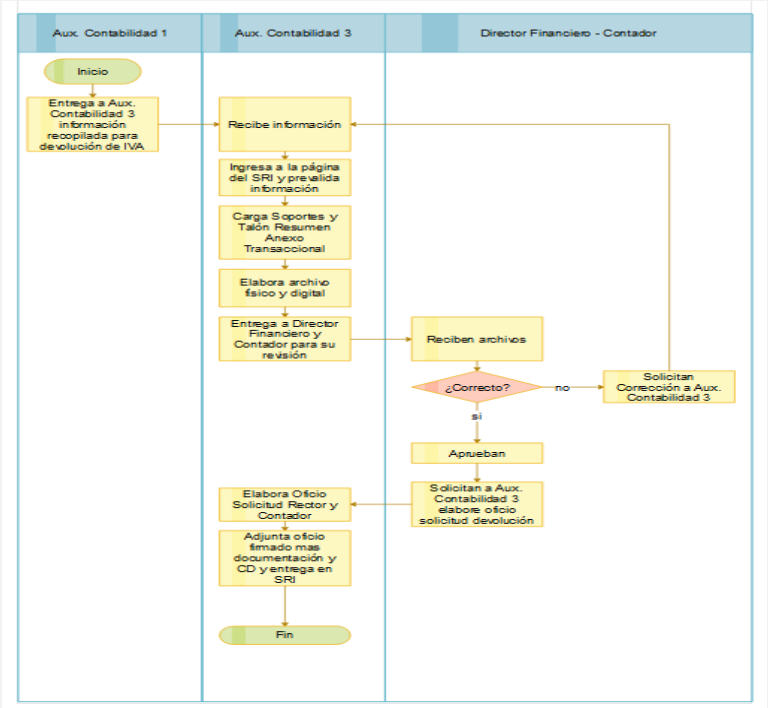
1. **Propósito.**

Describir con exactitud los procedimientos que deberá llevar a cabo el procesamiento de la devolución de IVA.

2. **Alcance.**

Desde: recepción documentación.
Hasta: entrega solicitud de IVA y documentación en el SRI.

3. **Diagrama de Flujo.**



4. Descripción del Procedimiento.

1. Recibe documentación de la Auxiliar de Contabilidad 1.
2. Adjunta la información o reportes generados en el Anexo transaccional.
3. Con toda la información ingresa a la página web del SRI y prevalida los documentos que sustentaran la solicitud de devolución de IVA.
4. Una vez que se pre validó la información procederá a entregar al Contador y al Director Financiero para su revisión.
5. Una vez que la información ha sido revisada el Director Financiero y Contador aprueban la misma o solicitarán que se realice las correcciones pertinentes.
6. La Auxiliar Contable 3 deberá de ser el caso realizar dichas correcciones, presentarlas nuevamente al Dir. Financiero y Contador para su aprobación.
7. Una vez que se apruebe la Auxiliar Contable 3 deberá elaborar la solicitud de devolución de IVA, misma que deberá ir firmada por el Representante Legal de la Institución y el Contador.
8. Con toda la información elabora un archivo digital.
9. Deberá entregar en el SRI la solicitud, documentación física, archivo digital hasta el día 20 de cada mes.

UNIVERSIDAD DEL AZUAY	**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS**	
Proceso:	Contabilidad.	Fecha: 03 – 09 – 2017
Procedimiento: Elaboración de Anexos Transaccionales.		
Responsable Proceso:	Contador.	
Responsable Ejecución:	Auxiliar de Contabilidad 3.	

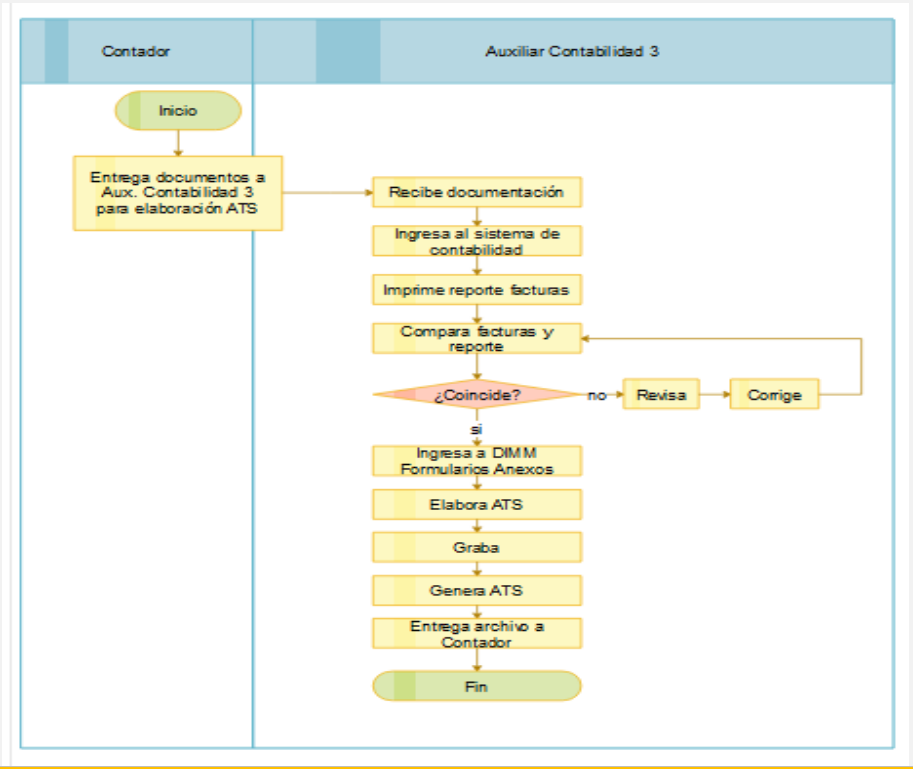
1. **Propósito.**

Describir con exactitud los procedimientos que deberá llevar a cabo para la elaboración de los anexos transaccionales.

2. **Alcance.**

Desde: Recopilación de información.
Hasta: Elaboración de ATS y entrega del archivo al Contador.

3. **Diagrama de Flujo.**



4. Descripción del Procedimiento.

1. Recibe documentación de la Auxiliar de Contabilidad 1.
2. Ingresa al sistema de contabilidad y obtiene el reporte de facturas.
3. Compara el reporte físico con el que envía el sistema.
4. Revisa y de existir diferencias entre los reportes procede a revisar y corregir.
5. Una vez que la información es corregida,
6. Accede al Anexo Transaccional Simplificado Plataforma del SRI.
7. Selecciona el RUC de la institución.
8. Selecciona ATS.
9. Ingresa la información solicitada por el SRI.
10. Finaliza y obtiene el Talón Resumen.
11. Entrega archivo y talón resumen al Contador para su revisión y posterior carga en la página del SRI.

UNIVERSIDAD DEL AZUAY	**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS**	
Proceso:	Contabilidad.	Fecha: 03 – 09 – 2017
Procedimiento: Registro Transacciones.		
Responsable Proceso:	Director Financiero.	
Responsable Ejecución:	Contador.	

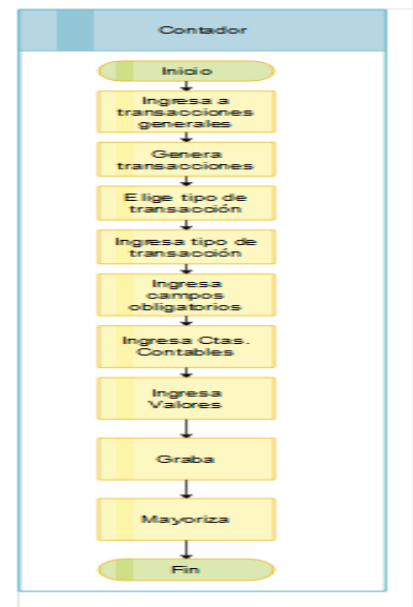
1. **Propósito.**

Describir con exactitud los procedimientos que deberá llevar a cabo el registro de las distintas transacciones.

2. **Alcance.**

Desde: Ingreso al módulo de Transacciones Generales.
Hasta: Registro de transacciones

3. **Diagrama de Flujo.**



4. Descripción del Procedimiento.

1. Recibe la documentación soporte de las diferentes transacciones.
2. Accede al sistema de contabilidad.
3. Ingresa al módulo de Transacciones generales.
4. Registra transacciones generales.
5. Graba registros.

5. Glosario de Términos.

Mayorización.- "Acción de trasladar sistemáticamente y de manera clasificada los valores, respetando la ubicación de las cifras, si un valor está en debe, pasará al debe de la cuenta." Portal SCRIBD. Recuperado de **https://es.scribd.com/doc/116761734/Mayorizacion**.

UNIVERSIDAD DEL AZUAY	**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS**	
Proceso:	Contabilidad.	Fecha: 03 – 09 – 2017
Procedimiento: Verificación facturas.		
Responsable Proceso:	Director Financiero.	
Responsable Ejecución:	Contador.	

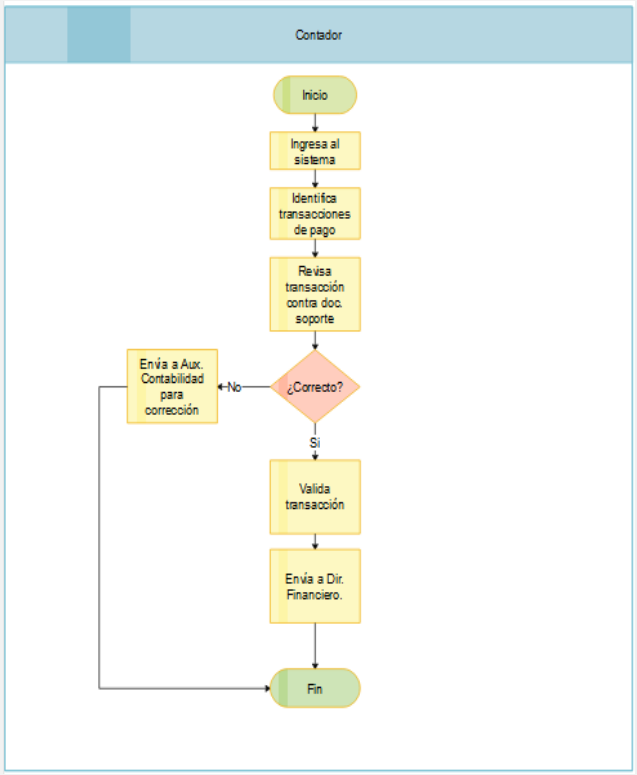
1. **Propósito.**

Describir con exactitud los procedimientos que deberá llevar a cabo para la verificación de facturas.

2. **Alcance.**

Desde: Ingreso a las transacciones de pago.
Hasta: verificación y envío de reporte al Director Financiero.

3. **Diagrama de Flujo.**



4. Descripción del Procedimiento.

1. Ingresa al sistema contable.
2. Accede a transacciones de pago generadas en las cuentas acreedoras.
3. Revisa transacciones contra los documentos físicos.
4. En este momento se presentan dos opciones:

- Exista errores.- en este caso el contador determina en donde se encuentra el error e informa a la Auxiliar de Contabilidad #2 para que corrija los errores y cuando estén realizados los cambios nuevamente revisa para corroborar que todo se encuentra en orden y enviar al Director Financiero la información de los pagos.
- Todo este bien.- en este caso el contador verifica y si no hay errores aprueba y envía al director financiero para que se realicen los cambios correspondientes.

UNIVERSIDAD DEL AZUAY	**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS**	
Proceso:	Dirección Financiera.	Fecha: 03 – 09 - 2017
Procedimiento: Presupuestos		
Responsable Proceso:	Decano General Administrativo Financiero.	
Responsable Ejecución:	Director Financiero.	

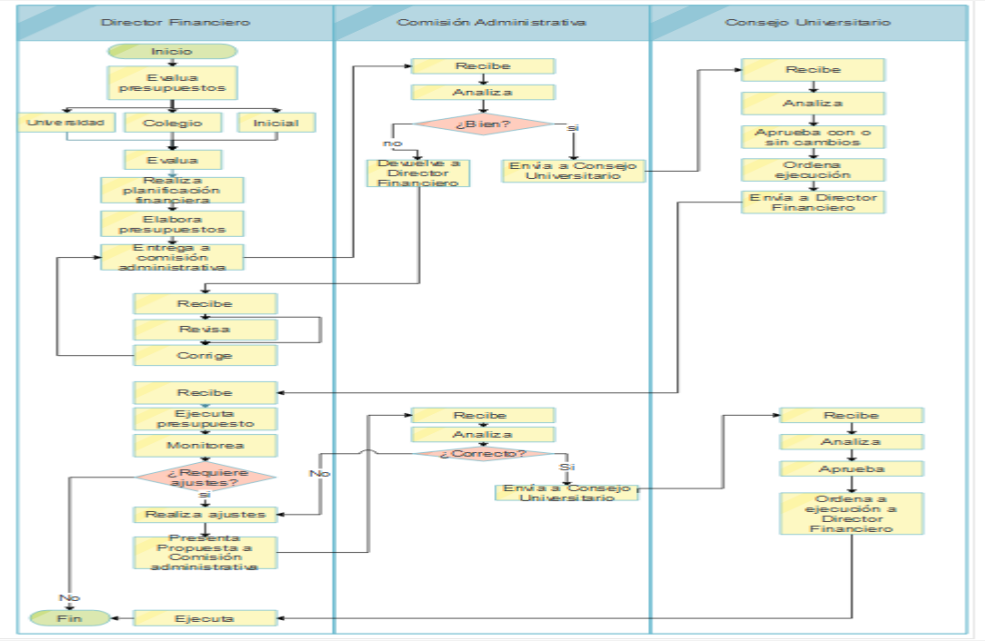
1. **Propósito.**

Describir con exactitud los procedimientos que se llevan a cabo por parte del Director Financiero.

2. **Alcance.**

Desde: análisis del presupuesto.
Hasta: ejecución presupuesto y entrega de reportes.

3. **Diagrama de Flujo.**



4. Descripción del Procedimiento.

Director Financiero.

1. Evalúa presupuestos de la Universidad, Colegio y del Inicial.
2. Evalúa ingresos, gastos de la universidad, colegio y del inicial.
3. Realiza la planificación financiera.
4. Elabora presupuestos.
5. Entrega a Comisión Administrativa.

Comisión Administrativa.

6. Recibe el presupuesto.
7. Evalúa. Aquí se presentan dos opciones.
    a. No se apruebe.- la comisión solicita al Director Financiero que corrija los errores, para lo cual le devuelve y le determina fechas de entrega para una nueva revisión.
    b. Se aprueba.- aprueba el presupuesto.
8. Una vez aceptada la propuesta se envía al Consejo Universitario.

Consejo Universitario.

9. Recibe el presupuesto.
10. Analiza la información.
11. Ingresa a aprobación. Aquí se puede aprobar sin ningún cambio o con determinados cambios.
12. Ordena la ejecución del presupuesto.

Director Financiero.

13. Recibe la orden de ejecución del presupuesto.
14. Ejecuta y monitorea los presupuestos.
15. Determina si se requieren o no realizar ajustes.
    a. En el caso de que no realicen ajustes, se ejecutan las actividades.
    b. Si se requieren ajustes.- el Director Financiero deberá presentar una propuesta de los ajustes, envía a la comisión administrativa.
    La comisión administrativa recibe propuesta si considera no oportuna solicita cambios, caso contrario envía al Consejo Universitario.
    El Consejo Universitario recibe la propuesta, analiza y aprueba con o sin cambios y ordena la ejecución. Envían al director financiero la aprobación, ejecuta ajustes y las actividades correspondientes.

UNIVERSIDAD DEL AZUAY	**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS**	
Proceso:	Talento Humano.	Fecha: 03 – 09 - 2017
Procedimiento: Proceso de Nómina.		
Responsable Revisión:	Directora de Talento Humano.	

1. **Propósito.**

Describir con exactitud los procedimientos que se llevan a cabo por parte del Analista de Nómina en lo que se refiere al cálculo de jubilaciones.

2. **Alcance.**

Desde: recepción documentación autorizada.
Hasta: entrega de documentación procesada a la Directora de Talento Humano.

3. **Descripción del Procedimiento.**

Asistente de nómina.

1. Recibe listado de nómina o personal a jubilarse.
2. Realiza el análisis por cada empleado.
3. Procede a verificar si el jubilado posee deudas, préstamos, deudas en biblioteca y activos fijos a su nombre.
4. Recopila toda la información.
5. Elabora informe.
6. Entrega informe al Director de Talento Humano.

UNIVERSIDAD DEL AZUAY	**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS**	
Proceso:	Talento Humano.	Fecha: 03 – 09 - 2017
Procedimiento: Ingreso de Nómina.		
Responsable Proceso:	Directora de Talento Humano.	
Responsable Ejecución:	Asistente de Nómina.	

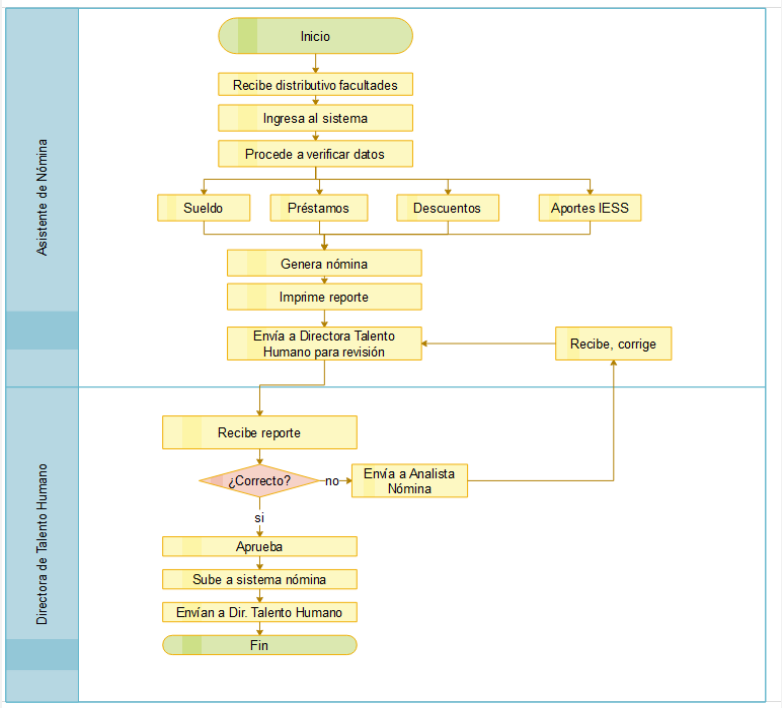
1. **Propósito.**

Describir con exactitud los procedimientos que se llevan a cabo por parte del Analista de Nómina en lo que se refiere al ingreso de nómina.

2. **Alcance.**

Desde: recepción de documentación.
Hasta: generación de nómina.

3. **Diagrama de Flujo.**



4. **Descripción del Procedimiento.**

Asistente de nómina.

1. Ingresa al sistema de nómina.
2. Procede a verificar datos de: sueldos, préstamos, descuentos, valores al IESS.
3. Obtiene valores a descontar.
4. Genera nómina.
5. Imprime Reporte y envía a la Directora de Talento Humano.

Directora de Talento Humano.

6. Recibe Reporte.
7. Revisa, aquí se presentan dos opciones:
    a. No apruebe.- en este caso devuelve a la analista de nómina quien recibe, corrige y nuevamente envía a la Directora de Talento humano para su revisión y aprobación.
    b. Se apruebe.- se acepte la nómina.
8. Sube información de nómina al sistema.
9. Envía al Decano y Director financiero la nómina, para los pagos correspondientes.

UNIVERSIDAD DEL AZUAY	**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS**	
Proceso:	Talento Humano.	Fecha: 03 – 09 - 2017
Procedimiento: Liquidaciones.		
Responsable Proceso:	Directora de Talento Humano.	
Responsable Ejecución:	Analista de Nómina.	

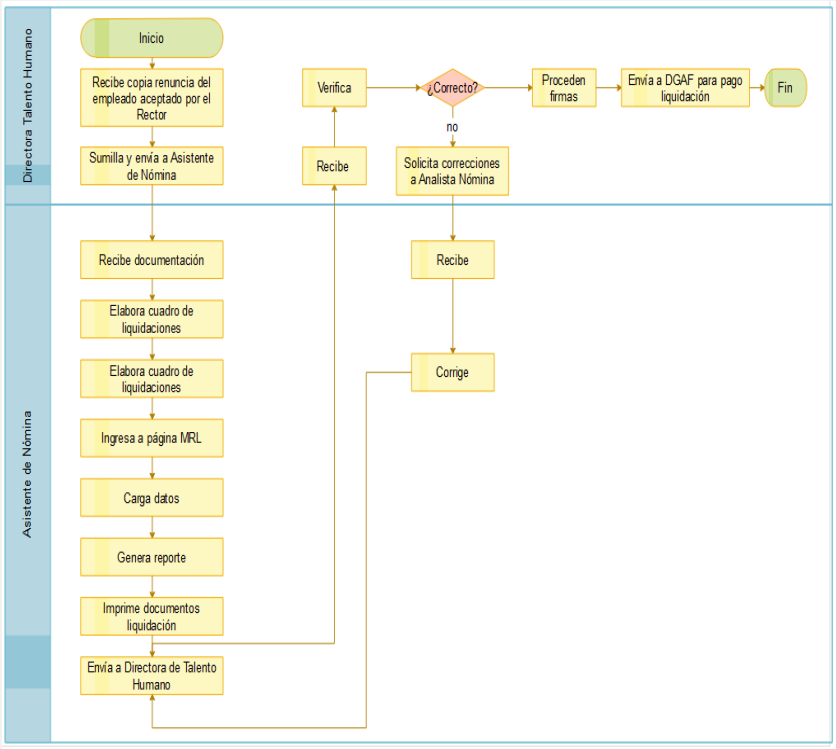
1. **Propósito.**

Describir con exactitud los procedimientos que se llevan a cabo por parte del Analista de Nómina en lo que se refiere a liquidaciones.

2. **Alcance.**

Desde: recepción documentación.
Hasta: emisión de documentación para legalización de liquidación.

3. **Diagrama de Flujo.**



4. **Descripción del Procedimiento.**

Directora de Talento Humano.

1. Recibe copia de renuncia aceptada por el Rector.
2. Sumilla y envía a Asistente de nómina.

Asistente de nómina.

3. Recibe documentación.
4. Elabora cuadro de liquidaciones,
5. Carga datos.
6. Obtiene reportes
7. Imprime documentos de liquidación y envía a la directora de Talento Humano.

Directora de Talento Humano.

8. Recibe documentación
9. Procede a llamar al empleado.
10. Solicita que se acerque a firmar recibido.
11. Envía informe para pagos al DGAF.

DGAF.

12. Recibe informe y envía a contabilidad.

Contabilidad.-

13. Recibe documento autorización de pago.
14. Emiten EB, CP y cheque.
15. Entrega todo al Director Financiero y Contador, para revisión y luego una vez aprobado entregan cheques al Tesorero para que se proceda con los pagos.

Tesorero.-

16. Realiza Pago.
17. Envía copia para que recibe la Analista de Nómina.

Analista de Nómina.

18. Recibe copia del pago.
19. Procede a realizar la legalización del contrato. MRL.

UNIVERSIDAD DEL AZUAY	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	
Proceso:	Talento Humano.	Fecha: 03 – 09 - 2017
Procedimiento: Elaboración de Contratos.		
Responsable Proceso:	Director de Talento Humano.	
Responsable Ejecución:	Analista de Personal.	

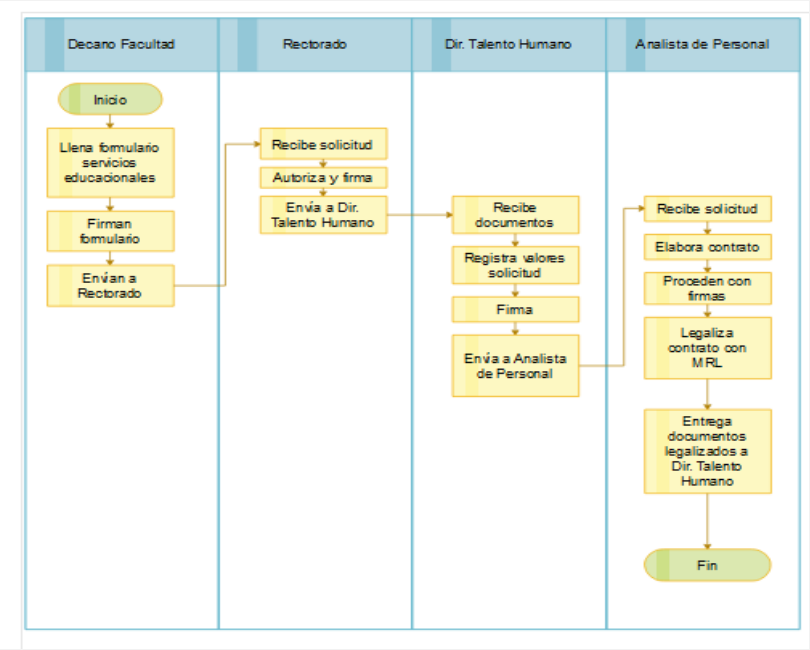
1. **Propósito.**

Describir con exactitud los procedimientos que se llevan a cabo para la elaboración de contratos.

2. **Alcance.**

Desde: recepción comunicación autorización.
Hasta: elaboración y entrega de contrato a Director de Talento Humano.

3. **Diagrama de Flujo.**



4. **Descripción del Procedimiento.**

Facultades.

1. Llenan formulario de servicios educacionales.
2. Firma el Docente y Decano.
3. Envían a Rectorado.

Rectorado.

4. El Rector recibe el formulario.
5. Analiza y autoriza la firma del contrato.
6. Envía a Talento Humano para que se procese la autorización.

Directora de Talento Humano.

7. Recibe la orden de elaboración de contrato.
8. Llena en el formulario el valor de sueldo y valor hora a cancelar al docente.
9. Firma y entrega formulario al Analista de Personal para que se proceda a generar contrato.

Analista de Personal.

10. Recibe formulario.
11. Elabora Contrato.
12. Solicita la aprobación del contrato a la Directora de Talento Humano.
13. Se procede con las firmas.
14. Legaliza el Contrato en el MRL.
15. Archiva contrato.

5. Glosario de Términos.

Contrato.- **"**es un término con origen en el vocablo latino contractus que nombra al convenio o pacto, ya sea oral o escrito, entre partes que aceptan ciertas obligaciones y derechos sobre una materia determinada. El documento que refleja las condiciones de este acuerdo también recibe el nombre de contrato." Portal Definición. DE. Recuperado de https://definicion.de/contrato/

UNIVERSIDAD DEL AZUAY	**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS**	
Proceso:	Talento Humano.	Fecha: 03 – 09 – 2017
Procedimiento: Registro de Entradas y Salidas del Personal.		
Responsable Revisión:	Analista de Personal.	
Responsable Aprobación:	Directora de Talento Humano.	

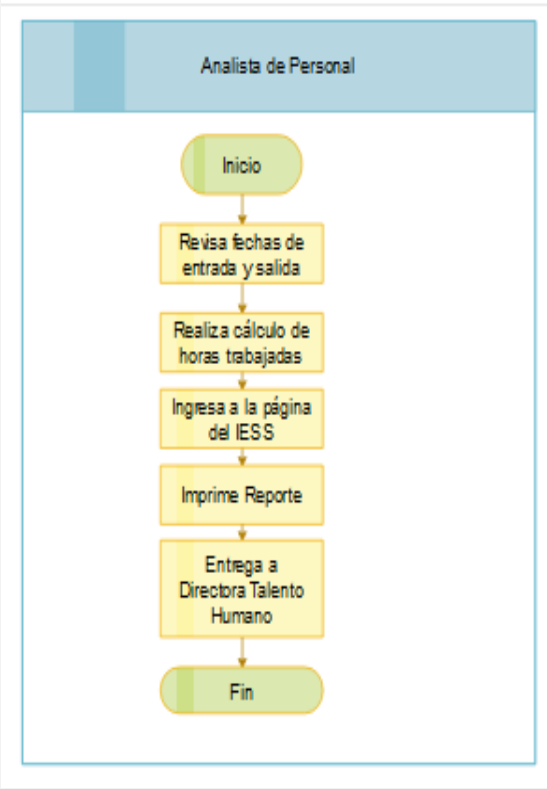
1. **Propósito.**

Describir con exactitud los procedimientos que deberá llevar a cabo por la Analista de Personal para el registro de entradas y salidas del personal.

2. **Alcance.**

Aplica al Analista de Personal.

3. **Diagrama de Flujo.**



4. **Descripción del Procedimiento.**

Directora de Talento Humano.

1. Comunica a Analista de Personal que se debe registrar a docentes o empleados nuevos.

Analista de Personal.

2. Ingresa al sistema del IESS.
3. Registra fechas de entradas y salidas.
4. Realiza el cálculo de valor hora.
5. Ingresa el valor.
6. Genera e imprime reporte.
7. Entrega a Directora de Talento Humano.

UNIVERSIDAD DEL AZUAY	**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS**	
Proceso:	Talento Humano.	Fecha: 03 – 09 – 2017
Procedimiento: Nómina.		
Responsable Proceso:	DGAF.	
Responsable Ejecución:	Directora de Talento Humano.	

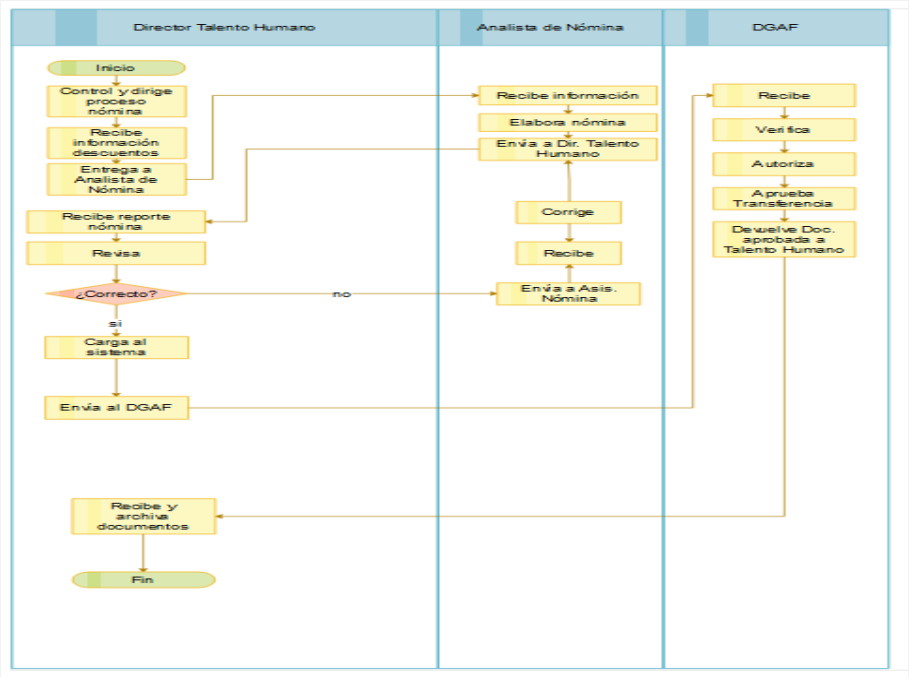
1. **Propósito.**

Describir con exactitud los procedimientos que deberá llevar a cabo la directora de talento humano para ejecutar nómina del personal.

2. **Alcance.**

Desde: recopilación e ingreso de información.
Hasta: generación de nómina.

3. **Diagrama de Flujo.**



4. **Descripción del Procedimiento.**

Directora de Talento Humano.

1. Debe controlar y dirigir el proceso de ingreso y generación de nómina.
2. Para ello debe recibir información de descuentos.
3. Entrega información al Analista de Nómina.

Asistente de Nómina.

4. Recibe información.
5. Ingresa valores en nómina.
6. Genera reporte y comunica a Directora de Talento Humano.

Directora de Talento Humano.

7. Ingresa al sistema de nómina.
8. Verifica, aquí se presentan dos opciones:
   a. Nómina contenga errores, en este caso revisa corrige y carga al sistema.
   b. Nómina se encuentre correcta.- en este caso carga información al sistema.
9. Ingresa información al sistema y comunica a DGAF que esta lista la nómina para aprobación.

DGAF.

10. Recibe la información.
11. Aprueba transferencias de sueldos.
12. Devuelve Documentación a Directora de Talento Humano.

Directora de Talento Humano.

13. Recibe documentos aprobados y archiva.

UNIVERSIDAD DEL AZUAY	**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS**	
Proceso:	Talento Humano.	Fecha: 03 – 09 – 2017
Procedimiento: Generación de Liquidación.		
Responsable Revisión:	DGAF.	
Responsable Ejecución:	Director de Talento Humano.	

1. **Propósito.**

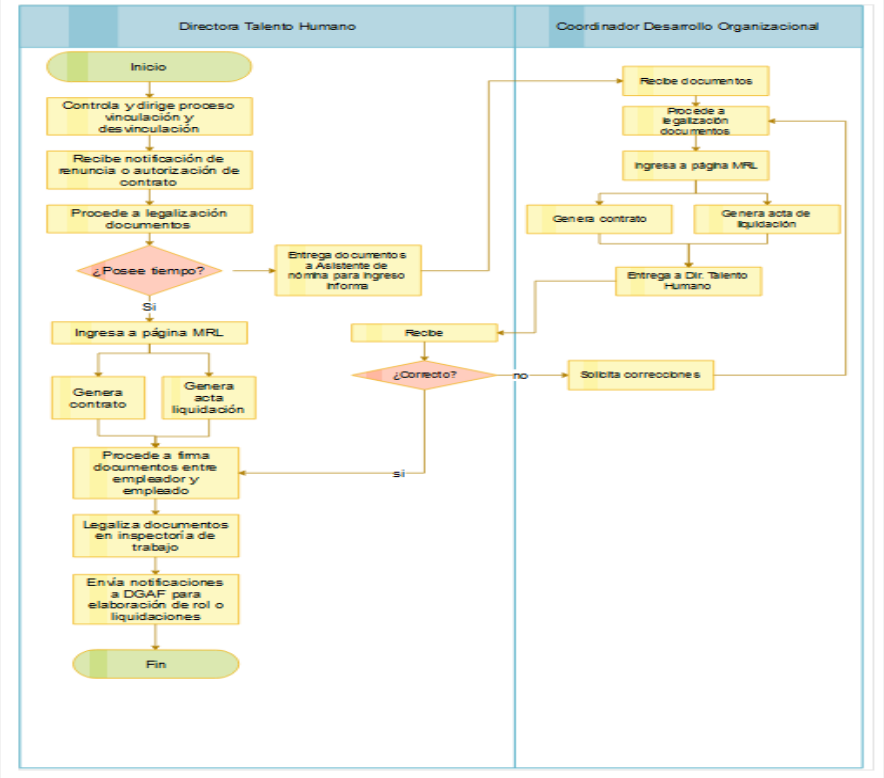
Describir con exactitud los procedimientos que deberá llevar a cabo la Directora de Talento Humano para la generación de liquidaciones.

2. **Alcance.**

Desde: recepción documentación autorizada.

Hasta: generación de documentación de liquidación para la correspondiente legalización.

3. **Diagrama de Flujo.**



4. Descripción del Procedimiento.

Director de Talento Humano.

1. Controla y dirige proceso de vinculación y desvinculación del personal que labora en la institución.
2. Recibe documentación autorizada. (Contrato o Renuncia).
3. Verifica, aquí se pueden presentar dos opciones:
   a. Entrega al analista de personal quien recibe la información, verifica, realiza correcciones en el caso de ser necesario, verifica cambios genera acta de liquidación y entrega a la Directora de Talento Humano.
   b. Directora de Talento Humano realice el proceso.- en este caso ella ingresa al sistema del MRL, genera actas de liquidación, imprime documentación.
4. Con todos los documentos pasa al DGAF para que se efectué los pagos de liquidaciones.

UNIVERSIDAD DEL AZUAY	**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS**	
Proceso:	Talento Humano.	Fecha: 03 – 09 – 2017
Procedimiento: Selección del Personal.		
Responsable Proceso:	DGAF.	
Responsable Ejecución:	Directora de Talento Humano.	

1. **Propósito.**

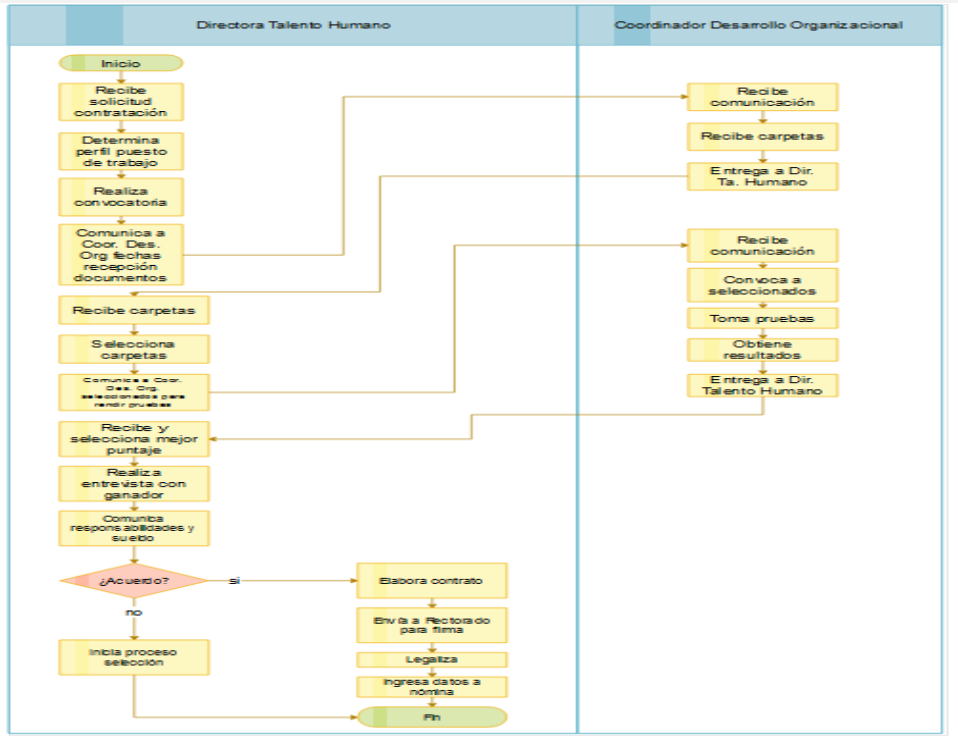
Describir con exactitud los procedimientos que deberá llevar a cabo la Directora de Talento Humano para la selección de personal.

2. **Alcance.**

Desde: recepción solicitud contratación.

Hasta: selección del candidato idóneo.

3. **Diagrama de Flujo.**



4. **Descripción del Procedimiento.**

Directora de Talento Humano.

1. Recibe solicitud de contratación del personal.
2. Determina fecha para postulación de aspirantes.
3. Solicita a Coordinador de Desarrollo Organizacional realice llamamiento.

Coordinador de Desarrollo Organizacional.

4. Recibe carpetas.
5. Se reúne con Directora de Talento Humano, para realizar la selección de carpetas.
6. Una vez seleccionadas las carpetas se efectúan la toma de pruebas psicotécnicas.
7. Se obtienen los resultados y entrega a Directora de Talento Humano.

Directora de Talento Humano.

8. Recibe resultados.
9. Verifica mayores puntajes.
10. Realiza entrevista con el ganador por mejor puntuación.
11. Comunica responsabilidades y sueldos, aquí se presentan dos opciones:
    a. El empleado este en desacuerdo con las responsabilidades, sueldo, horarios.- se inicia nuevamente el proceso de selección.
    b. El empleado este de acuerdo.- se procede a la contratación.
12. Luego de que se establece el acuerdo formal entre las partes se procede a elaborar el contrato y enviar al Rectorado.

Rectorado.

13. Recibe contrato, autoriza y firma.
14. Devuelve a Talento Humano para que regularicen el contrato y el ingreso a nómina del nuevo empleado.

UNIVERSIDAD DEL AZUAY	**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS**	
Proceso:	Talento Humano.	Fecha: 03 – 09 – 2017
Procedimiento: Inducción del personal.		
Responsable Proceso:	DGAF.	
Responsable Ejecución:	Directora de Talento Humano.	

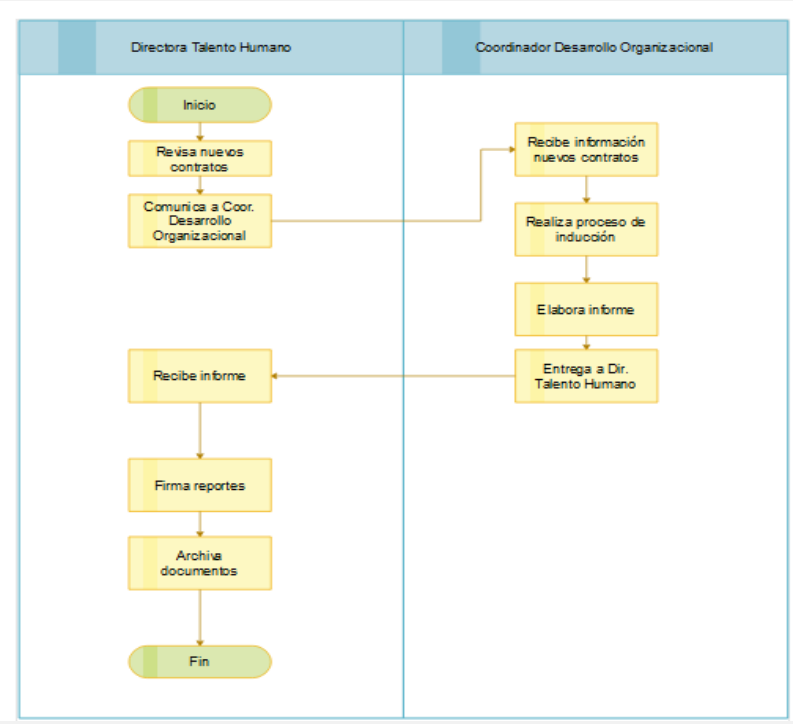
1. **Propósito.**

Describir con exactitud los procedimientos que deberá llevar a cabo para la inducción del personal.

2. **Alcance.**

Desde: Recibir al nuevo empleado.
Hasta: culminar el proceso de inducción.

3. **Diagrama de Flujo.**



4. Descripción del Procedimiento.

Directora de Talento Humano.

1. Revisa nuevos contratos.
2. Comunica a Director Desarrollo Organizacional.

Coordinador de Desarrollo Organizacional.

3. Recibe comunicación.
4. Realiza proceso de inducción.
5. Elabora informe.
6. Recibe e ingresa datos al sistema.
7. Firma reportes.
8. Entrega reporte a Directora de Talento Humano para que apruebe.
9. Archiva.

UNIVERSIDAD DEL AZUAY	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	
Proceso:	Bodega	Fecha: 03 – 09 - 2017
Procedimiento: Despacho de Pedidos		
Responsable Proceso:	DGAF.	
Responsable Ejecución:	Bodeguero.	

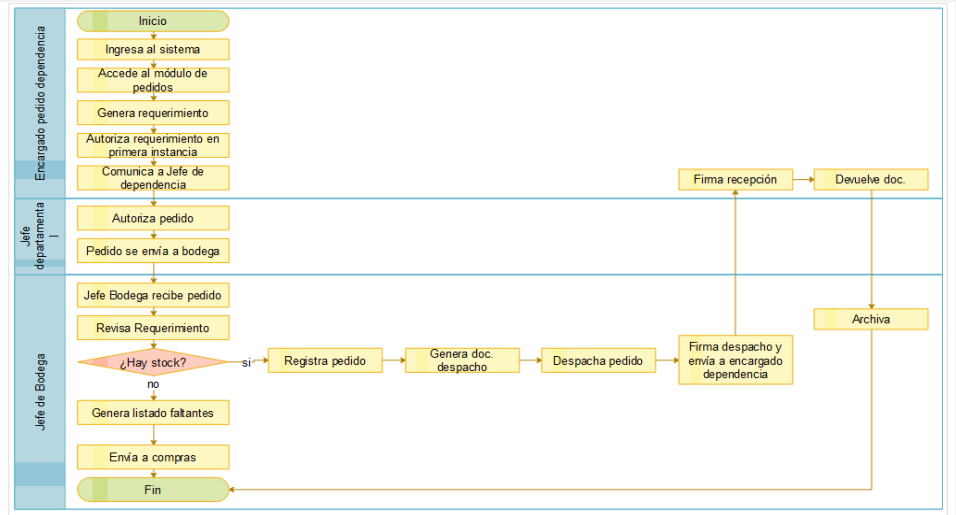
1. **Propósito.**

Describir con exactitud los procedimientos que se llevan a cabo para la recepción de los requerimientos de las dependencias y como realizar correctamente el despacho de los materiales y suministros solicitados.

2. **Alcance.**

Desde: Recepción de requerimientos.
Hasta: despacho de pedidos.

3. **Diagrama de Flujo.**



4. Descripción del Procedimiento.

Dependencias.

1. El encargado de realizar el requerimiento, ingresar en el sistema la solicitud o requerimiento de la dependencia.
2. Autoriza en primera instancia despacho del pedido.
3. Comunica al jefe inmediato que el pedido está listo para su aprobación.

Jefe Dependencia.

4. Autoriza el requerimiento.

Jefe de Bodega.

5. El jefe de bodega ingresa al sistema.
6. Accede al menú de despachos y verifica los requerimientos, aquí se presentan dos opciones:
   a. Exista stock: entrega los suministros a las dependencias, para ello:
   - Realiza un documento llamado Despacho de Bodega.
   - Se hacen dos copias en las que firma el encargado de realizar el pedido. (una copia entrega al solicitante; otra copia queda en el archivo de bodega)

7. No exista stock: no exista los suministros suficientes, por ello el sistema determina el faltante y lo ingresa automáticamente a un listado de pendientes que es cargado automáticamente el en sistema de compras en el Dpto. de Compras. Cuando se repone el stock el jefe de bodega entrega los pendientes a través de un nuevo Despacho de Bodega.

5. Glosario de Términos.

- **Despacho de Bodega.-** Documento que certifica la entrega y recepción por parte del usuario de los suministros.
- **Requerimiento.-** pedido por parte de los usuarios del suministro y material solicitado.

UNIVERSIDAD DEL AZUAY	**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS**	
Proceso:	Bodega	Fecha: 03 – 09 - 2017
Procedimiento: Ingresos de Bodega.		
Responsable Proceso:	DGAF.	
Responsable Ejecución:	Bodeguero.	

1. **Propósito.**

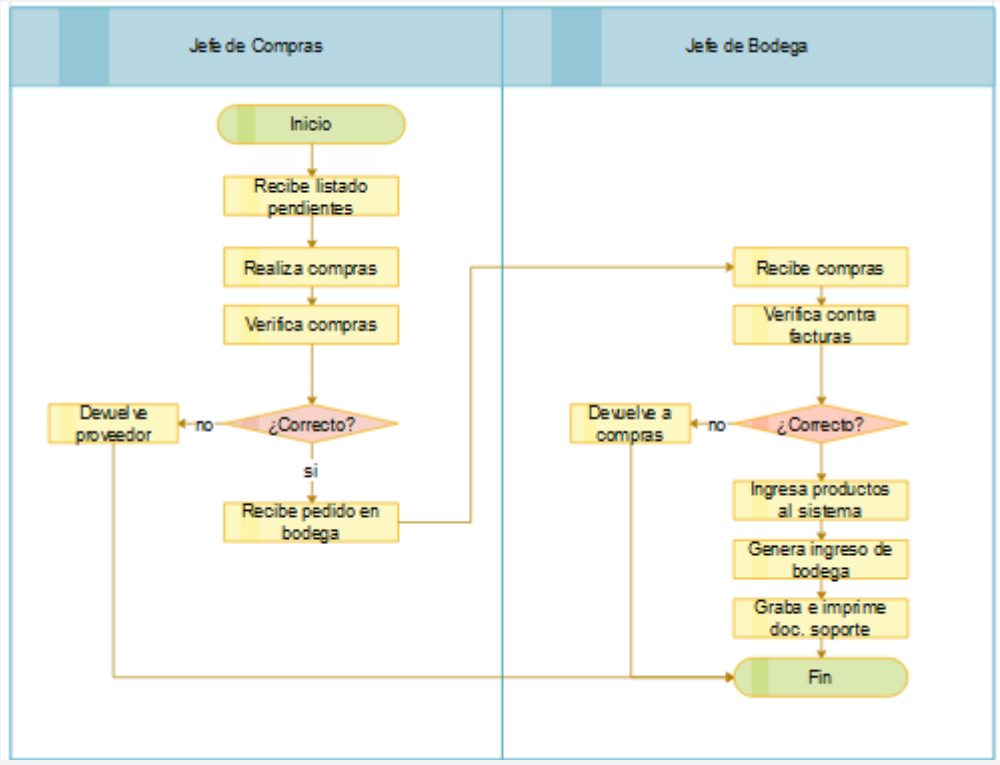
Describir con exactitud los procedimientos que se llevan a cabo para la recepción de los materiales y suministros e ingreso de la información a la base de datos de bodega por el Jefe de Bodega.

2. **Alcance.**

Desde: recepción de materiales y suministros.

Hasta: ingreso de información a bodega.

3. **Diagrama de Flujo.**



4. **Descripción del Procedimiento.**

- El bodeguero revisa periódicamente cada dos meses el stock y con su experiencia ve el movimiento de los suministros y hace un listado y solicita la compra.
- Realiza una solicitud verbal simple de requerimiento de Bodega a Compras.
- Cuando llegan los suministros el Jefe de Compras le entrega la factura que ya está ingresada en el sistema con el número de ingreso al reverso.
- Verifica que las cantidades cargadas en el sistema por parte del Jefe de Compras este correcta.
- Verifica físicamente y la cantidad que están en la factura.
- Los ingresos de bodega deben ser realizados antes del mediodía.
- Graba los datos.
- Imprime dos reportes del ingreso de bodega.
- Un Ingreso de Bodega y la factura original son enviados a Contabilidad.
- Un Ingreso de Bodega y la copia de la factura van al archivo.
- Cuando se reciben materiales de construcción se entrega directamente al Maestro Principal quien recibe los materiales de acuerdo a la factura y esta es llevada al Jefe de Compras para su ingreso y sigue el proceso normal de ingresos.

5. **Glosario de Términos.**

Recepción de mercadería.- constatación física de los materiales y suministros recibidos en la bodega.

Ingreso de Bodega.- documento que certifica el ingreso de información sobre la cantidad y descripción de los suministros y materiales a la base de datos de bodega.

UNIVERSIDAD DEL AZUAY	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	
Proceso:	Compras.	Fecha: 03 – 09 - 2017
Procedimiento: Orden de Compras.		
Responsable Proceso:	DGAF.	
Responsable Ejecución:	Jefe de Compras.	

1. **Propósito.**

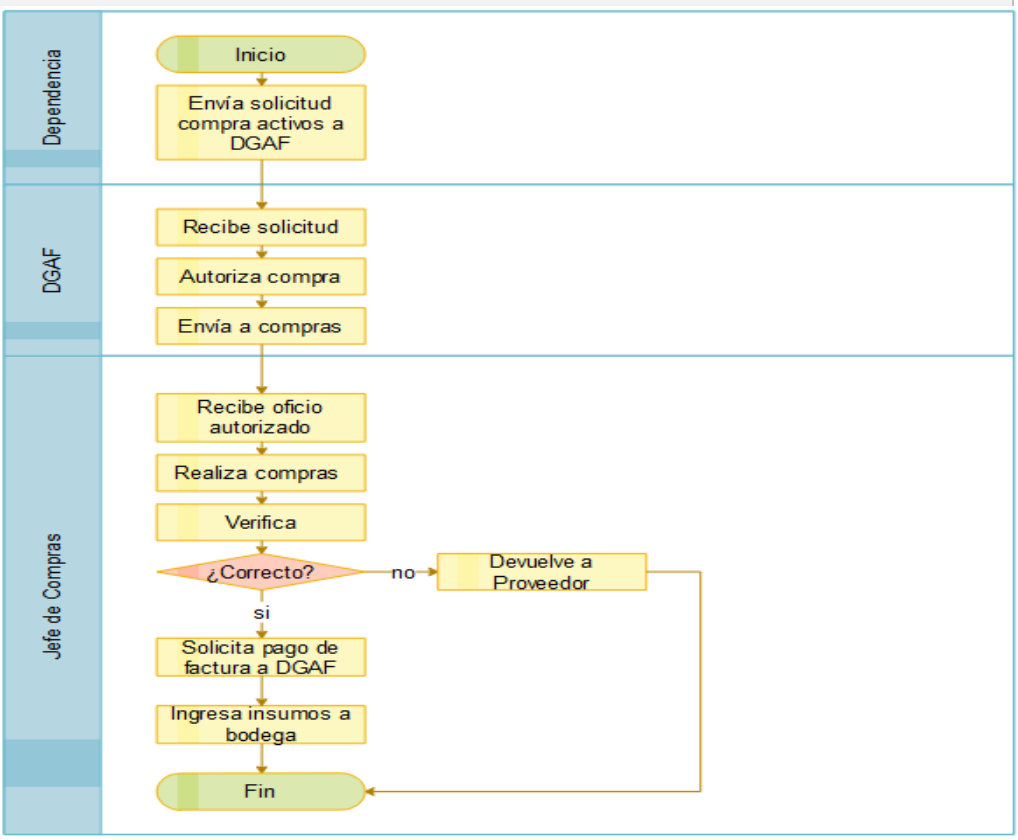
Describir con exactitud los procedimientos que se llevan a cabo para compras realizadas por el Jefe de Compras.

2. **Alcance.**

Desde: envío de solicitud de compra.

Hasta: compra de materiales e ingreso a bodega.

3. **Diagrama de Flujo.**



4. Descripción del Procedimiento.

Dependencia.

1. Dependencia envía solicitud de compra.

Decano General Administrativo Financiero.

2. DGAF revisa la solicitud y aprueba la compra y da la orden al Jefe de compras para la adquisición.

Jefe de Compras.

3. Jefe de Compras recibe autorización y procede a la compra de los activos.
4. Cuando compra y le entregan el material, equipos estos deben revisarse para verificar que los estén acorde a las especificaciones, caso contario deberán realizarse los cambios.
5. Una vez que se cuente con todos los materiales deberá entregar los suministros adquiridos a Bodega o a la dependencia correspondiente.
6. Entrega facturas a Bodega para el ingreso de materiales y a Contabilidad para los pagos.

5. Glosario de Términos.

- **Orden de compra.-** documento mediante el cual se solicitan mercaderías, suministros o materiales a un proveedor, indicando cantidad, precio y características de los productos necesarios.
- **Autorización de compra:** está dada en el momento que los jefes de departamento autorizan el pedido de cada dependencia.

UNIVERSIDAD DEL AZUAY	**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS**	
Proceso:	Compras	Fecha: 03 – 09 - 2017
Procedimiento: Compra de fungibles.		
Responsable Proceso:	DGAF.	
Responsable Ejecución:	Jefe de Compras.	

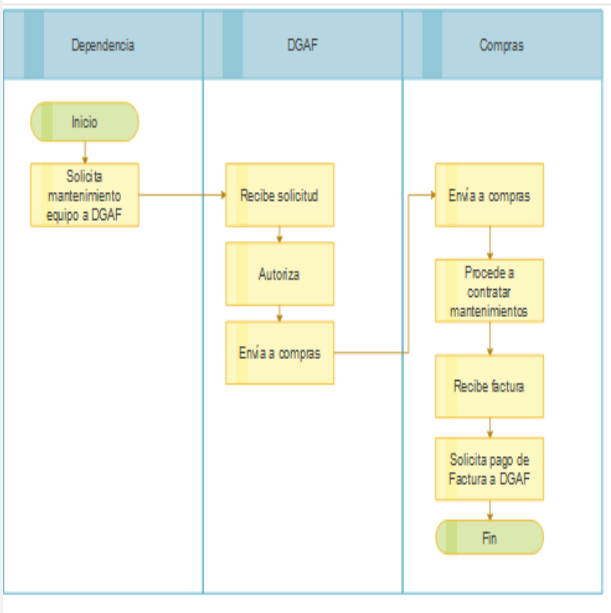
1. **Propósito.**

Describir con exactitud los procedimientos que se llevan a cabo para la compra de fungibles, actividad realizada por el Jefe de Compras.

2. **Alcance.**

Desde: recepción autorización de compra.
Hasta: compra de fungibles

3. **Diagrama de Flujo.**



4. **Glosario de Términos.**

Fungibles: cuando alguna cosa tiene la característica de consumirse debido a su uso

5. **Descripción del Procedimiento.**

Dependencia.

1. Dependencia solicita realizar mantenimiento de bienes al DGAF.

DGAF.

2. Recibe la solicitud.
3. Autoriza el mantenimiento.
4. Comunica a Compras.

Compras.

5. Procede a contratar mantenimientos.
6. Recibe facturas físicas o electrónicas.
7. Entrega la factura en la secretaría del DGAF para la emisión del pago.

UNIVERSIDAD DEL AZUAY	**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS**	
Proceso:	TIC'S.	Fecha: 03 – 09 - 2017
Procedimiento: Desarrollo de sistemas.		
Responsable Proceso:	Jefe de Tecnologías de la Información y Comunicación	
Responsable Ejecución:	Jefe de Soportes TIC´s.	

1. **Propósito.**

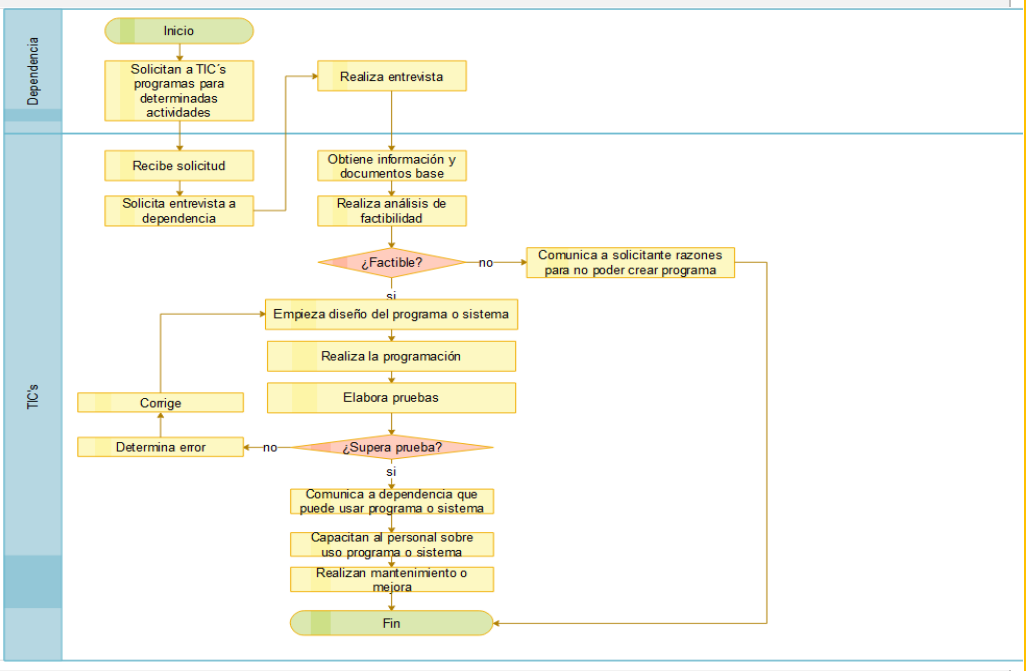
Describir con exactitud los procedimientos que se llevan a cabo por parte del personal de TIC'S para el desarrollo de sistemas para el área administrativa financiera.

2. **Alcance.**

Desde: Recepción solicitud sistema.

Hasta: Elaboración y puesta en marcha del sistema.

3. **Diagrama de Flujo.**



4. Descripción del Procedimiento.

Dependencias del área administrativa – financiera.

1. Realizan requerimientos a Jefe TIC'S, para elaborar, mejorar el sistema.

TIC´S

2. Recibe el requerimiento o solicitud.
3. Realiza análisis de factibilidad.- es decir se realiza reuniones entre TIC's y los interesados para determinar si es posible que se elabore el sistema. Aquí se presentan dos opciones:
4. No sea factible.- se comunica a la dependencia que no se puede realizar ese procedimiento.
5. Si es factible.- proceden con la recolección de la información para poder conocer el proceso más a fondo.
6. Una vez recopilada la información procede a realizar el diseño del sistema.
7. Luego del diseño preliminar, se elabora la programación.
8. Se realiza las pruebas correspondientes, aquí se afrontan dos opciones:
9. Si la prueba es satisfactoria el sistema empieza a utilizarse.
10. Si no pasa la prueba, se procede a realizar las correcciones necesarias, nuevamente empieza el diseño, la programación y evaluación.
11. Comunican a dependencia que el sistema está listo.
12. Capacitan al personal de la dependencia sobre cómo utilizar las herramientas o módulos implantados.

5. Glosario de Términos.

Programación.- "La Programación informática es el proceso por medio del cual se diseña, codifica, limpia y protege el código fuente de programas computacionales. A través de la programación se dictan los pasos a seguir para la creación del código fuente de programas informáticos. De acuerdo con ellos se escribe, se prueba y se perfecciona." Portal CONCEPTODEFINICION. DE. Recuperado de: http://conceptodefinicion.de/programacion-informatica/

UNIVERSIDAD DEL AZUAY	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	
Proceso:	Departamento de Aseguramiento de Calidad.	Fecha: 03 – 09 - 2017
Procedimiento: Reportes Externos.		
Responsable Proceso:	Rector.	
Responsable Ejecución:	Director Aseguramiento de Calidad.	

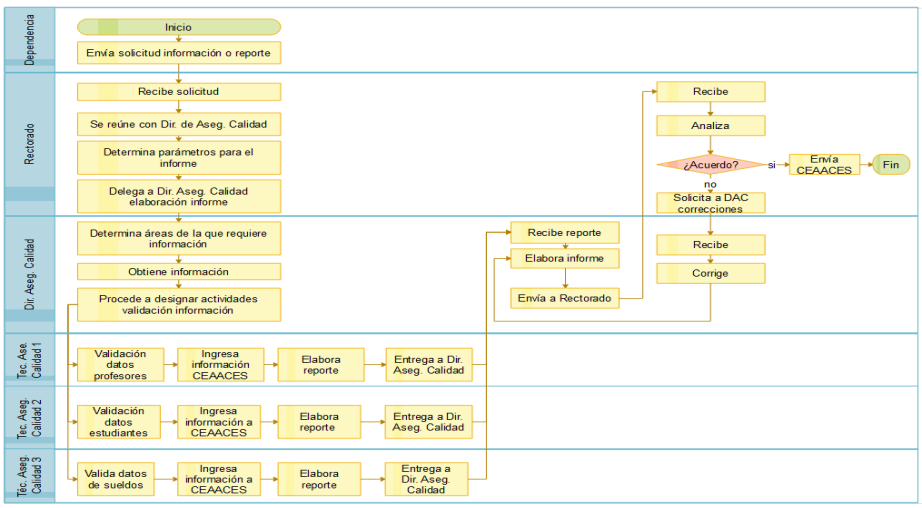
1. Propósito.

Describir con exactitud los procedimientos que se llevan a cabo para la realización de reportes externos acorde a los requerimientos de los organismos de control que vigilan a las instituciones de educación superior.

2. Alcance.

Desde: Recepción de solicitud reporte.
Hasta: entrega de reporte.

3. Diagrama de Flujo.



4. **Descripción del Procedimiento.**

Organismo de Control.

1. Solicita un reporte de determinada información, para lo cual otorga a la Universidad los parámetros a considerar y determina fechas límites de entrega del informe.

Rectorado de la Universidad.

2. El Rector de la Institución recibe la solicitud.
3. Organiza reunión con la Directora de Calidad para evaluar en forma conjunta los parámetros a observarse en el reporte, tiempos y determinan que dependencias participaran de este procedimiento.
4. El Rector Delega a la DAC que realice el Informe.

Director (a) Aseguramiento de Calidad.

5. Determina el tipo de información que requiere para el trabajo.
6. Solicita información a las dependencias correspondientes y establece fechas para la entrega de la misma.
7. Recibe la información.
8. Procede a la verificación, para lo cual asigna a los Técnicos de Aseguramiento de Calidad que validen la misma.

Técnicos de Aseguramiento de Calidad.

9. Reciben la información.
10. Validan la información de docentes, estudiantes, datos de Talento Humano.
11. Validan la información aquí se generan dos posibilidades:
    a. Que la información este bien.- procede a validarse.
    b. Que la información este incorrecta.- procede a corregir.
12. Una vez que se cuenta con la información correcta se procede a comunicar al DAC para que revise la misma, si aprueba suben la información a la plataforma del CEAACES.
13. Elaboran reporte y entregan al DAC.

Director (a) Aseguramiento de Calidad.

14. Recibe la información o reportes.
15. Elabora informe final.
16. Se reúne con el Rector para revisión del informe.

    En esta reunión se presentan dos opciones.

    a. El Rector apruebe el informe.- en este caso envía la información al CEAACES.
    b. El Rector no apruebe el informe.- en este caso el Rector devuelve el informe al DAC con las correcciones a realizarse.

       El DAC revisa, corrige y vuelve a enviar informe al Rectorado para su revisión y aprobación.

       El Rector revisa, aprueba y autoriza envío de información al CEAACES.

UNIVERSIDAD DEL AZUAY	**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS**	
Proceso:	Departamento Aseguramiento de Calidad.	Fecha: 03 – 09 – 2017
Procedimiento: Reporte Interno.		
Responsable Proceso:	Rector.	
Responsable Ejecución:	Director Aseguramiento de calidad.	

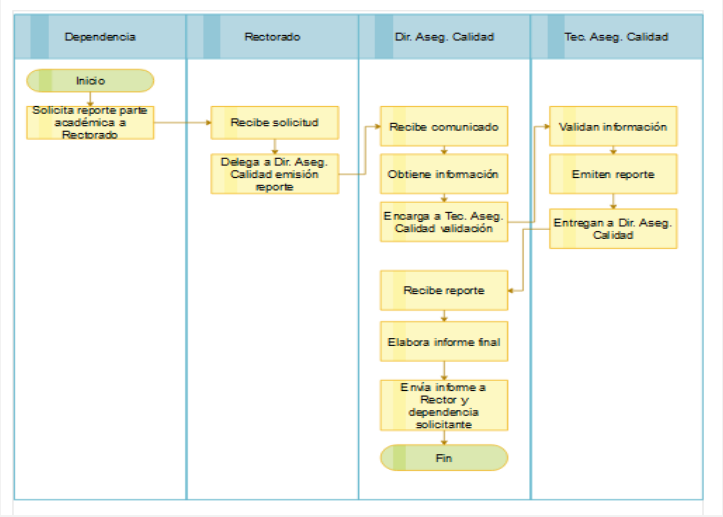
1. **Propósito.**

Describir con exactitud los procedimientos que deberá llevar a cabo en el departamento de Aseguramiento de Calidad para la emisión de reportes internos.

2. **Alcance.**

Desde: recepción de solicitud reporte.
Hasta: entrega del reporte.

3. **Diagrama de Flujo.**



4. **Descripción del Procedimiento.**

Dependencia.

1. Solicita información o reportes al Rectorado, sobre cómo se encuentra la parte académica.

Rectorado.

2. Recibe la solicitud y delega al DAC, la elaboración de los reportes requeridos.

Director Aseguramiento de Calidad. (DAC)

3. Recibe solicitud de información.
4. Solicita información a las dependencias.
5. Recibe la información.
6. Delega validación de información a los Técnicos de Aseguramiento de Calidad. TAC.

Técnico Aseguramiento de Calidad (TAC).

7. Recibe información.
8. Analiza, valida y corrige de ser necesario.
9. Elabora reporte y envía al DAC.

Director Aseguramiento de Calidad.

10. Recibe los reportes.
11. Elabora informe final.
12. Entrega informe a Rector y dependencia solicitante.
13. Realiza retroalimentación.

UNIVERSIDAD DEL AZUAY	**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS**	
Proceso:	Departamento de Aseguramiento de Calidad.	Fecha: 03 – 09 – 2017
Procedimiento: Autoevaluación de Carrera.		
Responsable Proceso:	Rector.	
Responsable Ejecución:	Director Aseguramiento de Calidad.	

1. **Propósito.**

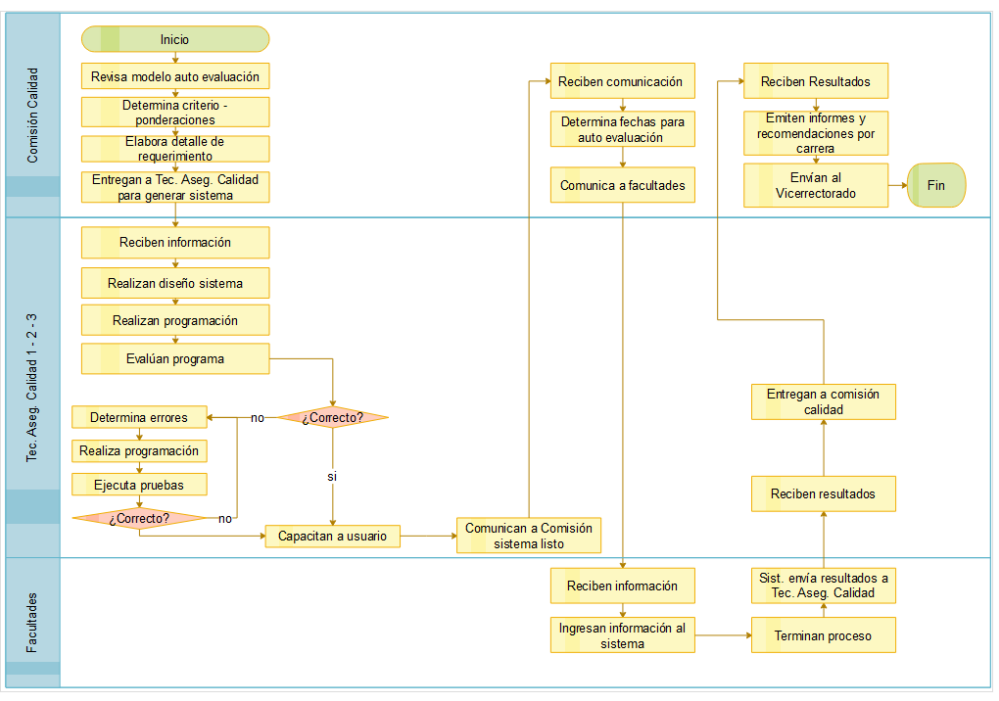
Describir con exactitud los procedimientos que deberá llevar a cabo el DAC para la autoevaluación de carreras de la institución.

2. **Alcance.**

Desde: solicitud ejecución autoevaluación de carrera.

Hasta: entrega reportes autoevaluación.

3. **Diagrama de Flujo.**



4. **Descripción del Procedimiento.**

Comisión de Calidad.

1. La comisión de calidad se reúne.
2. Revisa modelo de autoevaluación de carreras.
3. Determina parámetros, criterios y ponderaciones.
4. Elaboran detalle de requerimiento de información.
5. Entregan a DAC, para que se valide el sistema que maneja el Departamento.

Director Aseguramiento de Calidad.

6. Recibe la información y envía parámetros a los TAC para que validen el sistema.

Técnicos de Aseguramiento de Calidad.

7. Reciben información.
8. Realizan diseño del sistema.
9. Realizan y evalúan la programación.
10. Realizan pruebas.- Aquí se producen dos posibilidades.
    a. No este correctamente validado el sistema.- en este caso deberán determinar errores, realizar re diseños, realizar la programación, ejecutar pruebas.
    b. Se encuentre bien.
11. Capacitan a las dependencias y al DAC, cómo funciona el sistema.
12. Comunican al DAC, que el sistema está listo.

Director Aseguramiento de Calidad.

13. Comunica a la Comisión de Calidad que todo está listo para la autoevaluación de carreras.

Comisión de Calidad.

14. Recibe información.
15. Determina fechas autoevaluación.
16. Comunica a las facultades.

Dependencias.

17. Reciben información.
18. Realizan ingreso de información en el sistema.
19. Termina proceso.
20. Sistema envía resultados al DAC.

Director Aseguramiento de Calidad.

21. Recibe los resultados.

22. Elabora informe.
23. Entrega a la comisión de calidad.

Comisión de Calidad.

24. Reciben y evalúan los resultados revelados en el informe.
25. Emiten recomendaciones de mejora por carrera.
26. Entregan informe y recomendaciones al Vicerrectorado Académico y a las Facultades.

UNIVERSIDAD DEL AZUAY	**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS**	
Proceso:	Departamento de Aseguramiento de Calidad.	Fecha: 03 – 09 – 2017
Procedimiento: Autoevaluación Institucional.		
Responsable Proceso:	Rector.	
Responsable Ejecución:	Director Aseguramiento de Calidad.	

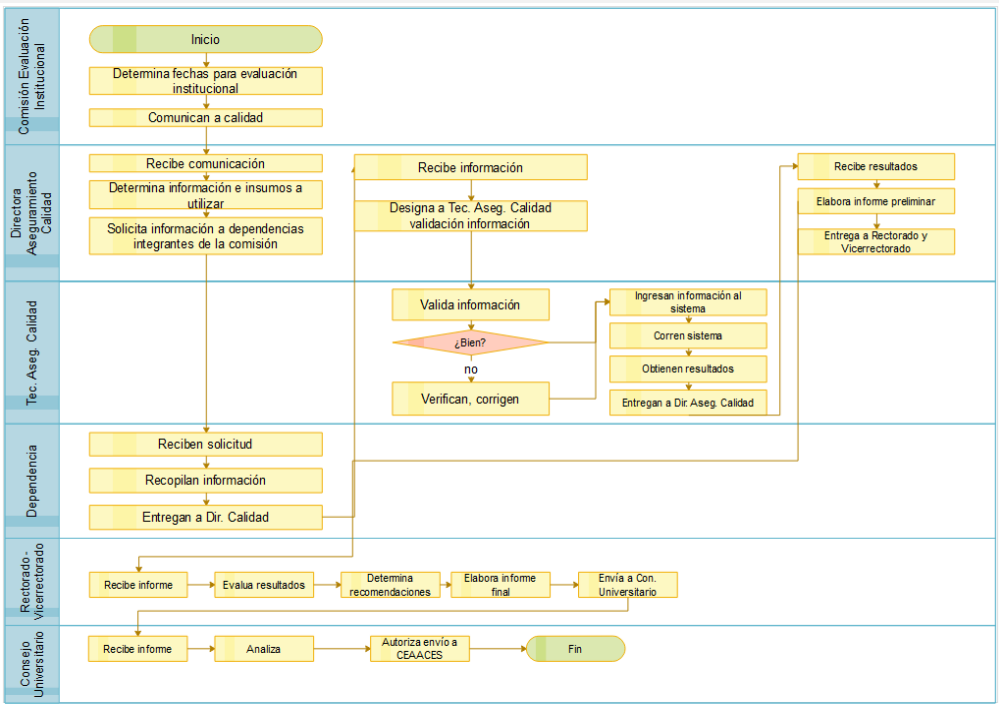
1. **Propósito.**

Describir con exactitud los procedimientos que deberá llevar a cabo el DAC para la autoevaluación institucional.

2. **Alcance.**

Desde: solicitud autoevaluación institucional.
Hasta: reporte resultados autoevaluación.

3. **Diagrama de Flujo.**



4. **Descripción del Procedimiento.**

Comisión de Evaluación Institucional.

1. Se reúne la comisión de evaluación institucional.
2. Determinan fechas para evaluación institucional.
3. Comunican a Departamento Aseguramiento de Calidad.

Director de Calidad.

4. Recibe comunicación.
5. Determina información a utilizar.
6. Solicita información a las determinadas dependencias.

Dependencias.

7. Reciben solicitud de información.
8. Recopilan la información.
9. Entregan información al Director de Calidad.

Director de Calidad.

10. Recibe información.
11. Designa a asistentes la validación información.

Técnicos de Aseguramiento de Calidad.

12. Reciben orden de validación de información, aquí se presentan dos opciones:
    a. La información no sea la correcta.- en este caso deberá verificar y solicitar las correcciones pertinentes, luego de las correcciones ingresan la información al sistema.
    b. La información esta correcta.- en este caso ingresan la información al sistema.
13. Una vez ingresada la información al sistema, corren el mismo, obtienen resultados y entregan informe al Director de Calidad.

Director Aseguramiento de Calidad.

14. Recibe la información.

15. Elabora informe preliminar.
16. Entrega informe al Rectorado y Vicerrectorado Académico.

Rectorado y Vicerrectorado Académico.

17. Reciben información.
18. Evalúan resultados.
19. Determinan recomendaciones.
20. Elaboran informe final.
21. Envían al Consejo Universitario.

Consejo Universitario.

22. Reciben informe.
23. Analizan.
24. Autorizan el envío del informe final al CEAACES.

UNIVERSIDAD DEL AZUAY	**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS**	
Proceso:	Auditoría.	Fecha: 03 – 09 - 2017
Procedimiento: Desarrollo de actividades de Auditoría.		
Responsable Proceso:	Rector.	
Responsable Ejecución:	Auditor.	

1. **Propósito.**

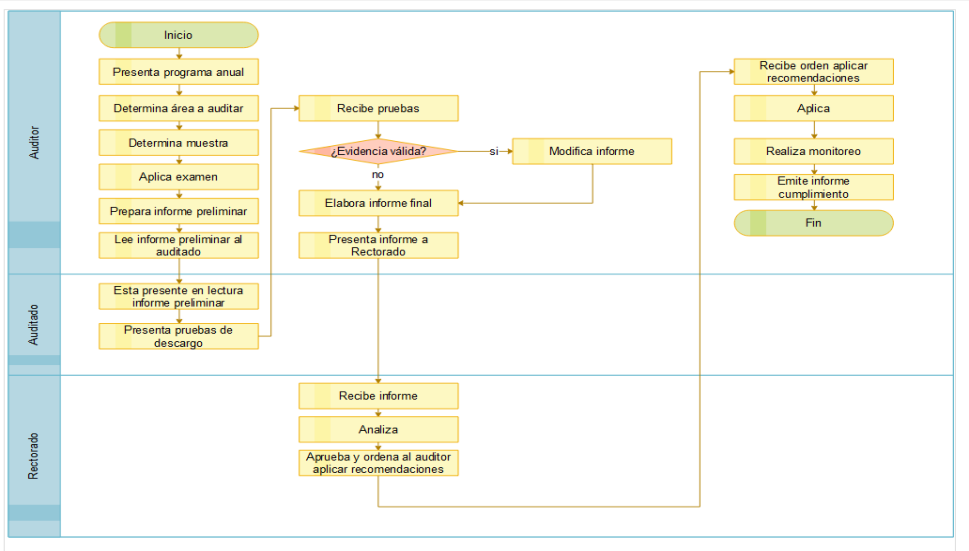
Describir con exactitud los procedimientos que se llevan a cabo por parte del personal de Auditoría para el desarrollo de las actividades de auditoría.

2. **Alcance.**

Desde: planificación de auditoría.

Hasta: Ejecución de auditoría y emisión de reporte.

3. **Diagrama de Flujo.**



4. **Actividades**

Auditor.

a. Presenta programa anual

b. Determina área a auditar
c. Determina muestra
d. Aplica examen.
e. Prepara informe preliminar.
f. Lee informe preliminar al auditado

Auditado

g. Asiste a presentación de informe
h. Presenta pruebas de descargo.

Auditor

i. Recibe pruebas de descargo.
j. Evalúa la evidencia.
k. Si la evidencia es válida procede con la modificación del informe y procede con la elaboración del informe final
l. Si la evidencia no es válida procede con la elaboración del informe final.
m. Presenta informe a Rectorado.

Rector

n. Recibe la información
o. Analiza y ordena al auditor aplicar las recomendaciones.

Auditor

p. Aplica recomendaciones
q. Realiza monitoreo
r. Emite informe de cumplimiento.

Fuente 148 Elaborado por las autoras

Anexo 107 Propuesta de mejora Causa 20

17. Causa 20.- No cuenta con manuales de procedimientos.

Este riesgo se presenta en el área de Talento Humano, pues genera dificultad al momento de controlar las funciones en los demás departamentos del área administrativa financiera por lo que existe probabilidad de duplicidad de funciones, generando un uso excesivo de recursos humanos, financieros.

Es por esta razón que recomendamos implementar manuales de procesos y procedimientos para el área administrativa financiera. Esta recomendación se puede observar a detalle en el Anexo 104.

Fuente 149 Elaborado por las autoras

Anexo 108 Propuesta de Mejora Causa 21

18. Causa 21.- Tesorería no recibe información de cursos a dictarse.

El riesgo de que la información de cursos a dictarse no llegue a Tesorería, genera demora en la ejecución de los distintos trámites.

Es por esta razón que para mejorar la entrega de información y evitar la pérdida de la misma se recomienda utilizar el correo electrónico pues de esta forma las autorizaciones serán enviadas de manera inmediata y se contará con una constancia digital que permita realizar los reclamos pertinentes en el caso de incumplimiento de los trámites solicitados.

Fuente 150 Elaborado por las autoras

Anexo 109 Propuesta de Mejora Causa 22

19. Causa 22. Daño POS.

En el departamento de Tesorería, para el cobro de las distintas transacciones por concepto de colegiaturas y derechos se utilizan los POS, que son las máquinas que nos permiten emitir los vouchers.

Dado que son herramientas de uso diario, se corre el riesgo de que las mimas no registren las transacciones o que se dupliquen las mismas.

Es por esta razón que se requiere dar a las mismas un mantenimiento adecuado, para lo cual se debe establecer con los proveedores cronogramas de revisión de las máquinas. A continuación se presenta la propuesta:

Fuente 151 Elaborado por las autoras

Anexo 110 Cronograma de Mantenimiento SOS

Cronograma de Mantenimiento POS

	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
Actividad	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Mantenimiento																																																
Revisión																																																

Fuente 152 Elaborado por las autoras

Anexo 111 Propuesta de Mejora Causa 23

20. Causa 23.- Implementación de un módulo de conciliación de tarjetas de crédito.

Este riesgo se presenta en el departamento de contabilidad, pues al momento no se cuenta con un módulo de conciliación de tarjetas de crédito que permita comparar lo que se ha cobrado en tesorería con los estados de cuenta, lo que genera que no se pueda identificar si todos los valores facturados con tarjeta de crédito son acreditados por la institución financiera a la cuenta de la Universidad en los plazos convenidos.

Es por esta razón que se recomienda se implemente un módulo de conciliación de tarjetas de crédito que permita:

- Identificar lotes.
- Identificar referencias.
- Identificar forma de pago (corriente o diferido, con o sin intereses.)
- Obtener reportes por monto acorde a tiempo de pago otorgado.

Todo esto permitirá llevar un mejor control de los cobros realizados con tarjetas de crédito.

Fuente 153 Elaborado por las autoras

Anexo 112 Propuesta de Mejora Causa 24

21. Causa 24.- No recibe información de valores depositados por concepto de proyectos, colegiaturas, cursos a facturar.

El riesgo de que la información de los proyectos, colegiaturas, cursos a facturarse no llegue a tiempo ocasiona que no se emitan las facturas a tiempo generando inconvenientes con proveedores, empresas con las que se tienen convenios, estudiantes.

Es por esta razón que para mejorar la entrega de información y evitar la pérdida de la misma se recomienda utilizar el correo electrónico pues de esta

forma las autorizaciones serán enviadas de manera inmediata y se contará con una constancia digital que permita realizar los reclamos pertinentes en el caso de incumplimiento de los trámites solicitados.

Fuente 154 Elaborado por las autoras

Anexo 113 Propuesta de Mejora Causa 25

22. Causa 25.- No se lleve un registro de los archivos.

Este fallo se da en el proceso financiero – contable, debido a que el personal no mantiene un adecuado control de los documentos que entran y salen de la oficina ocasionando que se extravíe documentación sensible para el departamento.

La herramienta que se puede sugerir es un protocolo de control para precautelar la seguridad de la información.

Los lineamientos de control pueden ser:

- Nombrar un responsable dentro del departamento.
- Personal autorizado para acceder a esta información.
- Mantener un registro de entrada y salida de documentación en donde conste claramente el departamento, persona que solicita los documentos, fecha de salida, firma de responsabilidad, fecha de devolución firma de responsabilidad.
- Establecer un tiempo máximo para devolver los documentos.

Fuente 155 Elaborado por las autoras

Anexo 114 Propuesta de Mejora Causa 26

23. Causa 26.- Dependencias no envíen información necesaria para trámites en las fechas requeridas

El problema se origina cuando las dependencias no envían documentación importante para realizar las actividades en otras dependencias, específicamente en el Dpto. de Talento Humano en donde se realiza la nómina para el pago de sueldos y salarios, legalización de contratos, etc. Al no llegar la información

solicitada dentro de las fechas establecidas causa retraso y por ende multas a la Universidad.

Los lineamientos de control que se sugieren son:

- Delegar un responsable de recibir información dentro de la dependencia.
- Socializar la importancia de respetar las fechas establecidas para el envío de la información.
- Enviar un mail o recordatorio de la fecha limite dentro de la cual la persona encargada de realizar dicho informe debe enviar toda la información al departamento de Talento Humano.

Fuente 156 Elaborado por las autoras

Anexo 115 Propuesta de Mejora Causa 27

24. Causa 27.- No se autoricen las solicitudes.

Este fallo se da en el Decanato Administrativo financiero en donde debido a la falta de tiempo de la autoridad responsable los tramites se demoran, causando malestar para los clientes.

Las actividades de control que podemos sugerir son:

- Establecer claramente el proceso y procedimientos a realizar para cada trámite de solicitudes.
- Establecer tiempos de atención y presentación de solicitudes
- Publicar horarios de atención y darlos a conocer a los clientes
- Comunicar al cliente luego del tiempo transcurrido el estado del tramite

Fuente 157 Elaborado por las autoras

Anexo 116 Propuesta de Mejora Causa 28

25. Causa 28.- Demora en entrega a tiempo de la información solicitada.

Este fallo se da en el departamento de Tesorería, cuando es necesario conocer dicha información para poder emitir una factura o realizar un ingreso, o dar información al cliente. Para esto creemos necesario las actividades de control como:

- Fijar políticas adecuadas de los canales de comunicación e información internos de la Institución considerando:
    - La comunicación debe llegar a todos los implicados en los procesos del trámite desde el principio hasta finalizar el servicio.
    - Disponer con antelación la información a utilizar (en el caso de un curso: código creado y validado, valor, a quienes va dirigido, forma de pago, etc.).

Fuente 158 Elaborado por las autoras

Anexo 117 Propuesta de Mejora Causa 29

26. Causa 29.- Venta de derecho erróneo.

Este fallo se da en el proceso de tesorería, debido al desconocimiento de la información de código exacto del documento que necesita el cliente o por error de digitación del código por parte del auxiliar de tesorería.

El control que se puede utilizar para tratar de mitigar este riesgo sería una verificación de información necesaria para facturar correctamente la solicitud del cliente. Y que en el sistema se disponga de una confirmación donde consulte la seguridad de que el código de derecho es correcto.

Fuente 159 Elaborado por las autoras

Anexo 118 Propuesta de Mejora Causa 30

27. Causa 30.- Ingreso erróneo de datos y/o monto a transferir.

Este riesgo se presenta dentro del procedimiento de transferencias elaborado por el tesorero, por ello entre los controles que se debe implementar son:

- Verificación de los valores a transferir:
  - El proceso de verificación nos permitirá confirmar los valores a cancelar, esto deberá realizarse mediante:
  - Revisión de los documentos de pago por los bienes o servicios recibidos.
  - Confirmación con el cliente sobre el valor a cancelar.
  - Verificar el ingreso de valor en la página web de la institución financiera antes de aceptar la transferencia.
- Confirmaciones

El proceso de confirmación deberá ser realizado con el cliente con el propósito de verificar la Cuenta Bancaria, Razón Social, RUC, para ello se recomienda utilizar el siguiente formato:

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Cuenca, día – mes – año.

Señor.
Nombre del Cliente.
CARGO.
Ciudad.-

Reciba un cordial saludo.

El motivo de la presente, es solicitar a Usted de la manera más comedida confirmar los siguientes datos requeridos para proceder a la transferencia de fondos por concepto de _____.

Razón Social de la Institución:_____
RUC: _____
Institución Financiera: _____
Número de Cuenta: _____
Tipo de Cuenta:

Ahorros

Corriente

Por la favorable acogida a la presente, anticipo mi más sincero agradecimiento.

Atentamente,
Tesorero de la Universidad del Azuay.

Fuente 160 Elaborado por las autoras

Anexo 119 Propuesta de Mejora Causa 31

28. Causa 31.- Error en el registro del % de retención.

Generalmente este tipo de error es generado al momento de emitir facturas en el proceso de tesorería y se da cuando se modifica temporalmente el % de impuestos a cobrar, el fallo se lo atribuye al departamento de TIC que son los encargados de modificar el sistema para que en tesorería se pueda emitir los comprobantes.

Entre las actividades de control que se pueden sugerir están:

- Verificación periódica de la información utilizada para la facturación vs la obligada por los organismos de control.
- Confirmación de que en el sistema los porcentajes están modificados de acuerdo a los establecidos por la ley.

Fuente 161 Elaborado por las autoras

Anexo 120 Propuesta de Mejora Causa 32

29. Causa 32.- Registro incorrecto del número de cheque pagado.

Este fallo se produce en el proceso financiero-contable cuando se anula un cheque, la auxiliar contable emite uno nuevo pero el número de cheque no se modifica en el egreso de banco, esto causa problemas al momento de verificar el beneficiario, cobro de cheque y cambio de estado de cheque en tesorería a cheque pagado. Por lo que las herramientas de control que se sugiere son:

- El Tesorero verifique que el número del cheque emitido sea igual al registrado en el egreso de banco.
- Que el módulo del sistema de generación de egresos de banco permita realizar el cambio del número de cheque.

Fuente 162 Elaborado por las autoras

Anexo 121 Propuesta de Mejora Causa 33

30. Causa 33.- Registro incorrecto de estado de cheque

Este error puede darse en el proceso financiero-contable y tesorería al momento de enviar los cheques de un departamento al otro, este fallo genera confusión y errores en los archivos al no saber el estado real del pago. Por esta razón recomendamos controles como:

- Asignar los permisos correspondientes por parte del Dpto. de TIC's acorde a las funciones que le han sido asignadas a los auxiliares de contabilidad y tesorería, para que solo determinados empleados asignen el estado de los cheque como generados, tesorería, pagados o archivo contabilidad según corresponda.

Fuente 163 Elaborado por las autoras

Anexo 122 Propuesta de Mejora Causa 34

31. Causa 34.- Departamentos auditados no entregan a tiempo la información.

Este fallo se debe a que la información solicitada a las distintas dependencias por parte del auditor interno o externo no sea entregada a tiempo y por ende el Auditor no pueda cumplir con su cronograma de trabajo afectando la emisión de los informes. Por lo que recomendamos implementar las siguientes políticas:

- Solicitud del auditor hacia la dependencia pidiendo la información e indicando la fecha máxima de entrega, esto se debe realizar con copia al Jefe Departamental

Fuente 164 Elaborado por las autoras

Anexo 123 Propuesta de Mejora Causa 35

32. Causa 35.- No se registre referencia de gastos por cada proyecto

Este fallo se da cuando al realizar un ingreso de anticipo o facturar algún proyecto no se referencie a que proyecto pertenece esto genera inconvenientes al momento de emitir los informes de cada proyecto La política de control que se recomienda es:

- Toda solicitud de factura o ingreso debe venir con un oficio de la dependencia solicitante, este documento deberá contener los datos exactos para la emisión de factura o ingreso, referencia de convenio, concepto, y valor.
- Tesorería enviará una copia del Ingreso de caja o Factura a la dependencia solicitante
- Dependencia verificara que se haya emitido correctamente el comprobante con los datos solicitados.

Fuente 165 Elaborado por las autoras

Anexo 124 Propuesta de Mejora Causa 36

33. Causa 36.- Sistema informático no está programado para emitir informes acorde a los parámetros solicitados por organismos de control.

Este fallo ocurre al momento de la emisión de informes solicitados por los organismos de control los mismos que para ser presentados a tiempo requieren del uso de recursos humanos, financieros, económicos.

Para mitigar este fallo se sugiere al departamento TICS realice la programación necesaria para que los usuarios puedan emitir los informes oportunamente de acuerdo a los requerimientos de los organismos de control.

Fuente 166 Elaborado por las autoras

Anexo 125 Propuesta de Mejora Causa 37

34. Causa 37.- Ingreso erróneo de información académica – económica

Se da cuando por error se ingresa erróneamente los datos de los estudiantes en la base de datos, esto ocasiona malestar en el estudiante al momento de solicitar documentos en la Institución.

Actividades de control recomendadas:

- La Auxiliar de Secretaría verifique que la información del estudiante sea actualizada y correcta antes de ingresar los datos en el sistema informático.
- TIC's debe solicitar los documentos soporte para realizar cualquier cambio posterior de la información ingresada por las auxiliares de secretaría de cada facultad.

Fuente 167 Elaborado por las autoras

Anexo 126 Propuesta de Mejora Causa 38

35. Causa 38.- No se soliciten varias proformas de compras

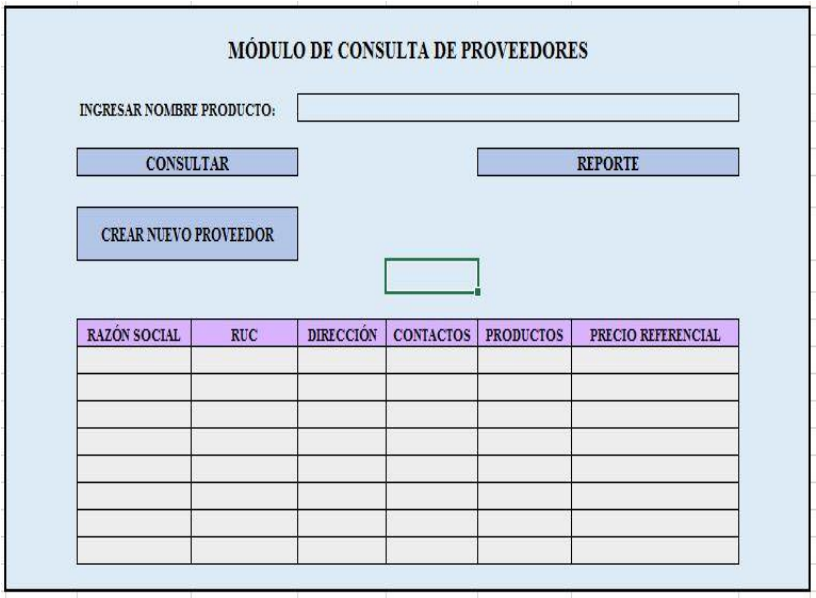
Este fallo se puede dar cuando se posee un solo proveedor para la compra de bienes de consumo sin verificar el precio y la calidad del bien. Para evitar la aparición de este riesgo recomendamos:

a. Establecimiento de políticas de compras, cuya propuesta se detalla a continuación:

- Para toda compra de bienes de consumo se soliciten mínimos tres proformas.
- Mantener actualizado un módulo de consulta de proveedores. (Precios, productos, servicios)
- Evitar la duplicidad de pedidos.
- Mantener los niveles de calidad de los diferentes productos.
- Seleccionar adecuadamente a sus proveedores.

- Solicitar envío de muestras para verificar el tipo de producto que se va a adquirir.
- Negociación de descuentos y formas de pago.
- Realizar una verificación y seguimiento periódico del cumplimiento de las políticas de compras de bienes y servicios dentro de la institución

b. Creación de un módulo de consulta de proveedores para lo cual proponemos el siguiente diseño:



Fuente 168 Elaborado por las autoras

Anexo 127 Propuesta de Mejora Causa 40

36. Causa 40.- No se verifiquen niveles de stock de producto.

Este fallo se puede presentar en el área de bodega por error en las verificaciones de stock de productos, causando malestar y demora en la ejecución de las distintas actividades.

Dentro de las actividades de control podemos sugerir:

- Implementar en el sistema informático alerta en el caso de niveles mínimos de stock de la mercadería disponible en bodega.
- Realizar verificaciones periódicas del reporte versus la existencia real de los productos.

Fuente 169 Elaborado por las autoras

Anexo 128 Propuesta de Mejora Causa 41

37. Causa 41.- No se actualizan permisos asignados a los usuarios

Este error se da cuando los empleados se jubilan o rotan a otros cargos, no se actualiza los permisos para el uso del sistema.

Dentro de los procedimientos de control que se pueden aplicar están los siguientes:

- Solicitar al departamento de talento humano un listado de empleados activos.
- Revisar si los permisos de uso del sistema está de acuerdo a las actividades asignadas en el manual de funciones.
- Eliminar los permisos del sistema a los empleados que no están vinculados con la Institución o a su vez actualizar el uso del sistema de acuerdo al nuevo cargo del empleado.

Fuente 170 Elaborado por las autoras

Anexo 129 Propuesta de Mejora Causa 42

38. Causa 42.- No se comunique al Jefe de Inventarios la venta de los activos dados de baja.

Cuando se da de baja los activos fijos, mobiliario, equipos y materiales puede ocurrir que no se comunique al Jefe de Inventarios la venta de los bienes y estos todavía consten dentro de los estados de resultados de la Institución causando un informe irreal por que las cuentas se inflan mostrando valores mayores de los que realmente posee la institución y a su vez causa pérdidas económicas debido a que tienen pagar más impuestos por los valores declarados.

Para ello recomendamos el establecimiento de políticas de control entre las que podemos sugerir las siguientes:

- Establecer un procedimiento de Baja de inventarios respetando el reglamento establecido.
- Verificar periódicamente el listado de inventarios versus existencias físicas.
- Verificar que todos los activos fijos, equipos, materiales, mobiliario, estén correctamente codificados e identificados.
- Verificar que todas las ventas de inventarios dados de baja estén adecuadamente documentados y sean informadas a las autoridades y empleados implicados para que se pueda registrar.

Fuente 171 Elaborado por las autoras

Anexo 130 Propuesta de Mejora Causa 43

39. Causa 43.- Capacitación insuficiente.

Este riesgo se presenta en el departamento de talento humano y se genera por las inadecuadas programaciones en lo que se refiere a capacitación, por ello entre los controles que se deben implementar son:

- Análisis de las necesidades de capacitación: este proceso se deberá realizar mediante la aplicación de:
  - Encuestas
  - Cuestionarios
  - Evaluación de desempeño
  - Descripción y perfil del puesto.
- Clasificación y jerarquización de las necesidades de capacitación: ordenar las necesidades de capacitación y determinar cuáles son las más urgentes.
- Definición de los objetivos de capacitación**: e**stos deben formularse de manera clara, precisa y medible.
- Establecer cronogramas: determinando contenidos, fechas, quienes recibirán la capacitación, instructores y presupuestos.

Fuente 172 Elaborado por las autoras

Anexo 131 Propuesta de Mejora 44

40. Causa 44.- Desconocimiento cambio de normativas internas

Este fallo se puede generar en todas las dependencias a las cuales afecte un cambio o actualización de las normativas internas el mismo que puede causar demora en los trámites, malestar en el cliente o en algunos casos sanción al empleado por el error cometido.

Las actividades de control que se pueden aplicar son:

- Publicar la normativa en un lugar accesible para toda la Institución
- Socializar la nueva normativa interna a todos los empleados
- Verificar que todos los empleados implicados en el cambio estén conscientes y en capacidad de su aplicación.

Fuente 173 Elaborado por las autoras

Anexo 132 Propuesta de Mejora Causa 45

41. Causa 45.- No permite emitir reportes según requerimientos de organismos de control

Implementación de un módulo de consulta (Sistema de Información Gerencial) para el Dpto. Aseguramiento de Calidad, mediante el uso de la base de datos Oracle con la finalidad de establecer una conexión entre los sistemas académicos y administrativos que permitan generar reportes de acuerdo a los requerimientos de los organismos de control, evitando la pérdida de recursos económicos.

Fuente 174 Elaborado por las autoras

Anexo 133 Propuesta de Mejora Causa 46

42. Causa 46.- Entrega el bien sin asignar custodio

Este fallo se puede generar cuando por la urgencia de utilizar el activo, equipo o mobiliario, se entrega directamente al usuario sin conocimiento del jefe de inventarios y por ende no se realice el respectivo registro del bien con código ni tampoco se asigne custodio.

Las actividades de control que se pueden recomendar son:

- Establecer un procedimiento de entrega de bienes y asignación de custodios.
- Verificación periódica de que todos los bienes tienen asignado custodio.

Fuente 175 Elaborado por las autoras

Anexo 134 Propuesta de Mejora Riesgo 47

43. Causa 47.- No se realice pedidos en fechas establecidas al proveedor

Este riesgo se da en bodega, cuando no se realizan los pedidos en las fechas máximas, para que los materiales y suministros lleguen a tiempo generando malestar en los usuarios de los mismos.

Para controlar que este riesgo no se produzca podemos sugerir las siguientes actividades:

- Verificar con anterioridad la existencia de los equipos, material y suministros que se van a utilizar en cada dependencia.
- Realizar el pedido dentro de las fechas establecidas por las personas encargadas del requerimiento con la anticipación necesaria para que lleguen oportunamente.
- Enviar mails recordatorios del pedido realizado.
- Confirmar la fecha de entrega con el proveedor.

Fuente 176 Elaborado por las autoras

Anexo 135 Propuesta de Mejora Causa 48

44. Causa 48.- Sustracción de inventarios

Para evitar la sustracción de inventarios recomendamos:

- Verificar físicamente las existencias que se encuentran inventariadas contra el reporte emitido por el sistema informático;
- Verificar los documentos para determinar que los bienes dados de baja se hayan clasificado como dados de baja para ser: vendidos, destruidos o donados.
- Se recomienda implementar cámaras de seguridad en el área de bodega. Todas estas recomendaciones buscan garantizar un adecuado control y monitoreo de los inventarios evitando pérdidas económicas ocasionadas por faltantes. Para cumplir con esta recomendación utilizaremos las herramientas informáticas Oracle, Excel, archivos físicos.

Fuente 177 Elaborado por las autoras

Anexo 136 Propuesta de Mejora Causa 49

45. Causa 49.- Falta de actualización de custodios.

Este riesgo se da cuando no se actualiza los custodios de los bienes, estos cambios pueden ser generados por cambio del empleado a otra dependencia, baja de un bien, empleados que se jubilan o renuncian a la institución.

Para mitigar este riesgo se sugiere lo siguiente:

- La unidad de inventarios debería establecer un cronograma de revisión y actualización del proceso de mantenimiento de inventarios.
- Realizar verificaciones periódicas de los bienes vs custodios.
- Realizar verificación periódica de los bienes vs las dependencias en donde se están utilizando.

Fuente 178 Elaborado por las autoras

Anexo 137 Propuesta de mejora Causa 50.

46. Causa 50.- Información suministrada por el auditado tenga errores

Este riesgo se puede dar cuando el proceso de auditoría interna solicita la información necesaria para realizar su trabajo, para controlar este fallo sugerimos los siguientes pasos:

- Solicitar por escrito exactamente qué información es requerida
- Verificación de la información suministrada y comparar con los documentos que reposan en el departamento auditado.
- Reportar al Jefe inmediato cualquier anomalía que se presente en la información entregada por el responsable de elaborar el reporte.

Fuente 179 Elaborado por las autoras

Anexo 138 Propuesta de Mejora Causa 51

47. Causa 51.- Inadecuado manejo de evidencias

Este riesgo se puede dar en el departamento de auditoria cuando el personal del departamento maneja de forma inadecuada las evidencias. Para mitigar este riesgo sugerimos las siguientes actividades de control:

- Establecer un procedimiento de manejo de evidencias.
- Verificar el cumplimiento del procedimiento.

Fuente 180 Elaborado por las autoras

Anexo 139 Propuesta de Mejora Causa 52

48. Causa 52.-Falla del sistema de tesorería (duplicidad de transacciones caja estudiantes).

Este fallo se da cuando el sistema se satura y no se puede facturar en dos puntos al mismo tiempo ocasionando que se dupliquen las facturas. La herramienta de control que se sugiere es:

- Mejora de la capacidad de almacenamiento de sistema informático manejado por el departamento TICS.

Fuente 181 Elaborado por las autoras

Anexo 140 Propuesta de Mejora Causa 54

Causa 54.- Digitación errónea de la información.

Dentro del área de auditoría se pueden producir errores al momento del ingreso de la información mismos que pueden ser involuntarios. Por esta razón se recomienda realizar confirmaciones y verificaciones de la información previa a la entrega del informe.

Fuente 182 Elaborado por las autoras

Anexo 141 Propuesta de Mejora Causa 55

49. Causa 55.- Falla del sistema perdida de información

Este fallo se da cuando el servidor de la institución tiene algún problema y no permite guardar las transacciones realizadas o información relevante para la IES.

Algunas de las herramientas que se sugieren para controlar este riesgo son:

- Monitoreo periódico de los sistemas y del servidor.
- Mantenimiento preventivo de equipos.
- Revisión continúa de los sistemas de red que mantiene la institución.
- Reportar inmediatamente el daño para tomar las precauciones pertinentes.

Fuente 183 Elaborado por las autoras

Anexo 142 Propuesta de Mejora Causa 56

50. Causa 56.- Código de activo duplicado.

Este fallo puede presentarse en el área de inventarios en donde se encuentran dos activos registrados bajo un mismo código, por lo que es necesario mantener un control del inventario mediante verificaciones físicas y actualización de códigos.

Fuente 184 Elaborado por las autoras

Anexo 143 Propuesta de Mejora Causa 57

51. Causa 57.- No se archive correctamente la documentación /perdida de información

Este fallo es humano y se puede dar en todas las dependencias del área administrativa financiera provocando malestar en el usuario de la información.

Dentro de las actividades de control se puede sugerir lo siguiente:

- Mantener un orden adecuado de archivadores claramente nemados para saber exactamente que documentación se encuentra en cada uno de ellos.
- Archivar en orden de fecha los documentos esto facilitara su utilización.
- La utilización de la información deberá ser notificada al responsable.
- En el caso de sacar la información de la dependencia deberá ser registrado su pedido y su devolución en el tiempo señalado.
- Verificación por parte del responsable de que la documentación este completa cuando esta sea devuelta.

Fuente 185 Elaborado por las autoras