



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**Proyecto Integrador, previo a la obtención del Título de Licenciada en
Contabilidad y Auditoría**

Tema:

**“Sistema de control interno de la Unidad Educativa Juan León Mera La Salle
de Ambato”**

Autora: Villegas Martinez, Lizeth Ivanova

Tutora: Dra. Jiménez Estrella, Patricia Paola

Ambato – Ecuador

2025

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Dra. Patricia Paola Jiménez Estrella con cédula de identidad No. 180293423-0, en mi calidad de Tutora del Proyecto Integrador sobre el tema: **“SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA UNIDAD EDUCATIVA JUAN LEÓN MERA LA SALLE DE AMBATO”**, desarrollado por Lizeth Ivanova Villegas Martinez, de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, modalidad presencial, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos, tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Instructivo del Reglamento para la Titulación de Grado en la Universidad Técnica de Ambato.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por los profesores calificadores designados por el H. Consejo Directivo de la Facultad.

Ambato, Julio 2025

TUTORA



Dra. Patricia Paola Jiménez Estrella

C.I. 180293423-0

AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Lizeth Ivanova Villegas Martinez con cédula de identidad No. 185009388-9, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Proyecto Integrador, bajo el tema: **“SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA UNIDAD EDUCATIVA JUAN LEÓN MERA LA SALLE DE AMBATO”**, también los contenidos presentados, ideas, análisis, síntesis de datos, conclusiones, son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este Proyecto Integrador.

Ambato, Julio 2025

AUTORA



Lizeth Ivanova Villegas Martinez

C.I. 185009388-9

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este Proyecto Integrador, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi Proyecto Integrador, con fines de difusión pública; además apruebo la reproducción de este Proyecto Integrador, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial; y se realice respetando mis derechos de autora.

Ambato, Julio 2025

AUTORA



.....
Lizeth Ivanova Villegas Martinez

C.I. 185009388-9

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

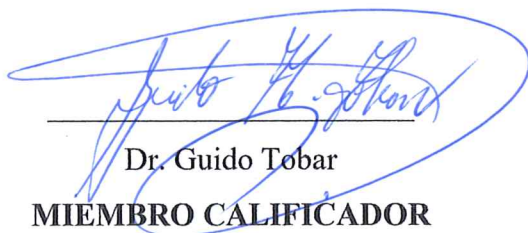
El Tribunal de Grado, aprueba el proyecto integrador, sobre el tema: **“SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA UNIDAD EDUCATIVA JUAN LEÓN MERA LA SALLE DE AMBATO”**, elaborado por Lizeth Ivanova Villegas Martinez, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Julio 2025



Dra. Marcela Karina Benítez Gaibor Mg.

PRESIDENTE SUBROGANTE



Dr. Guido Tobar
MIEMBRO CALIFICADOR



Dr. César Salazar
MIEMBRO CALIFICADOR

DEDICATORIA

El trabajo realizado se lo dedico a Dios por permitirme luchar contra las diferentes adversidades que se me cruzaron en mi camino, y darme la sabiduría y la paciencia para seguir adelante con mis proyectos, de igual manera quiero dedicármelo a mí por ser una mujer que pudo con todas las barreras y que hoy en día está cumpliendo un sueño más gracias a la perseverancia y el sacrificio constante que lo he venido manejando. También quiero dedicarle a mi esposo David Ruiz quien supo guiarme, motivarme, apoyarme y sobre todo confió mucho en mí y mis capacidades, mis padres Ivan Villegas, Rosa Martinez, a mis hermanas Ivonne y Romina porque nunca dudaron de mis capacidades y estuvieron siempre confiando en mis decisiones. Por último, quiero dedicar a mis amigos que supieron escucharme y ayudarme para ser la persona que ahora soy, y sobre todo porque nunca me dejaron sola (Christian Barrera, Dayana Llumitaxi, Pamela Padilla y Paola Chugcho).

Lizeth Ivanova Villegas Martinez

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la vida y la dichosa oportunidad de concluir esta hermosa etapa de la Universidad con todas las Bendiciones del mundo. Agradezco a mi tutora la Dra. Patricia Jiménez quien me supo guiar en mi tesis, no dudo de mis capacidades y me brindó muchos conocimientos nuevos. También agradezco a la Universidad Técnica de Ambato por abrirme las puertas y haberme permitido formarme como una profesional y como persona. De igual manera agradezco infinitamente a mi querido colegio la Unidad Educativa Juan León Mera “La Salle” que me supo formar en muchos conocimientos y sobre todo a mis maestras y hoy actualmente Rectora Mgs. Silvana Meléndez y Vicerrectora Mgs. Mery Jara quienes me brindaron la apertura para realizar mi tesis de este prestigiable institución y colaborar me con todo lo que estuvo a su alcance.

Lizeth Ivanova Villegas Martinez

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

CONTENIDO	PÁGINA
A. PÁGINAS PRELIMINARES	
PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	iii
DERECHOS DE AUTOR.....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiii
RESUMEN EJECUTIVO	xiv
ABSTRACT	xv
B. CONTENIDOS	
CAPÍTULO I.....	1
MARCO TEÓRICO	1
1.1. Introducción	1
1.1.1 Antecedentes del proyecto integrador.....	1
1.1.1.1 Historia de la empresa.....	1
1.1.1.2 Detalles estratégicos.....	1
1.1.1.3 Estructura organizacional.....	2
1.1.1.4 Detalles de operación	4
1.1.1.5 Detalles legales.....	4
1.1.1.6 Marcas y logos	5
1.1.1.7 Ubicación	5
1.1.2 Descripción del entorno	5
1.1.2.1 El sistema educativo ecuatoriano y su regulación en materia de control interno.	5

1.1.2.2 Rol del liderazgo institucional en la supervisión y cumplimiento del control interno en las unidades educativas en Tungurahua	6
1.1.2.3 Sistema de control interno en unidades educativas de Ambato	7
1.1.3 Justificación.....	8
1.1.4 Objetivos	9
1.1.4.1 Objetivo general.....	9
1.1.4.2 Objetivos específicos	9
1.2. Revisión de la literatura	9
1.2.1 Teoría general de sistemas en el contexto del control interno en las instituciones educativas.....	9
1.2.2 Auditoría	10
1.2.2.1 Conceptualización	10
1.2.2.2 Importancia	11
1.2.2.3 Tipos de auditoría.....	11
1.2.3 Sistema de control interno.....	12
1.2.3.1 Definición y evolución del control interno	12
1.2.3.2 Objetivos del control interno.....	12
1.2.3.3 Tipos del control interno	13
1.2.4 Estructura y componentes del sistema de control interno.....	13
1.2.4.1 El Marco COSO	13
1.2.4.2 Otros marcos relevantes de control interno.....	14
1.2.5 Evaluación del sistema de control interno	14
1.2.5.1 Efectividad de los controles internos	14
1.2.5.2 Desafíos en la implementación del control interno.....	15
1.2.5.3 Mejora continua y adaptación del sistema de control interno.....	16
CAPÍTULO II.....	16
METODOLOGÍA	17
2.1. Descripción de la metodología.....	17
2.1.1 Unidad de análisis	17
2.1.2 Fuentes, técnicas e instrumentos de recolección de información	17
2.1.3 Fases del desarrollo	19
CAPÍTULO III.....	20
DESARROLLO	21
3.1. Resultados	21

3.1.1. Diagnóstico inicial	21
3.1.2. Análisis y hoja de hallazgos del cuestionario de control interno	26
3.1.3. Manual de procedimientos para la Unidad Educativa Juan León Mera “La Salle”	31
CAPÍTULO IV	54
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	54
4.1. Conclusiones	54
4.2. Recomendaciones.....	55
 C. MATERIALES DE REFERENCIA	
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	57
ANEXOS.....	60

ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PÁGINA
Tabla 1: Concepto de Auditoría.....	11
Tabla 2: Tipos de Auditorías.....	11
Tabla 3: Marcos Relevantes del Control Interno	14
Tabla 4: Técnicas para evaluar la eficacia de los controles internos	15
Tabla 5: Mejora Continua y Adaptación.....	16
Tabla 6: Personas Encuestadas	17
Tabla 7: Cuestionario de Control Interno	18
Tabla 8: Fases del desarrollo del Sistema de Control Interno.....	19
Tabla 9: Componente Ambiente de Control	22
Tabla 10: Componente Evaluación y Gestión de Riesgos	23
Tabla 11: Actividades de Control	24
Tabla 12: Sistemas de Información y Comunicación	25
Tabla 13: Supervisión y Monitoreo	26
Tabla 14: Matriz Global del Nivel de Riesgo y Confianza.....	27
Tabla 15: Resumen General del Mapeo de Riesgos	28
Tabla 16: Mapeo de Riesgos aplicado a la Unidad Educativa Juan león Mera “La Salle”	29
Tabla 17: Mapeo de Riesgos aplicado a la Unidad Educativa Juan león Mera “La Salle”	31
Tabla 18: Relación COSO – ISO Componente Ambiente de Control.....	40
Tabla 19: Relación COSO – ISO Componente Evaluación y Control de Riesgos	41
Tabla 20: Relación COSO – ISO Componente Actividades de Control.....	42
Tabla 21: Relación COSO – ISO Componente Información y Comunicación.....	43
Tabla 22: Relación COSO – ISO Componente Supervisión y Monitoreo.....	44
Tabla 23: Relación COSO – ISO Línea Estratégica Formación en Valores Humanos y Cristianos.....	46
Tabla 24: Relación COSO – ISO Línea Estratégica Calidad Académica.....	47
Tabla 25: Relación COSO – ISO Línea Estratégica Organización.....	48

Tabla 26: Relación COSO – ISO Línea Estratégica Sostenibilidad Ambiental y Económica.....49

Tabla 27: Matriz de Seguimiento de “La Salle”51

ÍNDICE DE FIGURAS

CONTENIDO	PÁGINA
Figura 1: Organigrama de la Unidad Educativa Juan León Mera La Salle	2
Figura 2: Logo de La Salle	5
Figura 3: Ubicación Unidad Educativa Juan León Mera La Salle	5
Figura 4: Importancia de la auditoría.....	11
Figura 5: Objetivos del Control Interno.....	13
Figura 6: Tipos del Control Interno	13
Figura 7: Marco COSO.....	14
Figura 8: Desafíos en la implementación del Control Interno.....	15
Figura 9: Flujograma de Contratación de Personal	31

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TEMA: “SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA UNIDAD EDUCATIVA JUAN LEÓN MERA LA SALLE DE AMBATO”

AUTORA: Lizeth Ivanova Villegas Martinez

TUTORA: Dra. Patricia Paola Jiménez Estrella

FECHA: Julio 2025

RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto integrador se desarrolló en la Unidad Educativa Juan león Mera “La Salle” de la ciudad de Ambato, con el objetivo de diseñar un Sistema de Control Interno para comprobar el cumplimiento de varias normativas y ayudar en su mejoramiento. De igual manera se desarrolló un manual de procedimientos mismo que está adaptado a las normas ISO y el sistema COSO, donde se evidencio el gran aporte que se puede brindar en una institución educativa. Además, se pudo comprobar que si pueden ir de la mano y tener relación las normas ISO conjuntamente con el COSO. Al realizar el diagnóstico del entorno actual se logró identificar deficiencias en áreas principales que puede causar limitaciones en la gestión de vulnerabilidades y riesgos expuestos en aspectos como la contratación de personal debido a que, no se gestiona de manera adecuada la comunicación interna, el archivo de expedientes y el monitoreo de procedimientos administrativos. Sin embargo, en control interno, la institución alcanzó un nivel de confianza alto y un nivel de riesgo bajo en tres de los componentes evaluados, esto permite establecer actividades de control estructuradas y seguras para dar continuidad en el mejoramiento de sus procesos educativos enfocados a sus líneas estratégicas. Así mismo, la combinación de las normas ISO 9001:2015, ISO 21001:2018 facilitó el desarrollo de una sólida plataforma para el progreso constante, garantizando así la excelencia en los servicios educativos y la seguridad de los datos. Esta conexión entre las normas es fundamental para consolidar la institución, armonizando las prácticas de trabajo con estándares globales. La propuesta planteada no solo aborda las demandas presentes en la Unidad Educativa Juan León Mera “La Salle”, sino que también brinda instrumentos vitales para la adopción de decisiones basadas en información, simplificando la valoración y el seguimiento de las dinámicas internas.

PALABRAS DESCRIPTORAS: CONTROL INTERNO, INSTITUCIÓN EDUCATIVA, MANUAL, NORMAS ISO, COSO.

TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO
FACULTY OF ACCOUNTING AND AUDITING
ACCOUNTING AND AUDITING CAREER

TOPIC: “INTERNAL CONTROL SYSTEM FOR THE JUAN LEÓN MERA LA SALLE EDUCATIONAL UNIT IN AMBATO”.

AUTHOR: Lizeth Ivanova Villegas Martinez

TUTOR: Dra. Patricia Paola Jiménez Estrella

DATE: July 2025

ABSTRACT

The integrative project was developed at the Juan León Mera "La Salle" Educational Unit in the city of Ambato. The objective was to design an Internal Control System to verify compliance with various regulations and assist in its improvement. A procedures manual was also developed, adapted to ISO standards and the COSO system, demonstrating the significant contribution that this system can provide to an educational institution. Furthermore, it was demonstrated that ISO standards and COSO can work hand in hand and be interrelated. By diagnosing the current environment, deficiencies were identified in key areas that can cause limitations in the management of vulnerabilities and risks exposed in aspects such as staff hiring due to inadequate management of internal communication, file archiving, and monitoring of administrative procedures. However, in terms of internal control, the institution achieved a high level of trust and a low level of risk in three of the components evaluated. This allows for the establishment of structured and secure control activities to ensure the continued improvement of its educational processes focused on its strategic lines. Likewise, the combination of ISO 9001:2015 and ISO 21001:2018 standards facilitated the development of a solid platform for constant progress, thus ensuring excellence in educational services and data security. This connection between standards is essential to consolidating the institution, harmonizing work practices with global standards. The proposed proposal not only addresses the demands of the Juan León Mera “La Salle” Educational Unit, but also provides vital tools for data-driven decision-making, simplifying the assessment and monitoring of internal dynamics.

KEYWORDS: INTERNAL CONTROL, EDUCATIONAL INSTITUTION, MANUAL, ISO STANDARDS, COSO.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. Introducción

1.1.1 Antecedentes del proyecto integrador

1.1.1.1 Historia de la empresa

La Unidad Educativa Juan León Mera La Salle (2025) disfrutó el siguiente trayecto según su plan estratégico, como se narra a continuación: En 1946, el hermano del sacerdote Juan Bautista Palacios propuso abrir el internado Juan León Mera, este colegio funciona desde el año 1917, con un departamento de primaria, mientras que en 1942 se abrió un departamento de secundaria. Siguiendo la determinación del Dr. Palacios, se anunció la vuelta de los frailes al Ecuador, mismo que el 10 de septiembre de 1946, un fraile visitante con su acompañante el Hermano Jorge Cano, llegó a la ciudad para investigar el pensionado y tratar el asunto con el Sacerdote. Por otro lado, el 21 de septiembre de ese mismo año llegaron los primeros frailes a esta comunidad: el hermano Jorge Cano (director), el hermano Manuel Vázquez y el hermano Miguel Neira. Durante la visita los acompañó su hermano, el arquitecto Javier Tardif, cuyo objetivo era construir y mejorar la infraestructura. Así, mismo ya para el año 1973 se inauguró un nuevo edificio en Huachi Chico, brindando una formación de alta calidad y valores humanísticos.

1.1.1.2 Detalles estratégicos

La Unidad Educativa Juan León Mera La Salle (2025) tiene como deber la siguiente misión, visión, valores institucionales y el siguiente propósito:

Misión

Inspirados en el carisma lasallista y espíritu investigativo, brindamos una educación humana, cristiana y académica de calidad; con destrezas forjadas para el futuro con bases internacionales, que construye una sociedad justa, democrática, solidaria, fraterna, responsable con el medio ambiente, permitiendo una trayectoria eficiente (Unidad Educativa Juan León Mera La Salle, 2025).

Visión

Para el año 2026, seremos un referente a nivel nacional e internacional en Innovación y Excelencia Académica inspirados en el carisma lasallista (Unidad Educativa Juan León Mera La Salle, 2025).

Valores

La Unidad Educativa Juan León Mera La Salle (2025) cuenta con valores que vigorizan la experiencia en el modo de vida tanto de los alumnos como de los docentes:

- **Fe:** El lasallista descubre el plan de Dios y lo promueve al interior de sí mismo.
- **Fraternidad:** La fraternidad lasallista implica un trato misericordioso con el prójimo.
- **Justicia:** El lasallista busca que el mundo sea más equitativo.
- **Servicio:** El lasallista trabaja a favor de las necesidades de los demás, con responsabilidad y esperanza.
- **Compromiso:** El lasallista hace lo que debe hacer en el momento que se debe hacer.
- **Puntualidad:** El lasallista valora y respeta su tiempo de los demás.
- **Respeto:** El lasallista se caracteriza por respetar la diversidad.

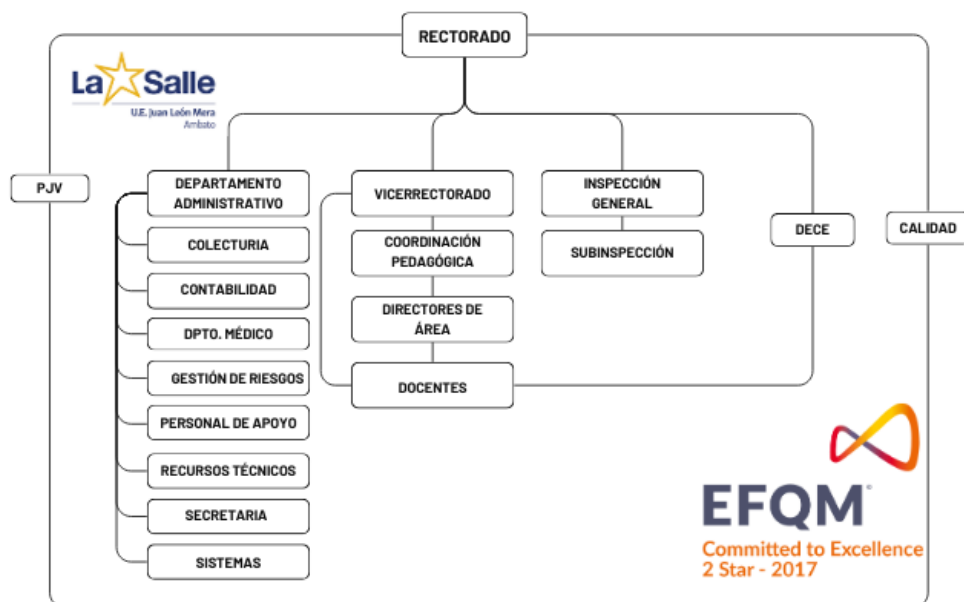
Propósito

“Transformar vidas a través de la formación humana y cristiana de calidad”

1.1.1.3 Estructura organizacional

La Unidad Educativa Juan León Mera La Salle (2025) tiene el siguiente organigrama estructural:

Figura 1 Organigrama de la Unidad Educativa Juan León Mera La Salle



Fuente: Unidad Educativa Juan León Mera La Salle (2025)

Elaborado por: Villegas (2025)

La Unidad Educativa Juan León Mera La Salle (2025) dispone del siguiente organigrama funcional:

- **Departamento de Rectorado:** Este se encarga de la supervisión y administración de la organización junto con el liderazgo y la rendición de cuentas.
- **Departamento Académico:** Este departamento vela por la calidad, persistencia y rigor del proceso de aprendizaje de toda la institución educativa.
- **Departamento de Inspección y Subinspección:** Este departamento busca ser proactivos en el comportamiento de los estudiantes y buscar módulos innovadores para lograr que estos comportamientos contribuyan al desarrollo de la educación.
- **Departamento de secretaria:** Este departamento se encarga de prestar especial atención a los padres, estudiantes y profesores en el mantenimiento de registros institucionales oficiales.
- **Departamento Financiero:** Este departamento se encarga de gestionar la parte financiera de la organización, proporcionando datos recientes para facilitar la elección de opciones.

- **Colecturía:** Este departamento se ocupa de juntar fondos y mantener actualizados los registros de cada una de las transacciones que lleva a cabo la institución educativa.
- **Departamento Médico:** Se ocupa de velar por la salud y garantizar el bienestar de los alumnos y docentes mientras están en la institución.
- **PJV:** Se encarga en formar a jóvenes y desarrollar en ellos valores Lasallistas.
- **Departamento de Calidad:** Se encomienda en asegurar la mejora de los bienes y servicios de la institución para una satisfacción de la comunidad Lasallista.
- **Departamento de Consejería Estudiantil:** Se encarga de realizar el acompañamiento respetivo de estudiantes en su proceso de formación sembrando el bienestar y desarrollo psicosocial.
- **Departamento de Sistemas:** Este departamento tiene la responsabilidad de gestionar y supervisar de manera eficiente los sistemas de comunicación virtual tanto académicos como institucionales, así como también de vigilar el rendimiento de la red de datos en todas las áreas de la institución.

1.1.1.4 Detalles de operación

La Unidad Educativa Juan León Mera La Salle (2025) brinda una educación basada en principios humanistas y un enfoque educativo basado en la pedagogía conceptual a la comunidad en general, los docentes y empleados de la institución están satisfechos con el modelo EFQM. La Salle ha incorporado el bachillerato internacional en sus servicios, lo que permite a sus estudiantes estudiar en universidades nacionales e internacionales.

1.1.1.5 Detalles legales

La Unidad Educativa Juan León Mera La Salle (2025) está bajo de los siguientes Organismos de control:

- | | |
|---------------------------------|---------------------|
| - Ministerio de Educación | - Código de Trabajo |
| - Coordinación zonal | - IESS |
| - Distrito Norandino Lasallista | - SRI |

1.1.1.6 Marcas y logos

La Unidad Educativa Juan León Mera La Salle (2025) se identifica con el siguiente logo:

Figura 2 Logo de La Salle



Fuente: Unidad Educativa Juan León Mera La Salle (2025)

1.1.1.7 Ubicación

La Unidad Educativa Juan León Mera La Salle (2025) se encuentra ubicada en la provincia de Tungurahua, cantón Ambato dentro del sector Huachi Chico en la avenida los Chasquis y Río Guayllabamba.

Figura 3 Ubicación Unidad Educativa Juan León Mera La Salle



Fuente: Unidad Educativa Juan León Mera La Salle (2025)

1.1.2 Descripción del entorno

1.1.2.1 El sistema educativo ecuatoriano y su regulación en materia de control interno

Según Bonilla (2014) la calidad de la educación ayuda a las sociedades actuales ya que es una necesidad y motivación para los países a nivel nacional. Sin embargo, hoy en día los gobiernos consideran políticas y programas con la finalidad que ayuden a mejorar en el aprendizaje de los estudiantes. Para Miranda (2021) existe un estándar de calidad de la educación que muestra que existen pocos estudios sobre la relación entre el liderazgo en las instituciones educativas.

Sin embargo, Bolívar (2015) menciona que las acciones administrativas no están directamente relacionadas con los resultados de la enseñanza de los estudiantes, sino con las acciones de los maestros. Se ha reconocido que la educación es uno de los primordiales elementos que influyen en el progreso del individuo y de toda la persona. De la misma forma Villegas (2025) menciona que la organización debe centrarse en la motivación e invertir periódicamente en mejorar la formación. Desde la perspectiva del aprendizaje y transformación profesional continua que ayude a medidas de la eficacia de la instrucción y el provecho de los objetivos de aprendizaje para los tipos enfocados.

Según Villegas (2025) la intención es evaluar la dependencia entre la gestión del conocimiento y la gestión del principal para evaluar su efecto en la calidad de educación en las diferentes Instituciones. Sin embargo, Sandoval (2021) indica que es de vital importancia su capacidad para crear sistemas de gestión mismos que controlen sus actividades de gestión interna en las diferentes áreas. Finalmente, esto ayuda para de esta manera garantizar una respuesta eficaz a los estudiantes, asegurando la oferta de servicios educativos que sean de excelente calidad.

1.1.2.2 Rol del liderazgo institucional en la supervisión y cumplimiento del control interno en las unidades educativas en Tungurahua

Según Villegas (2025) en Tungurahua, al igual que en otras provincias, la inspección de los sistemas de control interno requiere la participación activa de la gerencia y el personal administrativo, quienes deben actuar con transparencia y responsabilidad. Para Yerrén (2022) las auditorías internas y externas son esenciales para el

seguimiento continuo del desempeño de las reglas de control y para asegurarse de que se tomen medidas correctivas cuando se detectan fallas.

Para Martínez (2017) el control interno está vinculado a la estructura organizativa, y se conoce como controlar, monitorear y medir cómo y cuándo se realizan las operaciones, teniendo clara la visión de la organización. Se debe tomar en cuenta la distancia a donde se quiere llegar, cómo se llegará y qué hacer. Además, se recomienda utilizar una estrategia sustentada en la experiencia, utilizando el sentido común, y la creatividad para mejorar los propósitos de la institución a implementar el control interno. Para Miaja (2019) es de vital importancia el Control Interno por el simple hecho que evalúa la implementación en las instituciones educativas. Por otro lado, se debe crear sin iniciar problemas como la corrupción, lo cual es muy importante para la competitividad y economía de las corporaciones.

Sin embargo, Velázquez (2022) indica que es importante recalcar que varias instituciones y empresas tienen debilidades en su control interno en sus procesos o actividades dentro de sus departamentos. Todo esto se debe a una inoportuna segregación de funciones, mismas que han venido llevando a que sus métodos operativos sean ineficaces. También se debe tener en cuenta que esto provoca una gran dificultad al momento de tomar decisiones, y finalmente no permitiendo establecer herramientas que ayuden a mantener un control interno adecuado.

1.1.2.3 Sistema de control interno en unidades educativas de Ambato

Para Zamora (2018) existe una variedad de enfoques de gestión administrativa que pueden garantizar que los recursos aprovechables en una empresa sean manejados de modo muy efectivo. Además, se puede describir como una serie de actividades, acciones o estrategias que organizan todas las tareas de planificación, implementación y valoración requeridas para que los procesos de la compañía se realicen de manera continua y eficaz. Por otro lado, Villegas (2025) dice que el propósito es garantizar que todo en la organización funcione de acuerdo con las etapas planificadas y que las decisiones se tomen de acuerdo con los planes de la organización.

Para Suárez (1991) al hablar de control interno auxilia a las instituciones a garantizar que todas sus actividades se realicen según sus objetivos, para que se mantenga buenos resultados. Para Villegas (2025) implica comparar los resultados reales con los planificados para que esto cumpla con los planes establecidos, identificando las desviaciones y estableciendo medidas para corregirlas.

Según Solórzano (2022) la calidad de contar con un sistema de control interno ha aumentado en los años recientes para proteger las operaciones, el resultado de esto ayudará a proteger sus activos. Además, a evitar pérdidas por fraude o negligencia, y de igual manera, a identificar las diferencias que se producen en la institución y afectan el cumplimiento de las metas de la institución. No obstante, Alonso (1998) señala que el contar con un conjunto de planes, procesos y procedimientos ayuda a garantizar a las organizaciones que los activos estén debidamente salvaguardados. A más de ello se debe comprobar que los registros contables sean precisos y que la empresa opere de manera eficiente y que se dé cumplimiento a la normativa y políticas planificadas.

1.1.3 Justificación

Según Cordova (2017), uno de los principales retos es la valoración inicial de las metodologías e instrucciones actuales de cada organización. En primer lugar, esto se debe a que cada organización posee contextos geográficos, sociales y políticos distintos que pueden facilitar o dificultar la creación e implementación del Sistema de Control Interno. Así que, el diseño de este sistema debe fundamentarse en las necesidades y exigencias específicas de cada entidad. Igualmente, es importante que el diseño del Sistema de Control Interno en las instituciones educativas privadas sea un sistema que genere confianza en las acciones, y se debe considerar que el diseño no incluya normativas innecesarias.

El proyecto Integrador en la Unidad Educativa Juan León Mera La Salle tiene como propósito diseñar un Sistema de Control Interno que es fundamental debido a que permite garantizar la nitidez, eficiencia y acatamiento de cuentas en la dirección de

recursos financieros, materiales y humanos. Un sistema de control interno seguro evita el fraude y los errores administrativos y garantiza el desempeño de las políticas y normas legales de la institución. Además, promueve un ambiente de control adecuado, mejora la gestión del riesgo y facilita la toma de decisiones instruidas, lo que ayuda a la calidad y continuidad del servicio educativo.

El Diseño del Sistema de Control Interno a la Unidad Educativa La Salle ayudara a todo el personal de esta institución para tener un ambiente de trabajo ordenado asegurando el cumplimiento normativo. Se debe tener en cuenta que la falla de un Control Interno en las Instituciones Educativas puede afectar en las gestiones administrativas como en la calidad de la institución misma, llevando a una distribución ineficiente de recursos.

1.1.4 Objetivos

1.1.4.1 Objetivo general

Diseñar el sistema de control interno en la Unidad Educativa Juan León Mera La Salle para el mejoramiento de la eficiencia y eficacia de sus operaciones, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de normativas.

1.1.4.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual de la Unidad Educativa Juan León Mera La Salle para la identificación de vulnerabilidades y riesgos.
- Proponer los procedimientos adecuados para un sistema de control interno en la Unidad Educativa Juan León Mera La Salle enfocada a la mejora continua y control en sus procesos.

1.2. Revisión de la literatura

1.2.1 Teoría general de sistemas en el contexto del control interno en las instituciones educativas

La teoría general de sistemas fue fundada por Ludwig von Bertalanffy, desarrollándose en la década de 1950 en donde se evidencian varios estudios de los sistemas como entidades que interactúan con su entorno. Para empezar, hay que buscar la superación del conocimiento para así de esta manera encontrar un lenguaje que abarque a todas las ciencias. Además, promueve una mejora de decisiones permitiendo comprender de una mejor manera la complejidad e interrelaciones en cualquier sistema. Antes que nada, se debe ocupar la teoría general de sistemas como una base que ayude instruirse en las organizaciones sin perder de vista los riesgos y controles internos mediante el análisis pertinente (Bertalanffy, 1968)

Para Rivera (2007) la teoría menciona que el propósito es examinar y valorar la eficacia, eficiencia y calidad de los objetivos planificados. Asimismo, es un instrumento de apoyo a las instituciones educativas que presentan diversas garantías comprobables en organizaciones que verifican el trabajo realizado con los principios y criterios de patrimonio, eficiencia y eficacia. Este departamento ayuda a las instituciones educativas a centrarse mejor en la calidad y la eficiencia mediante el uso de guías de gestión que aprueben resultados efectivos, además, ayuda al control interno a reducir riesgos de productos que pueden dañar la gestión interna y externa.

Según Villegas (2025) el objetivo principal de la teoría mencionada anteriormente es evaluar y valorar la eficacia, eficiencia y calidad de los objetivos anteriores. Ya que como es de conocimiento este es un recurso útil para las organizaciones, por el simple hecho de suponer un fuerte compromiso, mismo que demuestre el cumplimiento de los principios. Sin embargo, este enfoque permite a las empresas centrarse en optimizar la calidad y la eficacia a través de indicadores de gestión que aseguren buenos resultados ayudando al control interno reduciendo los riesgos que enfrenta la gestión tanto interna como externa de la institución educativa.

1.2.2 Auditoría

1.2.2.1 Conceptualización

Para algunos autores existen estos conceptos de auditoría:

Tabla 1 Concepto de Auditoría

Según Caro (2008)	Dice que las antiguas interpretaciones se centraban únicamente en la auditoría de cuentas, hoy se pueden utilizar en cualquier lugar, ya que implica examinar transacciones financieras pasadas para determinar si son correctas y su conducta es correcta.
Para Plácido (2019)	Un proceso ordenado que permite la evaluación y gestión de evidencia utilizada en nombre de una empresa, que puede incluir empresas públicas o privadas u otras empresas en diversos sectores como el medio ambiente, historias y acertijos, etc.
Según Morales (2012)	Una auditoría es la recopilación de evidencia que proviene de la información proporcionada por una organización.

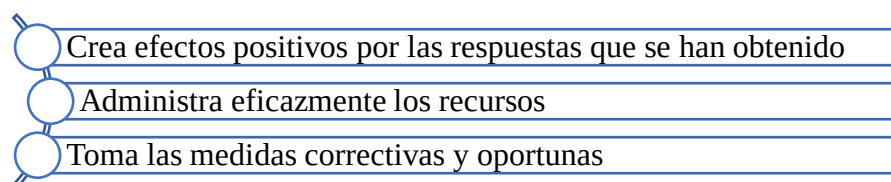
Fuente: Caro (2008); Plácido (2019); Morales (2012)

Elaborado por: Villegas (2025)

1.2.2.2 Importancia

Para la asesoría RSM (2018) las auditorías en general son importantes por estos motivos:

Figura 4: Importancia de la auditoría



Fuente: RSM (2018)

Elaborado por: Villegas (2025)

1.2.2.3 Tipos de auditoría

Para Plácido (2019) existen estos tipos de auditorías:

Tabla 2: Tipos de Auditorías

Auditoría Tributaria	Auditoría Financiera
Su objetivo es determinar si se cumple con las leyes garantizando que se paguen y administren adecuadamente.	Su objetivo es asegurar que los informes reflejen honestamente la situación financiera.
Auditoría Administrativa	Auditoría Operativa
Se trata de comprobar actividades administrativas y determinar si son firmes.	Su objetivo es identificar áreas que necesitan mejorar los procesos operativos.
Auditoría Gubernamental	Auditoría Ambiental
Tiene como objetivo garantizar el trabajo de las agencias gubernamentales.	Su objetivo es identificar riesgos ambientales y recomendar acciones.
Auditoría Educativa	Auditoría Forense
Su objetivo es identificar debilidades de los estándares educativos.	Se utiliza para detectar malversación de fondos u otros delitos económicos.

Fuente: Adaptado de Plácido (2019)

Elaborado por: Villegas (2025)

1.2.3 Sistema de control interno

1.2.3.1 Definición y evolución del control interno

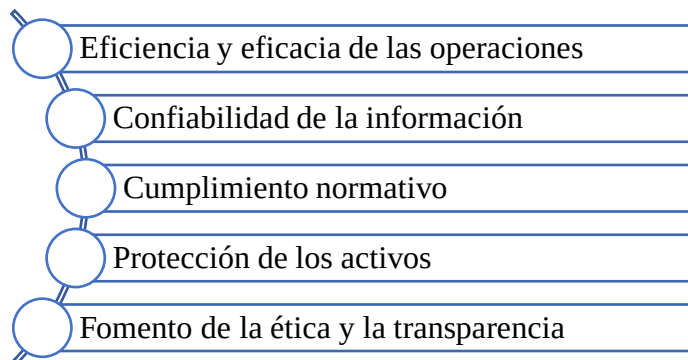
Gómez (2019) define el control interno como un procedimiento que se realiza en absoluto en el nivel corporativo para garantizar el cumplimiento de metas, por otro lado, también es importante para salvaguardar los activos, verificar la investigación financiera de forma precisa y veraz, y medir la eficiencia administrativa, operativa y económica.

Sin embargo, el control interno es un conjunto completo de normas, procedimientos y métodos, su propósito es asegurar la confidencialidad de la información y promover el desempeño de las leyes y ordenaciones.

1.2.3.2 Objetivos del control interno

Según Ramos (2019) menciona que los principales objetivos de control interno son los siguientes:

Figura 5: Objetivos del Control Interno



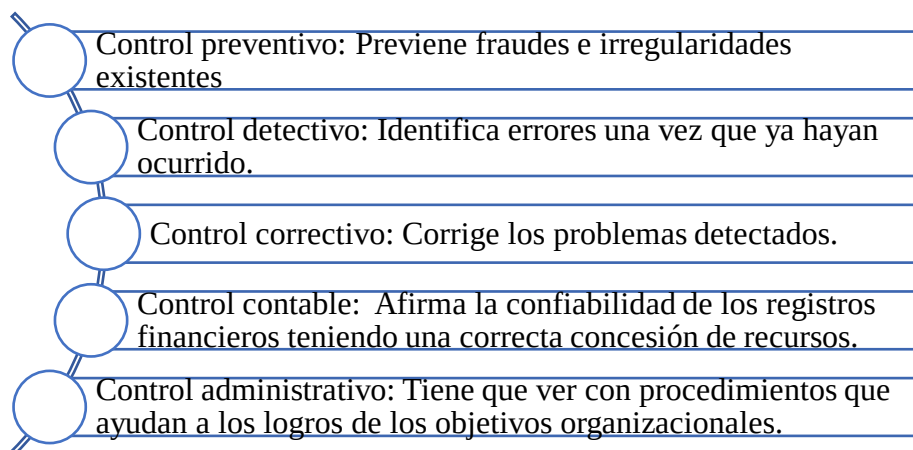
Fuente: Ramos (2019)

Elaborado por: Villegas (2025)

1.2.3.3 Tipos del control interno

Para Ramos (2019) los tipos del Control Interno son los siguientes:

Figura 6: Tipos del Control Interno



Fuente: Ramos (2019)

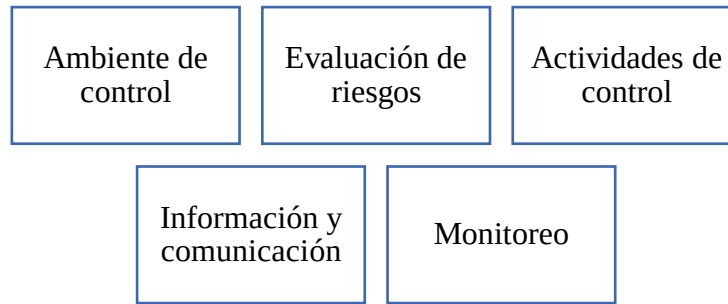
Elaborado por: Villegas (2025)

1.2.4 Estructura y componentes del sistema de control interno

1.2.4.1 El Marco COSO

Para Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2013) el marco COSO contiene lo siguiente:

Figura 7: Marco COSO



Fuente: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2013)

Elaborado por: Villegas (2025)

1.2.4.2 Otros marcos relevantes de control interno

Para Villegas (2025) existen estos marcos relevantes de Control Interno:

Tabla 3: Marcos Relevantes del Control Interno

	Normas ISO 37001	MICIL	COCO	Estructura Organizacional
Objetivos	Prevenir y detectar fraude en la ejecución	Fortalecer la equidad administrativa	Apoyar al control interno mediante varios factores	Garantizar una supervisión adecuada
Ventajas	Defender al control interno reduciendo riesgos laborales	Transparencia en sus resultados y control en gastos públicos	Compone la ética y cultura organizacional en relación al control interno	Ayuda en la supervisión directa de controles formales
Desventajas	Llega a generar más carga administrativa	No se adapta de manera adecuada a la organización	Tiene menos guía práctica con marcos normativos	Tiene mucha rigidez al momento de adaptarse al cambio

Elaborado por: Villegas (2025)

1.2.5 Evaluación del sistema de control interno

1.2.5.1 Efectividad de los controles internos

La valoración de la seguridad de los controles internos requiere la implementación de métodos que facilitan la identificación de varios aspectos.

Tabla 4: Técnicas para evaluar la eficacia de los controles internos

1. Revisión documental	Examinar procedimientos, manuales y registros pertinentes para confirmar su idoneidad con las metas de la organización (Hernández, 2021).
2. Observación directa	Supervisar los procesos para confirmar si se realizan las actividades (Arens, 2018).
3. Pruebas de control	Se llevan a cabo exámenes selectivos para comprobar la funcionalidad y eficacia de los controles internos (COSO, 2013).
4. Cuestionarios de control interno	Se emplean encuestas estructuradas para recopilar datos concretos acerca de los controles implementados (Whittington, 2019).
5. Análisis indicadores de desempeño	Se examinan indicadores esenciales para valorar la efectividad de los controles internos, tales como índices de fallos (Hernández, 2021).
6. Entrevistas y encuestas	Se realiza una entrevista a los empleados esenciales para entender el cumplimiento de los controles internos (Sawyer, 2020).

Fuente: Hernández (2021); Arens (2018); Coso (2013); Whittington (2019); Sawyer (2020)

Elaborado por: Villegas (2025)

1.2.5.2 Desafíos en la implementación del control interno

Para varios autores existen estos desafíos de Control Interno:

Figura 8: Desafíos en la implementación del Control Interno



Fuente: Hernández (2021); Arens (2018); Coso (2013); Whittington (2019); Sawyer (2020)

Elaborado por: Villegas (2025)

1.2.5.3 Mejora continua y adaptación del sistema de control interno

Para varios autores existen estas mejoras y adaptaciones del Sistema de Control Interno:

Tabla 5: Mejora Continua y Adaptación

Definición de la mejora continua en el control interno	<ul style="list-style-type: none"> - Monitoreo constante - Revisión de procesos - Retroalimentación
Adaptación del sistema de control interno	<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilidad - Tecnología - Capacitación
Ciclo de mejora continua (PDCA)	<ul style="list-style-type: none"> - Planificar - Hacer - Verificar
Uso de indicadores de desempeño	<ul style="list-style-type: none"> - Tasa de cumplimiento normativo - Frecuencia de errores operativos - Tiempo de respuesta a incidentes
Incorporación de auditorías internas y externas	<ul style="list-style-type: none"> - Auditorías internas - Auditorías externas
Cultura organizacional de mejora	Requiere el compromiso iniciando desde la alta dirección para una excelente gestión en riesgos y controles.

Fuente: Hernández (2021); Arens (2018); Coso (2013); Whittington (2019); Sawyer (2020)

Elaborado por: Villegas (2025)

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

2.1. Descripción de la metodología

2.1.1 Unidad de análisis

El proyecto integrador tomó como unidad de análisis a la Unidad Educativa Juan León Mera “La Salle” ubicada en la provincia de Tungurahua, en la ciudad de Ambato. Esta institución se enfoca en brindar una educación cristiana y humana, ayudando a los estudiantes a desarrollar varias competencias intelectuales con la finalidad de conseguir una educación de eficacia con aprendizajes de excelencia.

Es relevante recalcar que las limitaciones de control interno dentro de la institución educativa han ocasionado algunas carencias dentro de su gestión organizacional. Sin embargo, no existió un sistema de control interno formalizado, por lo que influye en la administración eficaz de sus labores. Por otro lado, la actualización de las normativas y procesos internos afectan en cierta manera a la eficiencia del trabajo por parte de los empleados provocando una descoordinación interna. Además, ha causado incertidumbre al momento de tomar decisiones o implementar procesos para controlar el orden de las actividades diarias.

2.1.2 Fuentes, técnicas e instrumentos de recolección de información

Fuentes Primarias. – La información para el proyecto integrador se obtuvo a través de un instrumento de recolección de datos mediante una encuesta, aplicada al personal de los departamentos, es decir, se recogió datos de la fuente directa.

Tabla 6: Personas Encuestadas

Nombres	Cargo
Mgs. Silvana Meléndez	Rectora
Mgs. Mery Jara	Vicerrectora
Mgs. Marco López	Inspector General
Lic. Jenny Mariño	Contadora – Administrativo

Elaborado por: Villegas (2025)

Encuesta. – La encuesta se llevó a cabo el día 28 de abril del 2025, mismo que se realizó dentro de la institución, en donde fue desarrollada de manera

responsable y con honestidad por parte de las personas encuestadas. Fue aprovechada con la finalidad de precisar la situación de la institución educativa y poder mitigar los diferentes riesgos en áreas específicas, para de esta manera diseñar un sistema de control interno adecuado.

Para la recolección de la información se utilizará una encuesta sobre el sistema de control interno mediante un cuestionario semiestructurado con preguntas cerradas de si o no.

Cuestionario. - En el presente proyecto se utilizó como instrumento el cuestionario de control interno realizado con preguntas cerradas mismas que se responderán de acuerdo a la escala de si o no, con la finalidad de llegar a conocer si la institución cumple con las normas que establece el COSO, a continuación, se detalla el cuestionario con una pocas de las preguntas realizadas al personal mencionado de la institución:

Tabla 7: Cuestionario de Control Interno

DESCRIPCIÓN	RESPUESTAS	
	SI	NO
ENTORNO DE CONTROL		
¿La unidad educativa cuenta con un reglamento interno actualizado y aprobado?		
¿Se definen claramente las responsabilidades del personal directivo y administrativo?		
EVALUACIÓN Y GESTIÓN DE RIESGOS		
¿La unidad educativa realiza análisis periódicos de riesgos?		
¿Se evalúan los riesgos asociados a nuevas tecnologías o plataformas educativas?		
ACTIVIDADES DE CONTROL		
¿Los accesos a recursos (equipos, dinero, documentos) están restringidos según funciones?		
¿Se utilizan firmas o autorizaciones previas para procesos clave?		
SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN		
¿Se utilizan sistemas adecuados para el registro de información académica y contable?		
¿Existe control de acceso a los sistemas de información?		

SUPERVISIÓN Y MONITOREO

¿Se realizan auditorías internas regularmente?

¿La supervisión interna fomenta una cultura de mejora continua?

Elaborado por: Villegas (2025)

2.1.3 Fases del desarrollo

A continuación, se presentarán las fases que se utilizaron en este proyecto integrador, mismo que se realizará mediante una indagación de tipo expresivo que busca implementar el Sistema de Control Interno de la Unidad Educativa Juan León Mera “La Salle” de Ambato.

Tabla 8: Fases del desarrollo del Sistema de Control Interno

Fases	Objetivo	Evidencia	Resultado
Fase I Diagnóstico	Diagnosticar la situación actual de la Unidad Educativa Juan León Mera La Salle para la identificación de vulnerabilidades y riesgos.	Encuesta Cuestionario Evaluación de Control Interno	Matriz de Diagnóstico
Fase II Sistema de Control Interno	Proponer los procedimientos adecuados para un sistema de control interno en la Unidad Educativa Juan León Mera La Salle enfocada a la mejora continua y control en sus procesos.	Ficha observación Documentos y evidencias POA	Manual de Procedimie ntos de Control Interno

Elaborado por: Villegas (2025)

Se detalla a continuación cada una de las fases:

Fase I Diagnóstico: La primera fase comprendió en elaborar encuestas al personal encargado de los departamentos: rectorado, vicerrectorado, inspección general y contadora de la institución para identificar puntos críticos y áreas de mejora, clasificando los riesgos por posibilidad de ocurrencia e impacto en la institución y

revisar la estructura organizacional para detectar debilidades y establecer las recomendaciones iniciales.

Fase II Sistema de Control Interno: En la segunda fase, luego de estar al tanto de la situación actual de la institución educativa, se elaboró un manual de procedimientos alineados con las mejores prácticas de control interno, priorizando la implementación de revisiones en áreas de mayor riesgo identificadas en el diagnóstico mediante un cronograma detallado donde incluya las revisiones periódicas para ajustes y mejora continua.

CAPÍTULO III

DESARROLLO

3.1. Resultados

En este proyecto para procurar el acatamiento de los objetivos realizados se elaboró dos fases. La primera fase comprendió el diagnóstico, en esta se realizó encuestas al personal encargado de los departamentos: rectorado, vicerrectorado, inspección general y contadora de la institución para identificar puntos críticos y áreas de mejora. Esta encuesta fue diseñada para evaluar varios puntos clave del control interno dentro de esta entidad educativa, misma que fue realizada con preguntas adoptadas a las normas ISO 9001:2015 (gestión de calidad), ISO 27000 (gestión de la seguridad de la información) e ISO 21001:2018 (gestión educativa) junto con los componentes del COSO.

De igual manera, la segunda y última fase comprendió el Sistema de Control Interno, en donde se realizó el cuestionario de control interno donde se evidenció el nivel de confianza y riesgo para comprobar el impacto que obtuvieron los peligros en la fiabilidad de los datos, tanto de forma general como en partes individuales. De acuerdo con las carencias identificadas en cada parte, se presentaron sugerencias de mejora que beneficiarán a la institución académica para lograr mejores resultados en el futuro. Así mismo, se ejecutó el mapeo de riesgos con el propósito de comprobar los componentes que tengan mayor o menor riesgo, para de esta forma aplicar inmediatamente las medidas correctivas, y finalmente se realizó la respectiva hoja de hallazgos con las recomendaciones a la persona encargada.

Una vez que ya se verificó la situación de la institución educativa, en la segunda fase se elaboró un manual de procedimientos de control interno adoptadas a las normas ISO 9001:2015, ISO 27000 e ISO 21001:2018. Las mismas están alineadas con las mejores prácticas de control interno, priorizando la implementación de revisiones en áreas de mayor riesgo identificadas en el diagnóstico mediante un cronograma detallado donde incluya las revisiones periódicas para ajustes y mejora continua.

3.1.1. Diagnóstico inicial

Se elaboró una encuesta inicial misma que constó de 25 preguntas distribuidas en 5 preguntas por cada componente basadas en la metodología COSO, además estas fueron adoptadas a las ISO 9001:2015 (gestión de calidad), ISO 27000 (gestión de la seguridad de la información) e ISO 21001:2018 (gestión educativa).

En el componente de Ambiente de Control se pudo evidenciar que la institución educativa muestra una responsabilidad favorable con la ética institucional y la mejora continua del control interno. Sin embargo, se requiere atención urgente a las áreas vinculadas con el proceso de contratación, especialmente en la segregación de funciones y prevención de concentración de poder, para consolidar un ambiente de control robusto y confiable.

Tabla 9: Componente Ambiente de Control

AMBIENTE DE CONTROL			
¿El colegio cuenta con una política clara que defina las funciones separadas entre quienes solicitan, aprueban y ejecutan los procesos de contratación?			
	MUY SATISFECHO	X	POCO SATISFECHO
	SATISFECHO		NADA SATISFECHO
¿Se promueve y fomenta la ética y los valores organizacionales en todos los niveles de la organización?			
X	MUY SATISFECHO		POCO SATISFECHO
	SATISFECHO		NADA SATISFECHO
¿Las responsabilidades para contratación de personal están documentadas y son conocidas por todos los implicados?			
	MUY SATISFECHO		POCO SATISFECHO
	SATISFECHO	X	NADA SATISFECHO
¿Existe una estructura organizacional que garantice que ninguna persona tenga control total sobre el proceso completo de contratación?			
	MUY SATISFECHO		POCO SATISFECHO
	SATISFECHO	X	NADA SATISFECHO
¿Se realiza una evaluación continua del ambiente de control interno para identificar áreas de mejora?			
X	MUY SATISFECHO		POCO SATISFECHO
	SATISFECHO		NADA SATISFECHO

Elaborado por: Villegas (2025)

En el componente de Evaluación de Riesgos se pudo evidenciar que la institución educativa muestra un alto nivel de madurez en la gestión de riesgos, lo cual refleja que no solo existen procedimientos y controles escritos, sino que también se aplican de manera efectiva, indicando una gestión proactiva y bien organizada mismo que es fundamental para avalar la calidad pedagógica y operativa.

Tabla 10: Componente Evaluación y Gestión de Riesgos

EVALUACIÓN Y GESTIÓN DE RIESGOS			
¿Se identifican y evalúan sistemáticamente los riesgos asociados con los procesos clave de calidad/educativos?			
X	MUY SATISFECHO	POCO SATISFECHO	
	SATISFECHO	NADA SATISFECHO	
¿Se cuenta con procedimientos para gestionar y mitigar los riesgos identificados en los procesos de calidad/educativos?			
X	MUY SATISFECHO	POCO SATISFECHO	
	SATISFECHO	NADA SATISFECHO	
¿Se realizan auditorías internas regulares para verificar la efectividad de las medidas de control de riesgos implementadas?			
X	MUY SATISFECHO	POCO SATISFECHO	
	SATISFECHO	NADA SATISFECHO	
¿Se llevan a cabo análisis periódicos de los riesgos emergentes que puedan afectar la calidad/educación de manera significativa?			
X	MUY SATISFECHO	POCO SATISFECHO	
	SATISFECHO	NADA SATISFECHO	
¿Existe un plan de contingencia establecido y actualizado para responder a situaciones de riesgo crítico en los procesos de calidad/educativos?			
X	MUY SATISFECHO	POCO SATISFECHO	
	SATISFECHO	NADA SATISFECHO	

Elaborado por: Villegas (2025)

En el componente de Actividades de Control se pudo evidenciar que se demuestra una implementación sólida de controles preventivos y correctivos, revisiones periódicas, buena documentación y una respuesta efectiva ante desviaciones. Esto refleja un alto compromiso institucional tanto con la calidad educativa como con la integridad operativa, ya que es prioridad de la institución educativa llevar un control adecuado.

Tabla 11: Actividades de Control

ACTIVIDADES DE CONTROL		
¿Se implementan controles preventivos y detectivos adecuados en los procesos de calidad/educativos para asegurar el cumplimiento de los requisitos establecidos?		
X	MUY SATISFECHO	POCO SATISFECHO
	SATISFECHO	NADA SATISFECHO
¿Se documentan y comunican claramente los procedimientos de control interno a todos los empleados involucrados en actividades de calidad/educación?		
X	MUY SATISFECHO	POCO SATISFECHO
	SATISFECHO	NADA SATISFECHO
¿Se realizan revisiones periódicas de los controles internos para asegurar su efectividad y adecuación a los cambios organizacionales?		
X	MUY SATISFECHO	POCO SATISFECHO
	SATISFECHO	NADA SATISFECHO
¿Se llevan registros apropiados de las actividades de control interno realizadas en los procesos de calidad/educativos?		
X	MUY SATISFECHO	POCO SATISFECHO
	SATISFECHO	NADA SATISFECHO
¿Se implementan medidas correctivas de manera oportuna cuando se identifican desviaciones en los controles internos establecidos?		
X	MUY SATISFECHO	POCO SATISFECHO
	SATISFECHO	NADA SATISFECHO

Elaborado por: Villegas (2025)

En el componente de Sistemas de Información y Comunicación se pudo evidenciar que este componente alcanza un nivel de desempeño excelente, con todas las respuestas ubicadas en el nivel de muy satisfecho. Esto evidencia que la institución dispone de herramientas tecnológicas, procedimientos de protección de datos, y canales de comunicación eficaces. Además, la capacitación continua y la eficacia de la información utilizada respaldan una toma de decisiones informada y una gestión transparente.

Tabla 12: Sistemas de Información y Comunicación

SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN		
¿Se asegura la disponibilidad y accesibilidad de información precisa y relevante para la toma de decisiones en relación con la calidad/educación?		
X	MUY SATISFECHO	POCO SATISFECHO
	SATISFECHO	NADA SATISFECHO
¿Se garantiza la confidencialidad y la integridad de la información utilizada en los procesos de calidad/educativos?		
X	MUY SATISFECHO	POCO SATISFECHO
	SATISFECHO	NADA SATISFECHO
¿Se facilita la comunicación efectiva y transparente entre todas las partes interesadas en los temas relacionados con la calidad/educación?		
X	MUY SATISFECHO	POCO SATISFECHO
	SATISFECHO	NADA SATISFECHO
¿Se proporciona formación y capacitación continua sobre los aspectos relevantes de la gestión de calidad/educación a los empleados pertinentes?		
X	MUY SATISFECHO	POCO SATISFECHO
	SATISFECHO	NADA SATISFECHO
¿Se utilizan sistemas de información adecuados para recopilar, procesar y comunicar información pertinente sobre la calidad/educación?		
X	MUY SATISFECHO	POCO SATISFECHO
	SATISFECHO	NADA SATISFECHO

Elaborado por: Villegas (2025)

En el componente de Supervisión y Monitoreo se pudo evidenciar que este componente revela una gran brecha entre la capacidad de respuesta institucional y la debilidad en los controles preventivos. Por un lado, se destaca positivamente la ejecución de acciones correctoras y la actualización de planes de monitoreo, lo cual demuestra una actitud abierta al cambio y mejora continua. Sin embargo, las graves deficiencias en el seguimiento de los métodos de contratación, en la revisión de funciones del personal y en la existencia de controles adecuados reflejan una falta de estructura preventiva, lo cual representa un riesgo significativo en el sistema de control interno. Se requiere una intervención prioritaria en la supervisión del área de contratación, estableciendo controles claros, segregación de funciones y monitoreo sistemático, para equilibrar la capacidad de reacción con una buena prevención.

Tabla 13: Supervisión y Monitoreo

SUPERVISIÓN Y MONITOREO			
¿Se realiza un seguimiento sistemático para asegurar que el proceso de contratación se ejecute bajo criterios uniformes en todas las áreas del colegio?			
	MUY SATISFECHO		POCO SATISFECHO
	SATISFECHO	X	NADA SATISFECHO
¿Se revisan y evalúan periódicamente las funciones del personal encargado de la contratación para evitar acumulación de responsabilidades?			
	MUY SATISFECHO		POCO SATISFECHO
	SATISFECHO	X	NADA SATISFECHO
¿El colegio dispone de controles que detecten y corrijan prácticas de contratación realizadas sin respetar la segregación de funciones?			
	MUY SATISFECHO		POCO SATISFECHO
	SATISFECHO	X	NADA SATISFECHO
¿Se implementan acciones correctivas y preventivas basadas en los hallazgos y recomendaciones de las actividades de monitoreo?			
X	MUY SATISFECHO		POCO SATISFECHO
	SATISFECHO		NADA SATISFECHO
¿Se ajustan y actualizan los planes de monitoreo y control interno en respuesta a cambios significativos en el entorno operativo de la organización?			
X	MUY SATISFECHO		POCO SATISFECHO
	SATISFECHO		NADA SATISFECHO

Elaborado por: Villegas (2025)

3.1.2. Análisis y hoja de hallazgos del cuestionario de control interno

Una vez analizado la situación de la institución educativa se procedió a realizar un Cuestionario de Control Interno mismo que consto de 42 preguntas, teniendo como resultado 36 respuestas afirmativas y 6 respuestas negativas. Mismo que al examinar los resultados se pudo evidenciar que la institución educativa tiene un nivel de confianza alto del 85,71% y un nivel de riesgo bajo del 14,29%, de tal manera que nos da un enfoque de cumplimiento, a continuación, se muestra la matriz global del nivel de riesgo y confianza de la Unidad Educativa Juan León Mera “La Salle”.

Tabla 14: Matriz Global del Nivel de Riesgo y Confianza

1. VALORACIÓN

1.1. Calificación Total - Nivel de Confianza

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

Ponderación Total (P.T.) =	42
Calificación Total (C.T.) =	36
Calificación Porcentual (C.P.) =	85,71%

1.2. Nivel de Riesgo

NR=100-NC	14,29%
-----------	--------

2. DETERMINACIÓN DE LOS NIVELES DE RIESGO

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
 5% - 50%	 51% - 75%	 76% - 95%
 95% - 50%	 49% - 25%	 24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO		

NIVEL DE CONFIANZA	ALTO	85,71%
NIVEL DE RIESGO	BAJO	14,29%

3. CONCLUSIÓN

El nivel de confianza es alto y el nivel de riesgo es bajo, el enfoque es de Cumplimiento.

Elaborado por: Villegas (2025)

De igual manera se presentará un resumen general del nivel de confianza y el nivel de riesgo mediante el mapeo de riesgos, mismo que permite extraer los riesgos aleatorios que pueden afectar a la institución educativa. En el mapeo de riesgos general se pudo conseguir los siguientes resultados: los subcomponentes Ambiente de Control y Supervisión y Monitoreo obtuvieron un nivel de riesgo inherente del 33% y 30% siendo un nivel moderado. Por otro lado, los subcomponentes Evaluación y Gestión de Riesgos, Actividades de Control, y Sistemas de Información y Comunicación presentaron un nivel de riesgo inherente del 0%, siendo un nivel bajo.

Tabla 15: Resumen General del Mapeo de Riesgos

SUBCOMPONENTE	NIVEL DE CONFIANZA	RIESGO CONTROL	SIGNIFICADO DE LA CALIFICACIÓN DEL RIESGO
AMBIENTE DE CONTROL	67%	33%	MODERADO
EVALUACION Y GESTIÓN DE RIESGOS	100%	0%	BAJO
ACTIVIDADES DE CONTROL	100%	0%	BAJO
SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	100%	0%	BAJO
SUPERVISIÓN Y MONITOREO	70%	30%	MODERADO

Elaborado por: Villegas (2025)

Sin embargo, es prudente detallar cada subcomponente que se empleó en el Mapeo de Riesgos para tener una mejor visión de los componentes que presentan dificultad por varios aspectos en general. Según Lam (2014) el mapeo de riesgos permite visualizar prioridades razonables y mejorar el control interno, se usa ya que permite entender la probabilidad y la efectividad ayudando a predecir eventos negativos asignando recursos efectivos y mejorando las decisiones estratégicas, a continuación, se detalla el Mapeo de Riesgos:

Tabla 16: Mapeo de Riesgos aplicado a la Unidad Educativa Juan león Mera “La Salle”

MAPA DE RIESGO					RIESGO	ENFOQUE
BAJO	AMBIENTE DE CONTROL				MODERADO	MIXTO-DOBLE PROPÓSITO
	CT	6	NC - RI	ENFOQUE	ARGUMENTO PARA EL RIESGO	
	PT	9			•Existe ausencia de dicha política. •Una sola persona controla todo el proceso •Existe debilidad en la independencia del control	
	NC	67%	MODERADO			
	RI	33%	MODERADO	MIXTO-DOBLE PROPÓSITO		
	RESUMEN DE LA CONDICIÓN ENCONTRADA					
	En base al cuestionario realizado, se pudo evidenciar que no se cumplen con ciertos aspectos correspondientes en el componente de Ambiente de Control. Esto se debe a el desconocimiento en la segregación de funciones. Como resultado, tres preguntas fueron contestadas con No. Por lo tanto, se considera que la empresa tiene un enfoque mixto de doble propósito con un riesgo moderado.					
	EVALUACION Y GESTIÓN DE RIESGOS				BAJO	CUMPLIMIENTO
	CT	8	NC - RI	ENFOQUE	ARGUMENTO PARA EL RIESGO	
	PT	8			*Una vez analizado los aspectos correspondientes al componente Supervisión y Monitoreo se ha evidenciado que todas las preguntas fueron contestadas afirmativamente, por lo que no hay existencia de riesgos.	
	NC	100%	ALTO			
	RI	0%	BAJO	CUMPLIMIENTO		
	RESUMEN DE LA CONDICIÓN ENCONTRADA					
	En base al cuestionario realizado, se evidenció que se cumple con todos los aspectos correspondientes en el componente de Evaluación y Gestión de Riesgos. Se considera que la empresa tiene un enfoque de cumplimiento con un riesgo bajo al no existir incumplimientos.					
	ACTIVIDADES DE CONTROL				BAJO	CUMPLIMIENTO
CT	7	NC - RI	ENFOQUE	ARGUMENTO PARA EL RIESGO		
PT	7			*Una vez analizado los aspectos correspondientes al componente Supervisión y Monitoreo se ha evidenciado que todas las preguntas fueron contestadas afirmativamente, por lo que no hay existencia de riesgos.		
NC	100%	ALTO				
RI	0%	BAJO	CUMPLIMIENTO			
RESUMEN DE LA CONDICIÓN ENCONTRADA						
En base al cuestionario realizado, se pudo evidenciar que se cumple con todos los aspectos correspondientes en el componente de Actividades de Control. Por lo tanto, se considera que la empresa tiene un enfoque de cumplimiento con un riesgo bajo al no existir incumplimientos.						

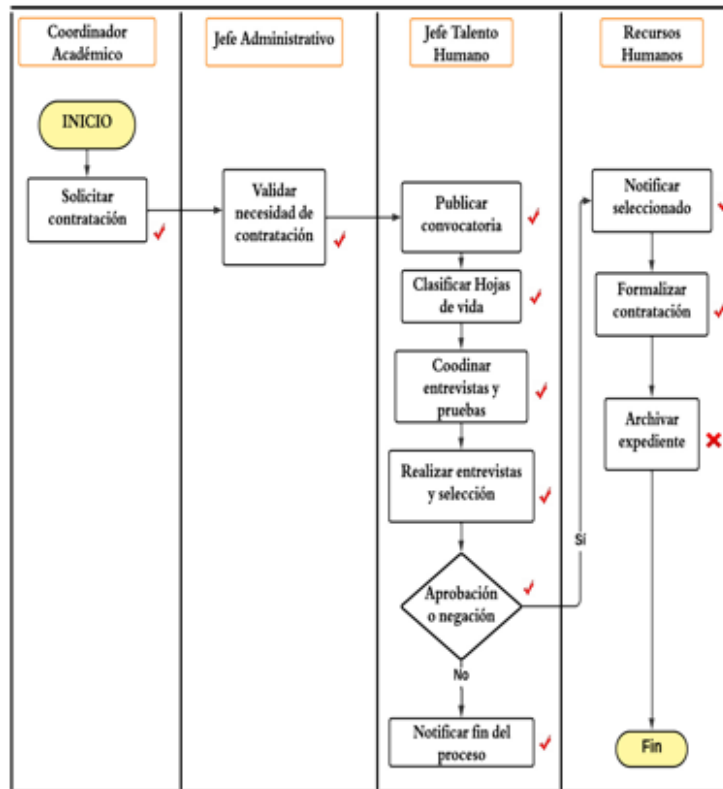
MAPA DE RIESGO					RIESGO	ENFOQUE
SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN					BAJO	CUMPLIMIENTO
CT	8	NC - RI	ENFOQUE		ARGUMENTO PARA EL RIESGO	
PT	8				*Una vez analizado los aspectos correspondientes al componente de Información y Comunicación se ha evidenciado que todas las preguntas fueron contestadas afirmativamente, por lo que no hay existencia de riesgos.	
NC	100%	ALTO				
RI	0%	BAJO	CUMPLIMIENTO			
RESUMEN DE LA CONDICIÓN ENCONTRADA						
En base al cuestionario realizado, se pudo evidenciar que se cumple con todos los aspectos correspondientes en el componente de Información y Comunicación. Por lo tanto, se considera que la empresa tiene un enfoque de cumplimiento con un riesgo bajo al no existir incumplimientos.						
SUPERVISIÓN Y MONITOREO					MODERADO	MIXTO-DOBLE PROPÓSITO
CT	7	NC - RI	ENFOQUE		ARGUMENTO PARA EL RIESGO	
PT	10				•Existe falta de monitoreo •Existe ausencia de supervisión formal •Existe deficiencias en la retroalimentación y corrección	
NC	70%	MODERADO				
RI	30%	MODERADO	MIXTO-DOBLE PROPÓSITO			
RESUMEN DE LA CONDICIÓN ENCONTRADA						
En base al cuestionario realizado, se pudo evidenciar que no se cumplen con ciertos aspectos correspondientes en el componente de Supervisión y Monitoreo. Esto se debe a el desconocimiento en la segregación de funciones. Como resultado, tres preguntas fueron contestadas con No. Por lo tanto, se considera que la empresa tiene un enfoque mixto de doble propósito con un riesgo moderado.						

Fuente: Cuestionario de Control Interno La Salle

Elaborado por: Villegas (2025)

De igual manera, es oportuno presentar un flujograma sobre la contratación de personal, el cual, a través de un orden lógico, evidencia cada una de las etapas anteriores, poniendo de manifiesto los pasos, responsables y decisiones claves que actúan en cada una de las partes del asunto. Permitiendo mediante su análisis identificar debilidades, retrasos o incumplimientos, con fundamento para la evaluación y estanco del control interno en el área.

Figura 9: Flujograma de Contratación de Personal



Elaborado por: Villegas (2025)

Sin embargo, al existir un procedimiento incumplido se procede a elaborar su respectivo hallazgo tomando en cuenta todos los aspectos a considerar.

Tabla 17: Mapeo de Riesgos aplicado a la Unidad Educativa Juan león Mera “La Salle”

N#	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFFECTO	RECOMENDACIÓN
1	El área de Recursos Humanos no está archivando correctamente el expediente del nuevo personal contratado.	Normas de Control Interno: Art. 21 – “Toda entidad debe contar con documentación que respalde los actos administrativos.”	Falta de procedimientos documentados y de supervisión en el proceso de archivo físico y/o digital del expediente.	Riesgo de incumplimiento legal, pérdida de información crítica y dificultad para sustentar la legalidad del proceso de contratación.	Implementar un procedimiento formal y estandarizado para el archivo de expedientes del personal contratado, que garantice la trazabilidad, legalidad y conservación de documentos.

Elaborado por: Villegas (2025)

3.1.3. Manual de procedimientos para la Unidad Educativa Juan León Mera “La Salle”



U.E. Juan León Mera
Ambato

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LA UNIDAD EDUCATIVA JUAN LEÓN MERA "LA SALLE"

Adaptado a las normas ISO 9001:2015,
ISO 27000, ISO 21001:2018 y modelo COSO

"La educación es el arma más poderosa que puedes usar
para cambiar el mundo" – Nelson Mandela.



 DIRECCIÓN: AMBATO -
ECUADOR

 HORARIO: 07H00 A 13H30

 CONTACTO: (032) 821-345 |

WWW.LASALLEAMBATO.EDU.EC



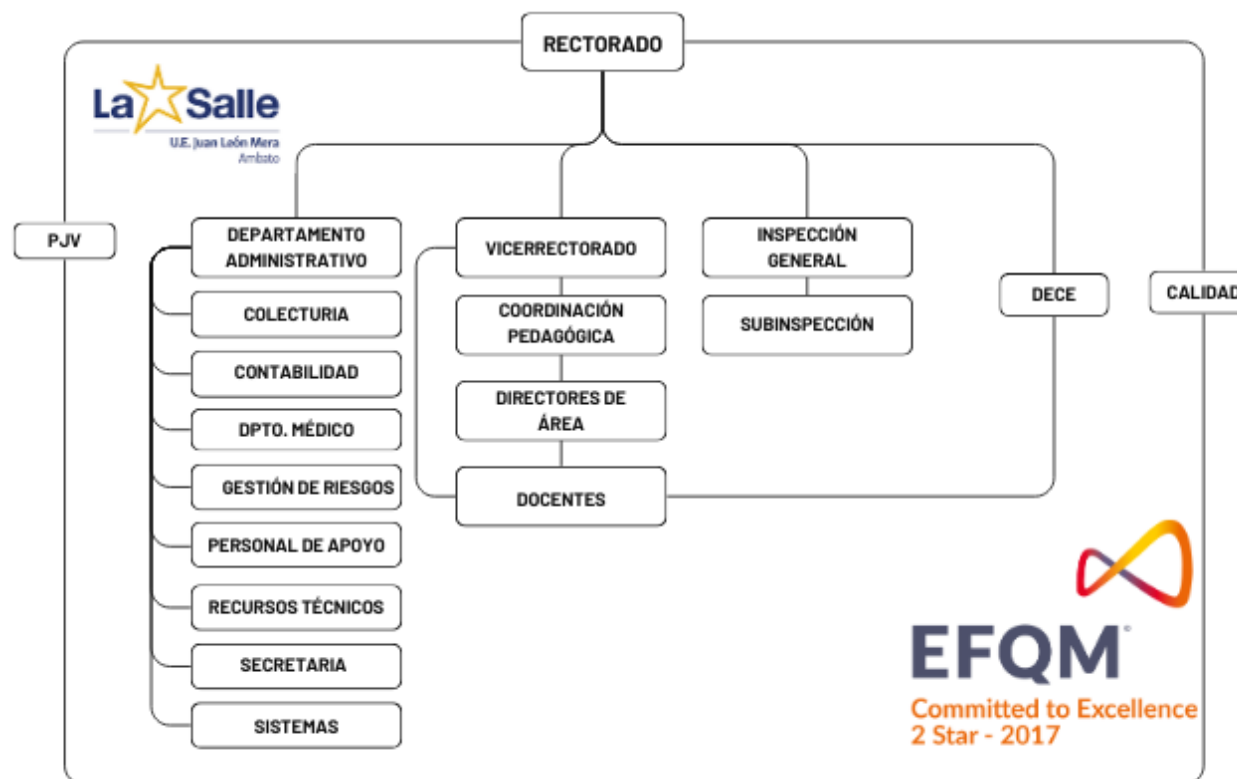
INTRODUCCIÓN

El presente Manual de Procedimientos de Control Interno ha sido elaborado de forma detallada, estableciendo lineamientos claros que contribuyen al cumplimiento de los objetivos institucionales a través de una toma de decisiones responsable, transparente y fundamentada. Este instrumento está orientado a fortalecer la gestión interna de la Unidad Educativa Juan León Mera La Salle de Ambato, permitiendo una revisión constante y ordenada de los procesos clave.

Su propósito es definir de manera clara y sistemática los procedimientos que rigen las áreas académicas, administrativas y de soporte, contribuyendo a una gestión eficaz, eficiente y alineada con los principios de mejora continua. Este manual está diseñado para apoyar el desarrollo organizacional en coherencia con las normas internacionales de calidad ISO 9001:2015, las de gestión de la seguridad de la información ISO 27000 y de gestión educativa ISO 21001:2018, así como con el modelo de control interno COSO, fortaleciendo así la cultura institucional y el desempeño de los procesos.

Finalmente, se incluye la duración estimada para la ejecución de cada procedimiento y se incorporan diagramas de flujo que permiten una mejor visualización, comprensión y desempeño de las funciones asignadas a cada uno de los responsables institucionales.

ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL



Fuente: Unidad Educativa Juan León Mera La Salle (2025)

Elaborado por: Villegas (2025)

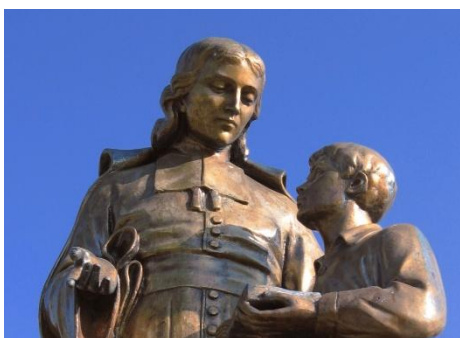
MISIÓN

Inspirados en el carisma lasallista y espíritu investigativo, brindamos una educación humana, cristiana y académica de calidad; con destrezas forjadas para el futuro con bases internacionales, que construye una sociedad justa, democrática, solidaria, fraterna, responsable con el medio ambiente, permitiendo una trayectoria eficiente.



VISIÓN

Para el año 2026, seremos un referente a nivel nacional e internacional en Innovación y Excelencia Académica inspirados en el carisma lasallista.



¿POR QUÉ ELEGIRNOS?

La Unidad Educativa Juan León Mera La Salle es reconocida por:

- Su compromiso con la formación integral basada en valores humanos y cristianos.
- La implementación de un sistema de gestión de calidad alineado a normas internacionales.
- La constante innovación en metodologías educativas y procesos institucionales.
- Su enfoque en la mejora continua y excelencia académica.
- El desarrollo de una comunidad educativa participativa, ética y responsable.



POLÍTICAS GENERALES

- Fomentar la cultura de control interno como mecanismo para mejorar la calidad del servicio educativo.
- Asegurar la trazabilidad y transparencia en todos los procesos institucionales.
- Establecer procedimientos estandarizados que garanticen la eficiencia, eficacia y cumplimiento normativo.
- Promover la participación responsable del personal docente, administrativo y directivo en el cumplimiento de los procesos.
- Implementar procesos de mejora continua con base en resultados de auditorías, evaluaciones y retroalimentación.

INOBSERVANCIA DEL MANUAL

La inobservancia parcial o total de los procedimientos establecidos en este manual podrá generar:

- Desviaciones en el desempeño de los objetivos institucionales.
- Deficiencias en la misión administrativa y académica.
- Sanciones administrativas conforme al reglamento interno de la institución.
- Responsabilidad individual por errores, omisiones o negligencia comprobada.

VIGENCIA DEL MANUAL

Este manual ingresa en vigencia a partir de la fecha de su aprobación y tendrá validez indefinida mientras no se disponga su revisión o actualización formal. Se recomienda su revisión anual o cuando existan cambios significativos en procesos, normativa o estructura institucional.

OBJETIVOS DEL MANUAL

- General: Establecer una herramienta de control interno que oriente el desarrollo eficiente de los procesos institucionales, garantizando calidad y cumplimiento.
- Específicos:
 - Estandarizar los procedimientos institucionales.
 - Fortalecer el sistema de control interno conforme al modelo COSO.
 - Alinear los procesos a los requisitos de las normas ISO 9001:2015, ISO 27000 e ISO 21001:2018.
 - Optimizar la utilización de los recursos institucionales.
 - Promover la responsabilidad y transparencia en la gestión institucional.

ALCANCE

El presente manual se emplea a todas las áreas de la Unidad Educativa Juan León Mera La Salle de Ambato, incluyendo los procesos:

- Académicos
- Administrativos
- Financieros
- Pastorales
- de Talento Humano
- de Control Interno
- y de Sostenibilidad

Su ejecución es de manera obligatoria para el personal directivo, docente, administrativo y de apoyo que intervienen en la planificación, ejecución y supervisión de actividades dentro de la institución.

TABLA GENERAL – LÍNEA ESTRATÉGICA: MEJORA DE LA CALIDAD EDUCATIVA

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
LÍNEA ESTRATÉGICA	Mejoramiento de la calidad del servicio educativo mediante procesos de innovación pedagógica y evaluación continua.
PUNTOS DE CONTROL	Planificación curricular, Evaluación docente, Resultados académicos, Retroalimentación a estudiantes.
PUNTOS CLAVE	Diseño curricular, planificación semanal, aplicación de instrumentos de evaluación, análisis de resultados.
RESPONSABILIDADES	Coordinadores académicos, docentes, DECE, Rectorado.
CONTROL INTERNO	Auditoría académica interna semestral, revisión de evidencias pedagógicas, comités de evaluación.
COMPONENTE COSO	Actividades de control, Evaluación de riesgos, Información y comunicación.
ISO 9001:2015	8.5.1 Control de la producción y la prestación del servicio. 9.1.3 Análisis y evaluación.
ISO 21001: 2018	8.3 Diseño y desarrollo del servicio educativo. 9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación.
ISO 27000	27001:2022: Requisitos para establecer, implementar y mantener un Sistema de Gestión de Seguridad de la Información. 27002:2022: Controles de seguridad de la información, aplicables en la protección de información académica y datos de estudiantes/docentes. 27005:2018: Gestión de riesgos en seguridad de la información, relacionada con el manejo de evaluaciones, resultados académicos y retroalimentación digital. 27004:2016: Medición de la eficacia, útil para el seguimiento de los controles educativos digitales.

Elaborado por: Villegas (2025)



U.E. Juan León Mera
Ambato

RELACIÓN POR COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO

El modelo COSO es la base del diseño, implementación y evaluación efectivos de un sistema de control interno efectivo. Consiste en cinco componentes que pueden integrarse perfectamente con los principios de ISO 9001: 2015 (gestión de calidad), ISO 27000 (gestión de la seguridad de la información) e ISO 21001: 2018 (gestión educativa) para lograr una organización sólida, riesgo, mejora continua y gestión de estudiantes y la comunidad educativa.

El Ambiente de Control es la base del sistema de control interno. Esto se aplica a la cultura institucional, los valores morales, el liderazgo y el compromiso con el mayor liderazgo de calidad y transparencia. En la unidad educativa, esto implica el establecimiento de una estructura organizada claramente con un papel claro correspondiente a los valores humanos y cristianos, que la organización dirige.

Tabla 18: Relación COSO – ISO Componente Ambiente de Control

Componente COSO	Ambiente de control
Descripción COSO	Define la cultura de la organización, valores éticos, competencia y gobernanza.
ISO 9001:2015	5.1: Liderazgo y compromiso con la calidad 5.3: Define los roles, responsabilidades y autoridades organizacionales.
Descripción Relación ISO 9001:2015	La alta dirección demuestra liderazgo y establece responsabilidades claras.
ISO 21001:2018	5.1: Establece el liderazgo y compromiso del responsable de la organización educativa. 5.3: Reafirma la necesidad de funciones, responsabilidades y autoridades claras para asegurar una educación efectiva y un entorno organizacional ordenado.
Descripción Relación ISO 21001:2018	Promueve un liderazgo comprometido y asignación de roles institucionales claros.
ISO 27001: 2022	5.1: Liderazgo y compromiso con el SGSI. 5.3: Roles y responsabilidades organizacionales. 7.2: Competencia. 7.3: Concienciación sobre la seguridad de la información.
Descripción Relación ISO 27001: 2022	Fomenta una cultura organizacional basada en la seguridad de la información, liderazgo responsable, competencia del personal y concienciación institucional sobre los riesgos informáticos y éticos.

Elaborado por: Villegas (2025)

La Evaluación y Control de Riesgos incluye la identificación y análisis de factores que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales. En el entorno educativo, esto incluye riesgos de aprendizaje, administrativos, tecnológicos, sociales y económicos. El control interno debe predecir este riesgo y establecer planes de prevención o reparación.

Tabla 19: Relación COSO – ISO Componente Evaluación y Control de Riesgos

Componente COSO	Evaluación y Control de Riesgos
Descripción COSO	Identificación y análisis de riesgos que pueden afectar el logro de objetivos.
ISO 9001:2015	6.1: Planificación para abordar riesgos y oportunidades.
Descripción Relación ISO 9001:2015	La organización debe planificar acciones para abordar riesgos y oportunidades.
ISO 21001:2018	6.1: Gestión de riesgos en la planificación educativa. 8.5: Se refiere al control de los procesos del servicio educativo. Implica identificar riesgos operativos dentro de los procesos clave
Descripción Relación ISO 21001:2018	Incluye la planificación institucional con enfoque en riesgos educativos y mejora continua.
ISO 27000	27001:2022: 6.1.2: Evaluación de riesgos de seguridad de la información. 6.1.3: Tratamiento de riesgos de seguridad. 27005:2018: Directrices para la gestión de riesgos relacionados con la información, incluyendo identificación, análisis, evaluación y tratamiento de riesgos.
Descripción Relación ISO 27000	Establece un enfoque sistemático para identificar, analizar y mitigar riesgos que afecten la seguridad de la información y los procesos institucionales, reforzando la toma de decisiones informada y segura.

Elaborado por: Villegas (2025)

Las actividades de control son instrucciones específicas, políticas y actividades para garantizar que el plan se implemente correctamente. En las instituciones educativas, esto incluye el control del cumplimiento del plan de estudios para la ejecución de procedimientos administrativos y académicos de acuerdo con los estándares de calidad.

Tabla 20: Relación COSO – ISO Componente Actividades de Control

Componente COSO	Actividades de control
Descripción COSO	Políticas y procedimientos establecidos para mitigar riesgos y cumplir objetivos.
ISO 9001:2015	8.5.1: Habla del control de la producción y la prestación del servicio. En un contexto educativo
Descripción Relación ISO 9001:2015	Control de operaciones y procesos educativos según requisitos planificados.
ISO 21001:2018	8.1: Aborda la planificación y control operativo del servicio educativo.
Descripción Relación ISO 21001:2018	Se establecen controles operacionales en el servicio educativo.
ISO 27000	27001:2022: 8.1: Requisitos operacionales para la implementación y control de procesos relacionados con la seguridad de la información. 27002:2022: Controles específicos para gestión de accesos, protección de datos, continuidad operativa, y monitoreo de actividades. 27003:2017: Directrices para el diseño e implementación de controles del SGSI.
Descripción Relación ISO 27000	Define e implementa controles técnicos y organizativos para garantizar la correcta ejecución de actividades y procesos, asegurando la integridad, confidencialidad y disponibilidad de la información institucional.

Elaborado por: Villegas (2025)

La información y la comunicación efectivos aseguran que las decisiones se tomen en una base de datos confiable y que la información fluya exactamente dentro y fuera de la organización. Esto significa que es claro, barato y seguro para la comunicación entre las autoridades, maestros, estudiantes, familias y otras partes interesadas.

Tabla 21: Relación COSO – ISO Componente Información y Comunicación

Componente COSO	Información y comunicación
Descripción COSO	Proceso de obtención, generación y comunicación de información relevante.
ISO 9001:2015	7.4: Comunicación interna y externa.
Descripción Relación ISO 9001:2015	Requiere asegurar comunicación interna y externa eficaz sobre el sistema de gestión.
ISO 21001:2018	7.4: Comunicación con partes interesadas (estudiantes, familias, docentes, comunidad).
Descripción Relación ISO 21001:2018	Establece canales de comunicación para todos los interesados en el proceso educativo.
ISO 27000	<p>27001:2022: 7.4: Comunicación, incluyendo qué, cuándo, con quién y cómo comunicar sobre el SGSI.</p> <p>27002:2022: Controles sobre la gestión de la información y comunicación segura, como control de accesos, transferencia segura de datos, y protección de la información en medios digitales.</p> <p>27005:2018: Considera la comunicación como parte esencial de la gestión del riesgo.</p>
Descripción Relación ISO 27000	Establece directrices para una comunicación clara, segura y oportuna sobre la seguridad de la información, tanto interna como externamente, promoviendo una cultura de protección de datos y gestión informada.

Elaborado por: Villegas (2025)

Supervisión relacionada con el monitoreo con sistemas de rendimiento institucional para detectar fallas, reparaciones y mejorar. A nivel educativo, esto se traduce en una auditoría interna, analizando los resultados del aprendizaje, la evaluación de la enseñanza y la consideración de indicadores estratégicos.

Tabla 22: Relación COSO – ISO Componente Supervisión y Monitoreo

Componente COSO	Supervisión y Monitoreo
Descripción COSO	Evaluación continua de los sistemas de control interno para mejoras necesarias.
ISO 9001:2015	9.1: Se refiere al seguimiento, medición, análisis y evaluación de los procesos. 9.3: Trata sobre la revisión por la dirección. Implica reuniones periódicas de revisión de los resultados institucionales para tomar decisiones informadas.
Descripción Relación ISO 9001:2015	Seguimiento, medición y revisión del sistema de gestión para detectar no conformidades.
ISO 21001:2018	9.1: También habla del seguimiento y evaluación del desempeño educativo, con indicadores claros que miden logros académicos, satisfacción del estudiante, etc. 9.3: Revisión de la gestión por la dirección educativa, con foco en los procesos, resultados, necesidades de mejora y cumplimiento de objetivos.
Descripción Relación ISO 21001:2018	Evaluación del desempeño institucional y revisión para mejora educativa continua.
ISO 27000	27001:2022: 9.1: Seguimiento, medición, análisis y evaluación del desempeño del SGSI. 9.2: Auditoría interna del SGSI. 9.3: Revisión por la dirección sobre el estado y eficacia del sistema. 27004:2016: Proporciona directrices para medir la eficacia de los controles de seguridad de la información.
Descripción Relación ISO 27000	Fomenta el monitoreo sistemático del desempeño en seguridad de la información, auditorías internas y revisiones de la alta dirección para garantizar mejoras continuas y la efectividad de los controles institucionales.

Elaborado por: Villegas (2025)



U.E. Juan León Mera
Ambato

RELACIÓN POR
CADA LÍNEA
ESTRATÉGICA
DE LA SALLE

La Unidad Educativa Juan León Mera “La Salle” de Ambato, como una organización educativa cometida por la superioridad y la capacitación integrada, ha desarrollado su plan de estrategia institucional basado en cuatro líneas estratégicas básicas. Estas líneas permiten actividades relacionadas con la gestión de educación efectiva, transparente y de alta calidad, según sistemas de control interno confiables, según ISO 9001: 2015, ISO 27000 (gestión de la seguridad de la información) e ISO 21001: 2018. La Línea Estratégica de Formación en Valores Humanos y Cristianos se centra en el desarrollo de principios éticos, espirituales, sociales y gentiles para crear personas completas y participar en su comunidad. El control interno en este eje asegura que los procesos de formación correspondan a la misión institucional y se evalúan desde el punto de vista de la influencia ética y social.

Tabla 23: Relación COSO – ISO Línea Estratégica Formación en Valores Humanos y Cristianos

Línea Estratégica	Formación en valores humanos y cristianos
Descripción	Fortalecimiento de la identidad lasallista a través de la vivencia de valores ético-cristianos.
Puntos de Control	Actividades pastorales, campañas solidarias, educación en valores, formación espiritual
Puntos Clave	Calendario pastoral, planes de acción tutorial, participación estudiantil en actividades
Responsables	DECE, pastoral, docentes tutores, coordinación general
Mecanismos de Control Interno	Registros de participación, bitácoras de tutorías, encuestas de valores, auditoría de gestión
Componente COSO	Ambiente de control, Información y comunicación, supervisión y monitoreo
ISO 9001:2015	5.1: Compromiso de la alta dirección con la cultura institucional y el cumplimiento de principios éticos. 7.1.4: Promoción de un entorno educativo positivo que apoye los valores institucionales. 9.1.2: Recogida de datos de satisfacción y percepción de la comunidad educativa respecto a los valores.
ISO 21001:2018	5.1: Liderazgo orientado a cumplir la misión y visión educativa basada en valores. 8.2: Comunicación de los requisitos educativos, incluidos los de formación ética y humanística. 9.1: Evaluación de los resultados de aprendizaje y del impacto formativo en los valores del estudiante.

ISO 27000	<p>27001:2022: 7.4: Comunicación adecuada dentro del sistema de gestión de seguridad de la información para promover la cultura institucional.</p> <p>27002:2022: Controles relacionados con el comportamiento aceptable, formación en seguridad y uso responsable de la información en el entorno educativo.</p> <p>27005:2018: Considera el contexto organizacional y cultural al evaluar riesgos que puedan afectar la reputación y los valores institucionales.</p>
------------------	--

Elaborado por: Villegas (2025)

La Línea Estratégica de Calidad Académica muestra que mejorar los procesos de aprendizaje mediante métodos de innovación pedagógica, evaluación continua y mejora de los resultados de los estudiantes. El sistema de control interno garantiza la planificación e implementando estrictamente el plan de estudios, así como la retroalimentación continua para la ventaja de aprendizaje.

Tabla 24: Relación COSO – ISO Línea Estratégica Calidad Académica

Línea Estratégica	Calidad académica
Descripción	Mejoramiento del servicio educativo mediante innovación pedagógica y evaluación continua.
Puntos de Control	Planificación curricular, evaluación docente, resultados académicos, retroalimentación
Puntos Clave	Diseño curricular, planificación semanal, aplicación de instrumentos de evaluación
Responsables	Coordinadores académicos, docentes, DECE, Rectorado
Mecanismos de Control Interno	Auditoría académica interna, revisión de evidencias pedagógicas, comités de evaluación, auditoría de gestión
Componente COSO	Actividades de control, Evaluación de riesgos, Información y comunicación, supervisión y monitoreo
ISO 9001:2015	<p>8.5.1: Control del proceso educativo (enseñanza-aprendizaje) para asegurar calidad y cumplimiento curricular.</p> <p>9.1.3: Análisis y uso de resultados académicos para mejorar el rendimiento y la calidad del aprendizaje.</p>
ISO 21001:2018	<p>8.3: Diseño y desarrollo de programas de formación de acuerdo a los requisitos y necesidades del estudiante.</p> <p>9.1: Medición del desempeño educativo, aprendizaje, satisfacción y logro de objetivos académicos.</p>
ISO 27000	<p>27001:2022: 6.1.2: Evaluación de riesgos relacionados con los procesos educativos y la información académica.</p> <p>8.1: Control de procesos institucionales, incluyendo los vinculados con la gestión académica segura.</p>

27002:2022: Controles aplicados a la protección de datos académicos, accesos, y manejo de resultados de evaluación.
27004:2016: Indicadores para medir la eficacia de controles sobre la información académica y su impacto en la mejora continua.

Elaborado por: Villegas (2025)

La Línea Estratégica de Organización tiene como propósito optimizar la estructura administrativa, gestionar el talento humano y la comunicación interna. El control interno respalda el fortalecimiento de la institución a través de una definición clara de los roles de cada unidad académica, así como, la evaluación de la capacidad e implementación de auditoría interna para gestionar un control transparente y efectivo

Tabla 25: Relación COSO – ISO Línea Estratégica Organización

Línea Estratégica	Organización
Descripción	Fortalecimiento de la gestión institucional mediante procesos eficientes y eficaces.
Puntos de Control	Procesos administrativos, control interno, gestión de talento humano, comunicación institucional
Puntos Clave	Procedimientos normalizados, evaluaciones de desempeño, estructura organizacional clara
Responsables	Rectorado, talento humano, administrativos, jefes de área
Mecanismos de Control Interno	Matrices de procesos, manuales institucionales, auditorías internas, plan estratégico anual, auditoría de gestión
Componente COSO	Ambiente de control, Actividades de control, información y comunicación, supervisión y monitoreo
ISO 9001:2015	7.1.2: Se asegura que los recursos humanos estén calificados y disponibles para ejecutar procesos clave. 7.4: Comunicación interna eficaz entre los niveles jerárquicos y funcionales de la institución. 9.2: Auditoría interna como herramienta para evaluar el cumplimiento de procesos organizacionales.
ISO 21001:2018	7.2: Competencia del personal docente y administrativo asegurada mediante formación y evaluación. 8.4: Control de procesos externos que afectan el funcionamiento organizativo. 9.2: Auditoría interna educativa para asegurar mejora continua organizativa.

ISO 27000	27001:2022: 7.1: Aseguramiento de recursos (humanos y tecnológicos) adecuados para la seguridad de la información y continuidad operativa. 7.2: Conciencia y formación en seguridad de la información para todo el personal. 9.2: Auditorías internas del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI). 27005:2018: Gestión de riesgos para proteger los activos de información en procesos organizacionales. 27003:2017: Directrices para implementar controles específicos que aseguren la gestión segura de procesos institucionales.
------------------	---

Elaborado por: Villegas (2025)

Finalmente, la Línea Estratégica de Sostenibilidad Ambiental y Económica contribuye a la cultura institucional de manera responsable en el medio ambiente y al uso de recursos financieros efectivos. El control interno le permite determinar los riesgos ambientales y económicos, asegurando procesos sostenibles, éticos y medidos.

Sin embargo, cada línea de estrategia reacciona con los ejes de trabajo y se construye con factores de control para garantizar el logro de los objetivos institucionales, mejora continua y efectividad de los procesos.

Tabla 26: Relación COSO – ISO Línea Estratégica Sostenibilidad Ambiental y Económica

Línea Estratégica	Sostenibilidad ambiental y económica
Descripción	Promoción del uso responsable de recursos, cultura ecológica y estabilidad financiera.
Puntos de Control	Gestión presupuestaria, programas de reciclaje, consumo energético, gestión contable
Puntos Clave	Plan financiero, proyectos ambientales, indicadores de sostenibilidad, Plan operativo anual, planificación estratégica
Responsables	Administración, contabilidad, Rectorado
Mecanismos de Control Interno	Auditoría financiera, informes de sostenibilidad, control de recursos, indicadores de desempeño, auditoría de gestión
Componente COSO	Evaluación de riesgos, Actividades de control, información y comunicación, Supervisión y monitoreo
ISO 9001:2015	6.1: Identificación de riesgos y oportunidades, incluyendo aspectos económicos y ambientales. 8.4: Control de procesos externos (proveedores, insumos) en función de sostenibilidad y costos. 9.1: Evaluación del desempeño ambiental y financiero institucional.

ISO 21001:2018	6.1: Análisis de contexto para establecer riesgos y oportunidades ligados a la sostenibilidad educativa. 8.4: Aseguramiento del control sobre recursos externos con enfoque responsable y sostenible. 9.1: Medición de resultados relacionados con la gestión ambiental y el uso eficiente de recursos.
ISO 27000	27001:2022: 6.1.2: Gestión de riesgos relacionados con seguridad de la información ambiental y financiera. 8.1: Control de operaciones para proteger información sensible financiera y ambiental. 27002:2022: Controles para proteger datos financieros, confidencialidad en reportes ambientales, y continuidad operativa. 27005:2018: Evaluación y tratamiento de riesgos que impacten la sostenibilidad organizacional y la seguridad de los datos críticos. 27014:2020: Gobernanza en seguridad de la información para asegurar la integridad de la gestión sostenible.

Elaborado por: Villegas (2025)

La matriz de seguimiento institucional es una herramienta de evaluación que permite controlar el nivel de cumplimiento de los planes basados en líneas estratégicas designadas por la Unidad Educativa Juan León Mera “La Salle”. El propósito de esta matriz es facilitar el análisis del sistema de procesos institucionales, identificar factores fuertes y débiles, así como decisiones directas para una mejora continua. A continuación, se presenta la matriz de seguimiento con los puntos más principales por cada línea estratégica:

Tabla 27: Matriz de Seguimiento de “La Salle”

Unidad Educativa Juan León Mera "La Salle"									
Matriz de Seguimiento									
Línea Estratégica	Descripción	Acción (Puntos de Control)	Frecuencia	% de Seguimiento			Observaciones	Instrumentos (Puntos Clave)	Responsables
Formación en valores humanos y cristianos	Fortalecimiento de la identidad lasallista a través de la vivencia de valores ético-cristianos.	Actividades pastorales, campañas solidarias, educación en valores, formación espiritual	Quincenal	0% - 25% En proceso	96	Cumplido	Verificar que exista un cronograma de actividades pastorales y campañas solidarias, tener identificado al responsable de su ejecución, y observar que se promueva la educación en valores y la formación espiritual dentro del aula y en espacios institucionales.	Calendario pastoral, planes de acción tutorial, participación estudiantil en actividades	DECE, pastoral, docentes tutores, coordinación general
Calidad académica	Mejoramiento del servicio educativo mediante innovación pedagógica y evaluación continua.	Planificación curricular, evaluación docente, resultados académicos, retroalimentación	Trimestral		98	Cumplido	Comprobar que la planificación curricular esté actualizada, verificar que se realice evaluación docente periódica, analizar los resultados académicos y observar que exista un proceso de retroalimentación continua hacia estudiantes y docentes.	Diseño curricular, planificación semanal, aplicación de instrumentos de evaluación	Coordinadores académicos, docentes, DECE, Rectorado
				26% - 75% Parcialmente					
Organización	Fortalecimiento de la gestión institucional mediante procesos eficientes y eficaces.	Procesos administrativos, control interno, gestión de talento humano, comunicación institucional	Mensual		85	Cumplido	Tener documentados los procesos administrativos, verificar la existencia de controles internos funcionales, comprobar que se gestione adecuadamente el talento humano y observar que la comunicación institucional sea clara, formal y oportuna.	Procedimientos normalizados, evaluaciones de desempeño, estructura organizacional clara	Rectorado, talento humano, administrativos, jefes de área
Sostenibilidad ambiental y económica	Promoción del uso responsable de recursos, cultura ecológica y estabilidad financiera.	Gestión presupuestaria, programas de reciclaje, consumo energético, gestión contable	Anual	76% - 100% Cumplido	89	Cumplido	Verificar que la gestión presupuestaria y contable esté documentada y actualizada, tener identificado al encargado de los programas ambientales y observar que se ejecuten acciones concretas de reciclaje y ahorro energético en la institución.	Plan financiero, proyectos ambientales, indicadores de sostenibilidad, Plan operativo anual, planificación estratégica	Administración, contabilidad, Rectorado

Elaborado por: Villegas (2025)

INFORME MATRIZ DE SEGUIMIENTO

Este informe tiene como objetivo presentar una evaluación integral del nivel de actividades estratégicas establecidas en la matriz de seguimiento institucional. Dentro de la línea estratégica de formación en valores humanos y cristianos se encuentra un fortalecimiento de la identidad lasallista mediante la vivencia de valores ético-cristianos. Donde es necesario institucionalizar un cronograma formal garantizando la participación de los estudiantes y fortaleciendo a los maestros sobre los valores para integrar este contenido con el plan.

Por otro lado, dentro de la línea estratégica de la calidad académica que trata de una mejora del servicio educativo mediante innovación y evaluación continua, se necesita configurar un sistema de monitoreo trimestral para promover el plan de estudios, promover la cultura de formación y retroalimentación con evidencia registrada para integrar mejor los resultados de las actividades correctivas.

De igual manera en la línea estratégica de organización que trata del fortalecimiento institucional con procesos eficaces, es muy importante determinar las auditorías internas regulares y evaluar periódicamente la efectividad y mejora de los canales de comunicación oficiales entre los departamentos.

Sin embargo, en la línea estratégica de sostenibilidad ambiental y económica que se refiere al uso responsable de recursos y estabilidad financiera, es de vital importancia formalizar los programas ambientales con una serie de responsabilidades, incluir metas de eficiencia energética con un propósito estable en POA y fortalecer la cultura del uso de recursos racionales por campañas internas.

Sin embargo, se toma como recomendaciones el estandarizar la planificación, evaluación y monitoreo en todas las líneas estratégicas utilizando el control interno para cada línea estratégica, al menos una vez en el ciclo escolar para de esta manera garantizar la participación de toda la institución educativa en el proceso de evaluación de la organización.



Finalmente, se descubre que la institución educativa ha sido promovida en varias áreas principales, pero todavía hay aspectos en el campo del funcionamiento, documentos y evaluación. Donde el monitoreo de este sistema de matriz mejorará los resultados institucionales correspondientes a la misión educativa lasallista y establecerá objetivos estratégicos.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

Al realizar el diagnóstico del entorno actual se logra identificar deficiencias en áreas principales que puede causar limitaciones en la gestión de vulnerabilidades y riesgos expuestos en aspectos como la contratación de personal debido a que, no se gestiona de manera adecuada la comunicación interna, el archivo de expedientes y el monitoreo de procedimientos administrativos.

En control interno, la institución alcanza un nivel de confianza alto y un nivel de riesgo bajo en tres de los componentes evaluados, esto permite establecer actividades de control estructuradas y seguras para dar continuidad en el mejoramiento de sus procesos educativos enfocados a sus líneas estratégicas. Esto demuestra que hay normativas, y acciones que se están implementando de manera adecuada, lo cual refuerza la solidez operativa de la institución educativa. Un sistema de control interno fuerte no solo evita equivocaciones y comportamientos inapropiados, sino que también establece un fundamento firme para realizar decisiones informadas, efectivas y que estén en sintonía con los propósitos de la institución. Con este grado de confianza, se puede mejorar el uso de recursos, reducir desviaciones y fomentar una cultura de mejora continua, sobre todo en sectores delicados como la gestión académica, administrativa y de formación.

Los lineamientos dados por las normas ISO contribuyen a mejorar los procesos internos apoyando al control interno, proporcionando procedimientos de control, puntos clave y responsables de llevar a cabo un adecuado sistema de control interno. La adopción de estas regulaciones refuerza la estructura de la organización al fomentar un enfoque sistemático fundamentado en datos, gestión por procesos y la mejora continua. Esto permite que la entidad no solo registre sus procedimientos, sino que también los evalúe, supervise y ajuste de forma regular. Asimismo, al establecer de manera clara las responsabilidades y los criterios de rendimiento, se

facilita la rendición de cuentas y se disminuye la posibilidad de errores o desviaciones. En este contexto, las normas ISO no solo apoyan el control interno, sino que lo mejoran al armonizarlo con estándares internacionales de calidad y eficiencia, elevando la competitividad y la confianza en la institución.

El proceso de auditoría interna y auditoría de gestión evalúa el cumplimiento de la normativa interna, el plan estratégico y los indicadores enmarcados a la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos internos en sus líneas estratégicas. Este procedimiento no solo facilita identificar diferencias y áreas de mejora, sino que también asegura que las acciones realizadas se alineen con las metas de la institución y se dirijan hacia la consecución de resultados concretos. La auditoría funciona como un instrumento tanto preventivo como correctivo, ofreciendo información confiable y oportuna para la toma de decisiones. Asimismo, promueve una cultura organizacional fundamentada en la transparencia, la responsabilidad y el progreso constante, garantizando que los recursos se utilicen de manera eficientemente y que las estrategias se implementen en prácticas operativas efectivas y sostenibles.

4.2. Recomendaciones

El uso de herramientas tecnológicas debe mejorarse para facilitar el control del archivo de expedientes, el registro de datos e informes.

Ejecutar procedimientos de control interno para contribuir a estandarizar las acciones institucionales y permitirle mejorar el seguimiento, monitoreo y toma de decisiones en cada uno de sus procesos educativos. Los procesos están diseñados para reaccionar a las necesidades institucionales y permitir una mejora continua efectiva con adaptación a los cambios o estructuras de reglas.

Implementar el sistema de control interno, propuesto de manera gradual comprometiendo a todos los niveles de las unidades académicas y administrativas, asegurando la estabilidad adecuada mediante las Normas ISO propuestas. Lo importante es capacitar a los empleados en temas relacionados con el control interno,

la gestión de la calidad y el cumplimiento de las regulaciones para garantizar la comprensión y el uso adecuado de recursos y ejecución efectiva de procedimientos.

En la medida de lo posible crear un comité de supervisión y evaluación interna para controlar el uso del sistema de gestión y proporcionar reparación basada en resultados y necesidades emergentes. En el futuro, la unidad educativa debe apoyarse en los procesos de auditoría interna y gestión regularmente para permitirle evaluar la efectividad del sistema y garantizar su mejora continua.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alonso, G. Z. (1998). Auditoría y control interno. En auditoría y control interno. México: McGraw Hill.
- Arens, A. (2018). Auditing and assurance services: An integrated approach. (16th ed.). Pearson.
- Bertalanffy, L. v. (1968). General System Theory: Foundations, Development, Applications. George Braziller.
- Bolívar, A. (2015). valorar el Liderazgo Pedagógico de la Dirección Escolar. Revisión de Enfoques e Instrumentos. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 8(2), 15-39. Obtenido de <https://revistas.uam.es/riee/article/view/2740>
- Bonilla, R. (2014). *Descripción y comparación de los sistemas de supervisión educativa en Colombia, Chile y Ecuador*. Ecuador: Creative commons. Obtenido de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/4454/1/T1606-MGE-Bonilla-Descripcion.pdf>
- Caro, E. C. (2008). La Auditoria, origen y evolucion ¿Por que en Colombia solo se conoce a través de leyes? Colombia, Universidad de Colombia.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013). *Marco integrado de control interno*. COSO. Obtenido de <https://www.coso.org/>
- Cordova, T. A. (2017). Los mecanismos de control interno administrativo en las instituciones educativas particulares de nivel secundario de la ciudad de Piura y su impacto en los resultados de gestión en el año 2015. *Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote*. Obtenido de <http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/1105>
- COSO. (2013). Internal control—Integrated framework. AICPA.
- Fayol, H. (1916). Administration industrielle et générale. Paris: Dunod.
- Gómez, M. (2019). Control Interno. *Universidad Nacional de Tucumán*. Tucumán.
- Hernández, M. (2021). Control interno: Diseño, evaluación y auditoría. McGraw-Hill.
- International Organization for Standardization (ISO). (2018). *ISO 31000: Risk management – Guidelines*. Geneva, Switzerland: ISO.
- ISACA. (2019). COBIT 2019 Framework: Introduction and methodology. Schaumburg, IL: ISACA.

- Lam, J. (2014). *Enterprise Risk Management: From Incentives to Controls. 2nd ed.* Wiley.
- Martínez, R. (2017). *La transformación gerencial.*
- Miaja, M. (2019). Presente y futuro del Control Interno en las Administraciones Públicas. *Auditoría y Gestión de los Fondos Públicos*, 85-98.
- Miranda, L. C., & Vadivieso, K. E. (Enero - Abril de 2021). Gestión escolar y liderazgo del Directivo: Aporte para la calidad educativa. *educare segunda nueva etapa 2.0*, 25(1), 284-309.
- Morales, H. S. (2012). *Introducción a la auditoría.* Tlalnepantla, México: Red. Obtenido de https://www.aliat.click/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Introduccion_a_la_auditoria.pdf
- Plácido, J. M. (2019). *Introducción a la Auditoría.* Perú: Utex. Obtenido de <https://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/>
- Ramos, J. (2019). *Control interno: Conceptos, procesos y casos prácticos .* Díaz de Santos.
- Rivera, M. H. (2007). *Teoría de la Auditoría.* Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-la-auditoria/>
- Robinzón, E. J. (2017). El control interno en las actividades académicas de las universidades ecuatorianas. *Revista Científica Retos de la Ciencia*, 57-71.
- RSM. (26 de enero de 2018). Importancia de la auditoria para empresas. Recuperado el 21 de noviembre de 2024, de <https://www.rsm.global/peru/es/news/conoce-la-importancia-de-la-auditoria-para-empresas>
- Sandoval. (Diciembre de 2021). Control interno. Un nuevo enfoque cultural en las instituciones de educación superior ecuatorianas. *Revista de Investigación SIGMA*, 8(02), 54-63. doi:<https://doi.org/10.24133/sigma.v8i02.2560>
- Sandoval, H. (2012). *Introducción a la auditoría.* México: Red Tercer Milenio S.C.
- Sawyer, L. (2020). *Sawyer's internal auditing: Enhancing and protecting organizational value.* Institute of Internal Auditors.
- Solórzano, M. (2022). Importancia del control interno en las PYMEs / Importance of internal control in SMEs. *Brazilian Journal of Business*, 4(2), 682-688. doi:<https://doi.org/10.34140/bjbv4n2-006>
- Suárez, A. S. (1991). *La moderna auditoria un análisis conceptual y metodológico.* McGraw Hill.

Unidad Educativa Juan León Mera La Salle. (2022). Obtenido de <https://lasalleambato.edu.ec/>

Velázquez, E. (2022). Sistema de control de calidad interno para mitigar riesgos de fraudes en las empresas. *Revista de Investigación Académica Sin Frontera*, 37,15. doi:<https://doi.org/10.46589/rdiasf.vi37.448>

Villacis. (02 de Abril de 2024). Ambato, Tungurahua, Ecuador.

Villegas, I. (2025).

Whittington, R. (2019). Principles of auditing and other assurance services. (21st ed.). McGraw-Hill.

Yerrén, R. H. (marzo-abril de 2022). El sistema de control interno y la gestión pública: Una revisión sistemática. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*, 6(2), 2316. Obtenido de https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.2030

Zamora, W. (2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. *Dominio de las Ciencias*, 206-240. doi:<https://doi.org/10.23857/dc.v4i4.835>

ANEXOS



UNIDAD EDUCATIVA JUAN LEÓN MERA "LA SALLE" CÉDULA ANÁLITICA: MATRIZ DE NIVEL DE CONFIANZA Y NIVEL DE RIESGO AÑO 2024

No.	COMPONENTES ANALIZADOS	CALIFICACIÓN		CALIFICACIÓN TOTAL	
		SI	NO	PT	CT
A	AMBIENTE DE CONTROL				
1	¿La unidad educativa cuenta con un reglamento interno actualizado y aprobado?	X		1	1
2	¿Se definen claramente las responsabilidades del personal directivo y administrativo?	X		1	1
3	¿Existe una política institucional que defina claramente la segregación de funciones en los procesos de contratación de personal?		X	1	0
4	¿La institución fomenta el cumplimiento de leyes y regulaciones?	X		1	1
5	¿Existen mecanismos formales para denunciar irregularidades?	X		1	1
6	¿Se asignan funciones diferenciadas entre quienes solicitan, aprueban y ejecutan la contratación de personal docente y administrativo?		X	1	0
7	¿El personal encargado de contratar tiene supervisión independiente para garantizar la objetividad del proceso?		X	1	0
8	¿El comportamiento y las decisiones reflejan su compromiso en el cumplimiento de la ética y los valores?	X		1	1
9	¿Se comunican adecuadamente las políticas institucionales a toda la comunidad educativa?	X		1	1
	TOTAL	6	3	9	6
B	EVALUACION Y GESTIÓN DE RIESGOS				
10	¿La unidad educativa realiza análisis periódicos de riesgos?	X		1	1
11	¿Se identifican oportunamente los riesgos operacionales y financieros?	X		1	1
12	¿Existe un plan de acción frente a riesgos identificados?	X		1	1
13	¿Se cuenta con medidas de prevención ante fraudes o errores?	X		1	1
14	¿Se evalúan los riesgos asociados a nuevas tecnologías o plataformas educativas?	X		1	1
15	¿El personal conoce los protocolos ante emergencias?	X		1	1
16	¿Se actualizan las evaluaciones de riesgo al menos una vez al año?	X		1	1
17	¿Se documenta todo el proceso de evaluación de riesgos?	X		1	1
	TOTAL	8	0	8	8
C	ACTIVIDADES DE CONTROL				
18	¿Los accesos a recursos (equipos, dinero, documentos) están restringidos según funciones?	X		1	1
19	¿Se utilizan firmas o autorizaciones previas para procesos clave?	X		1	1
20	¿Hay separación de funciones entre quienes autorizan, ejecutan y revisan procesos?	X		1	1
21	¿Se registran adecuadamente las transacciones diarias?	X		1	1
22	¿Las tareas se realizan siguiendo protocolos establecidos?	X		1	1
23	¿Los errores detectados se corrigen oportunamente?	X		1	1
24	¿Existen controles sobre los pagos a proveedores y demás pagos?	X		1	1
	TOTAL	7	0	7	7
D	SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN				
25	¿La información financiera y académica se genera de manera oportuna y precisa?	X		1	1
26	¿Se utilizan sistemas adecuados para el registro de información académica y contable?	X		1	1
27	¿Existe control de acceso a los sistemas de información?	X		1	1
28	¿La comunicación interna fluye de forma clara y efectiva?	X		1	1

29	¿El personal tiene acceso a la información necesaria para su trabajo?	X		1	1
30	¿Se protege la integridad y confidencialidad de la información?	X		1	1
31	¿Se actualizan frecuentemente los sistemas informáticos?	X		1	1
32	¿Se capacita al personal en el uso adecuado de sistemas y herramientas digitales?	X		1	1
TOTAL		8	0	8	8
E	SUPERVISIÓN Y MONITOREO				
33	¿Se realizan auditorías internas regularmente?	X		1	1
34	¿Se realiza una revisión periódica para verificar que las funciones en el proceso de contratación estén debidamente segregadas?		X	1	0
35	¿La dirección revisa periódicamente el cumplimiento de políticas y procedimientos?	X		1	1
36	¿Existen indicadores clave para evaluar el desempeño institucional?	X		1	1
37	¿Se monitorean los procesos administrativos y académicos de forma continua?	X		1	1
38	¿Existe un comité o instancia que supervise el cumplimiento de los procedimientos en la contratación de personal?		X	1	0
39	¿El personal administrativo es evaluado regularmente?	X		1	1
40	¿Se recogen y analizan opiniones de estudiantes, padres y docentes para la mejora continua?	X		1	1
41	¿Se documentan y reportan las irregularidades detectadas en la asignación de funciones dentro del proceso de contratación?		X	1	0
42	¿La supervisión interna fomenta una cultura de mejora continua?	X		1	1
TOTAL		7	3	10	7
TOTAL GENERAL				42	36

NIVEL DE CONFIANZA

1. VALORACIÓN																				
1.1. Calificación Total - Nivel de Confianza																				
$CP = \frac{CT}{PT} \times 100$																				
Ponderación Total (P.T.)=		42																		
Calificación Total (C.T.)=		36																		
Calificación Porcentual (C.P.)=		85,71%																		
1.2. Nivel de Riesgo																				
NR=100-NC		14,29%																		
2. DETERMINACIÓN DE LOS NIVELES DE RIESGO																				
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">NIVEL DE CONFIANZA</th></tr> <tr> <th>BAJO</th><th>MODERADO</th><th>ALTO</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>5% - 50%</td><td>51% - 75%</td><td>76% - 95%</td></tr> <tr> <td>95% - 50%</td><td>49% - 25%</td><td>24% - 5%</td></tr> <tr> <th>ALTO</th><th>MODERADO</th><th>BAJO</th></tr> <tr> <th colspan="3">NIVEL DE RIESGO</th></tr> </tbody> </table>			NIVEL DE CONFIANZA			BAJO	MODERADO	ALTO	5% - 50%	51% - 75%	76% - 95%	95% - 50%	49% - 25%	24% - 5%	ALTO	MODERADO	BAJO	NIVEL DE RIESGO		
NIVEL DE CONFIANZA																				
BAJO	MODERADO	ALTO																		
5% - 50%	51% - 75%	76% - 95%																		
95% - 50%	49% - 25%	24% - 5%																		
ALTO	MODERADO	BAJO																		
NIVEL DE RIESGO																				
NIVEL DE CONFIANZA		ALTO																		
		85,71%																		
NIVEL DE RIESGO		BAJO																		
		14,29%																		
3. CONCLUSIÓN																				
El nivel de confianza es alto y el nivel de riesgo es bajo, el enfoque es de Cumplimiento.																				

MARCAS SUGERENCIAS

β	No cuenta con una política formal que establezca la segregación de funciones. Se sugiere:	(H/A, 1)
χ	No existe funciones diferenciadas, una sola persona se encarga de todo. Se sugiere:	(H/A, 2)
δ	No está sujeto a una supervisión por parte del personal. Se sugiere:	(H/A, 3)
ε	No se llevan a cabo revisiones sistemáticas. Se sugiere:	(H/A, 4)
φ	No cuenta con una instancia formal que supervise el cumplimiento de los procedimientos. Se sugiere:	(H/A, 5)
γ	No se tiene evidencia de que las irregularidades en la asignación de funciones sean documentadas. Se sugiere:	(H/A, 6)

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR	LIVM	15/5/2025
REVISADO POR	PPJE	21/5/2025

UNIDAD EDUCATIVA JUAN LEÓN MERA "LA SALLE"
CÉDULA ANÁLITICA: VERIFICACIÓN DE CONTROLES APLICADOS AL PROCESO
DEPARTAMENTO: ADMINISTRATIVO
PROCESO: CONTRATACIÓN DE PERSONAL

N°	PERSONAL A CARGO	ACTIVIDAD	CUMPLIMIENTO	PUNTO CONTROL	FORTALEZA
1	Coordinador Académico	Solicitar contratación	SI	0	FORTALEZA
2	Jefe Administrativo	Validar necesidad de contratación	SI	0	FORTALEZA
3	Jefe Talento Humano	Publicar convocatoria	SI	0	FORTALEZA
4	Jefe Talento Humano	Clasificar hojas de vida	SI	0	FORTALEZA
5	Jefe Talento Humano	Coordinar entrevistas y pruebas	SI	0	FORTALEZA
6	Jefe Talento Humano	Realizar entrevistas y selección	SI	0	FORTALEZA
7	Jefe Talento Humano	Notificar seleccionado	SI	0	FORTALEZA
8	Recursos Humanos	Formalizar contratación	SI	0	FORTALEZA
9	Recursos Humanos	Archivar expediente	NO	HALLAZGO	0

MARCAS SUGERENCIAS

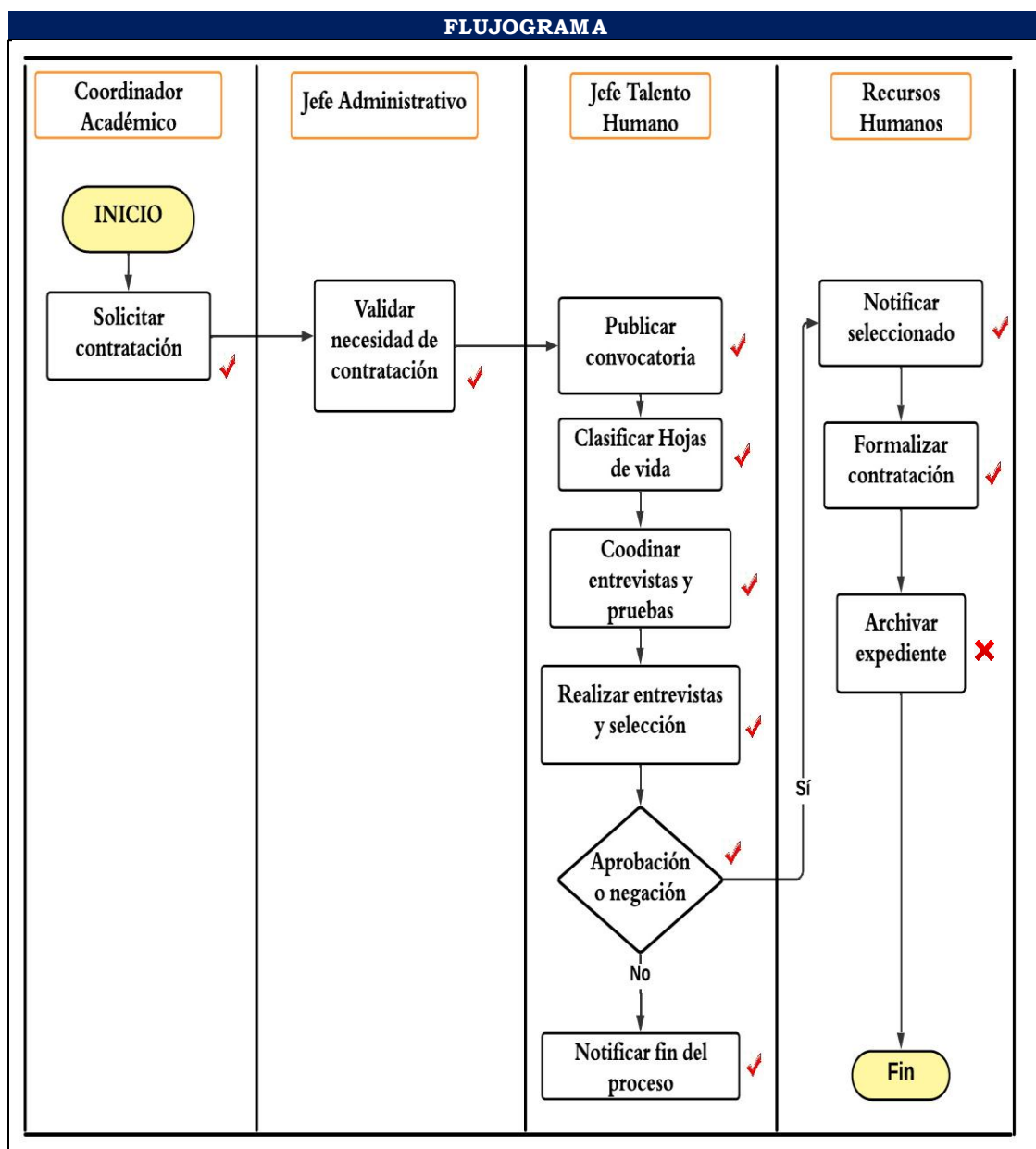
- Y** No se está archivando correctamente el expediente del nuevo personal contratado, lo que compromete la trazabilidad del proceso y el cumplimiento legal.
- Se sugiere **(H/A, 7)**

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR	LIVM	15/5/2025
REVISADO POR	PPJE	21/5/2025

UNIDAD EDUCATIVA JUAN LEÓN MERA "LA SALLE"
CÉDULA SUBANALÍTICA: FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN DE
PERSONAL.
DEPARTAMENTO: ADMINISTRATIVO

DATOS GENERALES	
Departamento:	Administrativo
Procedimiento:	Contratación de Personal.
Inicia en: Solicitud de contratación.	Termina en: Entrega de documentación a Talento
Objetivo del Procedimiento:	Garantizar un proceso ordenado, eficiente y transparente para incorporar personal calificado.
Tipo de Procedimiento:	Contable (...)
	Administrativo (X)
Personal que Interviene:	Jefe de Talento Humano
	Jefe Administrativo
	Coordinador Académico
	Recursos Humanos

N°	PERSONAL A CARGO	ACTIVIDAD
1	Coordinador Académico	Solicitar contratación
2	Jefe Administrativo	Validar necesidad de contratación
3	Jefe Talento Humano	Publicar convocatoria
4	Jefe Talento Humano	Clasificar hojas de vida
5	Jefe Talento Humano	Coordinar entrevistas y pruebas
6	Jefe Talento Humano	Realizar entrevistas y selección
7	Jefe Talento Humano	Notificar seleccionado
8	Recursos Humanos	Formalizar contratación
9	Recursos Humanos	Archivar expediente



Marcas:

- ✓ Procedimiento cumplido.
- ✗ Procedimiento incumplido.

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR	LIVM	15/5/2025
REVISADO POR	PPJE	21/5/2025

UNIDAD EDUCATIVA JUAN LEÓN MERA "LA SALLE"

HOJA DE HALLAZGO

DEL 1 DE ENERO AL 30 DE DICIEMBRE DEL 2024

N#	Ref. P/T	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFFECTO	RECOMENDACIÓN
1	<u>B.I.</u>	No cuenta con una política formal que defina la segregación de funciones en los procesos de contratación de personal.	Marco COSO - Componente "Ambiente de Control", Principio 3: "La organización debe establecer una estructura, líneas de autoridad y responsabilidades claras". NTCl: Art. 10 - Políticas y procedimientos documentados.	Ausencia de normativa interna o manual de funciones actualizado.	Incremento del riesgo de conflictos de interés y falta de transparencia en la contratación de personal.	Administración: Elaborar e implementar una política institucional clara que defina la segregación de funciones en las etapas de contratación.
2	<u>B.I.</u>	Una sola persona o área se encarga de solicitar, aprobar y ejecutar las contrataciones de personal.	Marco COSO - Principio 10: "La organización selecciona y desarrolla actividades de control para mitigar riesgos". NTCl: Art. 13 - Separación de funciones.	Falta de definición de funciones en el organigrama institucional.	Riesgo elevado de decisiones unilaterales, irregularidades y ausencia de controles cruzados.	Administración: Rediseñar el proceso de contratación, asegurando funciones distribuidas entre distintas áreas o responsables.
3	<u>B.I.</u>	No existe un mecanismo de supervisión externa o independiente para controlar objetivamente el proceso de contratación.	Marco COSO - Principio 16: "La organización debe realizar evaluaciones independientes del sistema de control interno". NTCl: Art. 18 - Supervisión del control interno.	Falta de comités o estructuras independientes que evalúen la contratación.	Posible falta de objetividad en la selección de personal.	Administración: Incorporar un comité o figura externa que revise y valide los procesos de contratación.
4	<u>B.I.</u>	No se realizan revisiones ni auditorías internas para verificar si se cumple la segregación de funciones.	Marco COSO - Principio 17: "La organización debe evaluar y comunicar deficiencias de control". NTCl: Art. 20 - Evaluación del control interno.	Ausencia de un plan de auditoría o revisión periódica.	Posible persistencia de errores o malas prácticas no detectadas.	Administración: Establecer revisiones periódicas para asegurar la aplicación de controles y funciones diferenciadas.
5	<u>B.I.</u>	No existe una instancia formal que supervise el cumplimiento de los procedimientos en el proceso de contratación.	Marco COSO - Principio 5: "La organización debe responsabilizarse de establecer mecanismos de supervisión y control". NTCl: Art. 14 - Supervisión organizacional.	Falta de estructura formal de vigilancia o priorización de riesgos.	El proceso puede desarrollarse sin seguimiento, favoreciendo errores u omisiones.	Administración: Crear un comité institucional encargado de supervisar los procesos de contratación.

6	B.1.	No se documentan ni reportan irregularidades o desviaciones en la asignación de funciones del proceso de contratación.	Marco COSO - Principio 17: "La organización debe evaluar y comunicar las deficiencias del control interno". NTCI: Art. 21 – Registro de hallazgos e informes.	No existen procedimientos formales para registrar y comunicar incidentes.	Las fallas o debilidades pueden pasar inadvertidas y no ser corregidas oportunamente.	Implementar un sistema de reporte y documentación de irregularidades en el proceso de contratación, con seguimiento y retroalimentación.
7	B.3.	El área de Recursos Humanos no está archivando correctamente el expediente del nuevo personal contratado, lo que compromete la trazabilidad del proceso.	Normas de Control Interno Gubernamental (NTCI): Art. 21 – "Toda entidad debe contar con documentación que respalde los actos administrativos." Marco COSO - Principio 10: "La organización debe seleccionar y desarrollar actividades de control para mitigar riesgos".	Falta de procedimientos documentados y de supervisión en el proceso de archivo físico y/o digital del expediente.	Riesgo de incumplimiento legal, pérdida de información crítica y dificultad para sustentar la legalidad del proceso de contratación ante auditorías o requerimientos externos.	Implementar un procedimiento formal y estandarizado para el archivo de expedientes del personal contratado, que garantice la trazabilidad, legalidad y conservación de documentos.

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR	LJVM	15/5/2025
REVISADO POR	PPJE	21/5/2025

