

# Revista de Ciencias Sociales


# Gestión administrativa de las instituciones de educación superior: Universidad Católica de Cuenca-Ecuador


Ordóñez Parra, Janice\*  
Cárdenas Muñoz, Jorge\*\*  
Cuadrado Sánchez, Gina\*\*\*  
Zamora Zamora, Geovanny\*\*\*\*


## Resumen


Las instituciones de educación superior indistintamente de su contexto geográfico-social deben mantener procesos de mejora continua en las diversas actividades generadoras de valor afines a la docencia, vinculación con la colectividad y la investigación, así como actividades habilitantes, motivo por el cual es necesario contar con un sistema sólido y efectivo de control interno a fin de obtener eficiencia, efectividad y satisfacción poblacional. Por lo cual, el objetivo es analizar la gestión administrativa de las instituciones de educación superior, caso de la Unidad Académica de Administración en la Universidad Católica de Cuenca-Ecuador mediante la evaluación del control interno aplicando el modelo propuesto por el Committee of Sponsoring Organizations de la Treadway Commission, para contribuir a su mejora. La metodología es descriptiva enmarcada en un enfoque cualitativo, transversal y deductivo, apoyado de la revisión de la literatura. Los resultados revelan un nivel de confianza del 68% y un nivel de riesgo del 32%. Concluyendo que las debilidades establecidas en la gestión administrativa responden a la carencia de planes de riesgos, procedimientos de contingencias, medidas de prevención y corrección medioambiental, retraso en la entrega

---

\* Magister en Contabilidad y Finanzas. Docente de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, en la Universidad Católica de Cuenca, Cuenca, Ecuador. E-mail: [jordonezp@ucacue.edu.ec](mailto:jordonezp@ucacue.edu.ec)  ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5002-2203>

\*\* Magister en Auditoría Integral. Docente de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, en la Universidad Católica de Cuenca, Cañar, Ecuador. E-mail: [jvcardenasm@ucacue.edu.ec](mailto:jvcardenasm@ucacue.edu.ec)  ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8663-4677>

\*\*\* Magister en Desarrollo de Finanzas aplicadas a la Microempresa. Docente de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, en la Universidad Católica de Cuenca, Cuenca, Ecuador. E-mail: [gcadrado@ucacue.edu.ec](mailto:gcadrado@ucacue.edu.ec)  ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4259-4906>

\*\*\*\* Magister en Administración de Empresas mención en Recursos Humanos y Marketing. Docente de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, en la Universidad Católica de Cuenca, Cuenca, Ecuador. E-mail: [ezamoraz@ucacue.edu.ec](mailto:ezamoraz@ucacue.edu.ec)  ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3265-8846>

de documentos e información, escasos de insumos médicos y la inexistencia de protocolos de atención en conserjería.

**Palabras clave:** Gestión administrativa; universidad; institución de educación superior; control interno; Ecuador.

## *Administrative management of higher education institutions: Catholic University of Cuenca-Ecuador*

### **Abstract**

Higher education institutions regardless of their geographical-social context must maintain continuous improvement processes in the various value-generating activities related to teaching, links with the community and research, as well as enabling activities, which is why it is necessary to have with a solid and effective internal control system in order to obtain efficiency, effectiveness and population satisfaction. Therefore, the objective is to analyze the administrative management of higher education institutions, in the case of the Academic Unit of Administration at the Catholic University of Cuenca-Ecuador through the evaluation of internal control applying the model proposed by the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, to contribute to its improvement. The methodology is descriptive framed in a qualitative, cross-sectional and deductive approach, supported by the literature review. The results reveal a confidence level of 68% and a risk level of 32%. Concluding that the weaknesses established in administrative management respond to the lack of risk plans, contingency procedures, prevention and environmental correction measures, delay in the delivery of documents and information, shortages of medical supplies and the lack of care protocols in concierge.

**Keywords:** Administrative management; University; institution of higher education; internal control; Ecuador.

### **Introducción**

Las instituciones de educación superior tienen la obligación de someterse a un proceso de mejora continua en las diferentes actividades agregadoras de valor: Docencia, vinculación e investigación, así como las actividades habilitantes, motivo por el cual es necesario contar con un sistema sólido de control interno (Govea, 2017; Sandoval, et al., 2019), que a través del manejo eficaz y eficiente de los recursos de las instituciones del sector público o privado se logró cumplir con los objetivos de

la organización (Hernández, 2016).

Es así, que la auditoría y el control interno son elementos fundamentales para disminuir los riesgos en las firmas (Salehi y Rashidi, 2019), contribuye a mejorar la situación empresarial en sus aspectos más fundamentales, es por ello que se encuentran presentes en todos los ámbitos del sector privado, público, pymes, bancario, fiscal, educativo, entre otros.

El control interno, se ha convertido en uno de los pilares fundamentales en las organizaciones, debido a que permite

observar con claridad la eficiencia y eficacia de las operaciones, así como garantizar la confiabilidad de los registros y el cumplimiento de las leyes, normas y regulaciones aplicables (Comas, Campaña y Beltrán, 2020).

Asimismo, según las normas del sector público, el control interno es una herramienta que abarca el proceso integral efectuado por el titular, funcionarios y servidores de una entidad, diseñado para enfrentar los riesgos y para asegurar que se alcancen sus objetivos gerenciales requiriendo el compromiso, planificación sistemática y la verificación del cumplimiento de las tareas asignadas (Contraloría General del Estado, 2009; 2019).

Las organizaciones en cualquier contexto privado o público, geográfico-social, necesitan tener un control interno efectivo, que cumpla la función verificadora, pero esencialmente que sea utilizado como una herramienta facilitadora para el mejoramiento de su gestión, de tal manera, que aquellas empresas que evalúen sus operaciones, podrán conocer con certeza razonable la situación real de las mismas, siendo importante tener una planificación capaz de verificar su cumplimiento, definiendo una mejor visión sobre su gestión, eficacia, eficiencia, productividad y permanencia en el mercado.

Al contar con un adecuado sistema de control, de la mano de una normativa actualizada que proporcione servicios a los estudiantes y comunidad en general con eficiencia, eficacia y efectividad, garantizará que los procesos de educación sean óptimos para su adecuado funcionamiento, aspectos que dieron origen al presente estudio. Es por ello, que el objetivo de la investigación es analizar la gestión administrativa de las instituciones de educación superior, caso específico de la Unidad Académica de Administración en la Universidad Católica de Cuenca-Ecuador, mediante la evaluación del control interno aplicando el modelo propuesto por el Committee of Sponsoring Organizations

de la Treadway Commission, COSO I, para contribuir a su mejora.

## **1. Metodología**

La investigación es de tipo descriptiva, empírica, cualitativa y de corte transversal, apoyada de la revisión documental y bibliográfica. La presente estudio además, es causal por cuanto hay que considerar los efectos de unos en otros y sus causas (Hernández, Fernandez y Baptista, 2014).

De igual manera, la investigación se desarrolló en la Unidad Académica de Administración en la Universidad Católica de Cuenca (en adelante UCACUE) situada en la provincia del Azuay, Ecuador. Se analizó la información correspondiente al periodo académico 2017. En primera instancia, se distingue al control interno como una herramienta de evaluación para la gestión administrativa a través de la revisión de la literatura de actualidad, en base de lo cual, se establecieron los parámetros a ser considerados dentro del estudio.

Para luego, a través de la descripción narrativa, y el uso de cuestionarios y flujogramas, se procedió a levantar la información con la finalidad de determinar el nivel de riesgo y confianza del Sistema de Control Interno de la entidad objeto de estudio, a fin de establecer conclusiones y recomendaciones para mejorar la gestión administrativa.

La investigación se ejecutó de acuerdo a la programación de actividades, asignando a cuatro equipos de trabajo con el respectivo jefe de grupo para el levantamiento de la información en los 16 departamentos, integrados por 58 empleados, que conforman la Unidad Académica de Administración de la UCACUE, distribución que se detalla a continuación en la Tabla 1.

**Tabla 1**  
**Departamentos Unidad Académica Administración de la UCACUE**

Departamento	# de personas	Actividades a ejecutar	Equipos De trabajo
Investigación	3		
Seguimiento a Graduados	3		
Dirección de Carrera	3	Aplicación de entrevista, cuestionarios	grupo 1
Vinculación con la Sociedad	2		
Decanato	1		
Subdecanato	1		
Secretaría	3	Mediante la observación y evaluación de control	grupo 2
Biblioteca	1		
Bienestar Estudiantil	1		
Personal Docente	31		
Acreditación Interna	3	Conocer los programas informáticos utilizados	grupo 3
Dpto. Tic	1		
Coordinación	1		
Dpto. Médico	1		
Conserjería	1	Constatación física del inventario	grupo 4
Cafetería	2		

Fuente: Elaboración propia, 2020.

El cuestionario aplicado contiene listas de controles claves y factores de riesgo, relevantes al control interno a nivel de la entidad por componente y por departamento, en el cual, se asigna un puntaje cuando la respuesta es afirmativa y se constata que el control clave, existe y se ejecuta. Asimismo, para el establecimiento del Nivel de Confianza en el Sistema de Control Interno se utiliza la siguiente fórmula:

$C = CT / PT$ , en donde:

Donde, PT = Ponderación Total = 1 punto por cada control clave analizado - 1 punto por cada control no aplicable (calificación máxima por subcomponente); y, CT = Calificación Total = 1 punto por cada respuesta afirmativa (calificación alcanzada).

Además, para el proceso de cálculo, el termino NC es el Nivel de Confianza en el Control Interno y NR es el Nivel de Riesgo.  $NR = 100\% - NC$ . Para la calificación de Riesgo y Confianza se utilizó la siguiente escala: Riesgo de control: Alto (15-50), Moderado Bajo (51-75) y Bajo (76-95); y, Nivel de confianza: Bajo (15-50), Moderado Bajo (51-75) y Alto (76-95).

## 2. Aproximación teórica a la evaluación del Control Interno: Una revisión necesaria

En Ecuador, en las Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y de las Personas Jurídicas de Derecho Privado, que dispongan de recursos públicos, emitidas por la Contraloría General del Estado (2019), definen al control interno como el proceso integral que contribuye a lograr los objetivos institucionales protegiendo los recursos públicos, adoptando medidas oportunas para corregir las deficiencias de la organización mediante el cumplimiento del ordenamiento jurídico, técnico y administrativo a fin de promover eficiencia y eficacia de las operaciones.

En este contexto, según el Commitee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2010), el informe COSO brinda un marco conceptual de Control Interno, definiéndolo como un proceso efectuado por el Consejo de Administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de

seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de: a) Eficacia y eficiencia de las operaciones; b) Confiabilidad de la información financiera; y, c) Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

Es así, que en el ámbito de la gobernanza se establece el compromiso de trabajar mancomunadamente con el comité de auditoría para garantizar el cumplimiento de la normativa vigente, considerando la dimensión social, económica y ambiental (Carroll, 1999), cuyo tratamiento se basa en los principios éticos (Romero, 2010; Rincón, Caridad y Salazar, 2017; Mendoza, Jaramillo y López, 2020; Ormazza, et al., 2020), aspecto que recoge la Norma Internacional de Responsabilidad Social, ISO 26000 (Mancilla y Saavedra, 2014).

Por lo tanto, el control interno juega un papel fundamental en las organizaciones de todos los sectores, siendo su implementación y ejecución responsabilidad del gobierno corporativo. En el cual, la administración establece las riendas de la organización colocando especial importancia y estableciendo responsabilidades en todos sus niveles, incluyendo la supervisión y la gestión de riesgos empresariales (Deloitte, 2017).

Sin embargo, para los procesos de control interno, es necesario distinguir la relación entre la responsabilidad social empresarial y la ética con la revisoría de los organismos de control (López, 2013), y éstas a su vez con los *stakeholders* (Freeman, 1994). El análisis de la Responsabilidad Social con los grupos de interés de las organizaciones revisada por terceros, se apoya en la calidad de los controles internos para emitir información financiera confiable y relevante (Frederick, 1960), reconociendo la importancia de fortalecer el sistema de control interno para minimizar los riesgos, consolidando a las organizaciones, logrando su sostenibilidad en el tiempo.

Para lo cual, el Informe COSO emitido por el Comité de Sponsoring Organizations como institución rectora a nivel mundial en el tema de auditoría, señala con claridad las funciones y responsabilidades de la

dirección, responsables financieros, consejo de administración, comité de auditoría, los auditores internos y la auditoría externa (Comité de Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2010).

Asimismo, a manera de complemento, Postolache (2014) señala la importancia del conocimiento de la base legal vigente como instrumento del control antifraude, a ser considerado por las autoridades y los contribuyentes, siendo necesario la identificación de los cambios que surjan en los cuerpos legales, así como la organización del control interno fiscal y sus procedimientos. Por otra parte, los niveles de aplicabilidad de la normativa dependen de la rigurosidad de los entes de control y la obligación pública de rendir cuentas (Ashbaugh-Skaife, Collins y Lafond, 2009; Mancilla y Saavedra, 2014).

En cuanto a los componentes del control interno, el Comité de Sponsoring Organizations (2010), COSO, en su modelo identifica cinco componentes interrelacionados que se detallan a continuación:

**a. El ambiente de control interno:** Es el fundamento para la efectividad, y provee disciplina y estructura a la organización (Blanco, 2015), estimulando e influenciando la actividad del personal con respecto a control de sus actividades (Estupiñán, 2015a; 2015b). Es en esencia el principal elemento sobre el que se sustenta o actúan los otros cuatro componentes e indispensable, a su vez, para la realización de los propios objetivos de control.

**b. Valoración del riesgo:** Es la probabilidad de ocurrencia incierta de hechos o acontecimientos que afecten el ámbito del control interno. Según Blanco (2015), es un proceso para identificar y responder a los riesgos del negocio y los resultados que de ellos se derivan. Se requiere realizar una valoración de riesgos existentes o posibles, para tomar las acciones necesarias a fin de administrarlos (Mancilla y Saavedra, 2014; Mantilla, 2015; 2018).

**c. Actividades de control:** Se realizan a lo largo de la organización, en todos los niveles y en todas las funciones. Incluye un rango de actividades diversas como

aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de desempeño operacional, seguridad de activos y segregación de funciones. El recurso humano de la organización realiza las actividades de una empresa que se manifiestan en las políticas, procedimientos y sistemas.

**d. Sistemas de información y comunicación:** Es importante para la presentación de los informes financieros, consta de los procedimientos y de los registros establecidos para iniciar, registrar, procesar e informar las transacciones de la organización y para mantener la obligación de responder por los activos, pasivos y patrimonio neto relacionados.

**e. Monitoreo (supervisión y seguimiento de los controles):** Todo sistema de control interno tiende a deteriorarse por más fuerte que sea (Comas, et al., 2020), perdiendo así su efectividad, ante esta situación es fundamental ejercer una supervisión permanente con el fin de poder realizar los ajustes que fueran necesarios y de acuerdo con el entorno cambiante.

### 3. Evaluación del control interno aplicado a la Unidad Académica de Administración de la UCACUE

En esta sección, se explicará el desarrollo de la auditoría, se recurrió a visitas y entrevistas por medio de un cuestionario, con la finalidad de fomentar el diálogo entre responsables del área y el equipo de evaluación, recopilando

datos que reflejan la realidad al momento del análisis, lo cual ayudó a detectar falencias. La Unidad Académica, tiene trazados objetivos anuales encaminados a la eficiencia y eficacia del proceso de enseñanza y aprendizaje dentro del ámbito académico, orientados a brindar confiabilidad, cumplimiento de las leyes y la salvaguarda de los recursos.

El cuestionario aplicado contiene 50 preguntas, en cuatro grupos para tener una mayor comprensión de los resultados del control interno, basada en COSO I, logrando identificar y evaluar los riesgos que colocan en peligro la consecución de sus objetivos; en base de estos resultados se establecieron actividades de control tendientes a minimizar el impacto de estos riesgos; y se activaron sistemas de supervisión para evaluar la calidad de este proceso. Todo lo anterior, permitió evidenciar un ambiente de control eficaz, y retroalimentado en base a un sistema de información y comunicación efectiva.

En este contexto, se desarrolló la evaluación de control interno de los diferentes departamentos de la Unidad Académica (véase Tabla 1). Donde el resultado de la evaluación del control interno de la Unidad Académica con respecto a la gestión administrativa, evidencia un nivel de confianza (NC) global moderado del 67,59% y un nivel de riesgo NR global moderado del 32,40%, revelando debilidades en el control interno de los departamentos de conserjería, dispensario médico, coordinación, bienestar estudiantil y tecnologías de la información, como se detalla a continuación en la Tabla 2.

**Tabla 2**  
**Resultados de evaluación de Control Interno de la Unidad Académica de Administración**

No.	Grupo	Departamento	NC*	NR**
1	1	Investigación	78	22
2		Seguimiento a Graduados	71,61	28,39
3		Dirección de Carrera	90,21	9,79
4		Vinculación con la Sociedad	76,09	23,91

Cont... Tabla 2

5		Decanato	83,2	16,8
6		Subdecanato	87	13
7	2	Secretaría	71	29
8		Biblioteca	86	14
9		Bienestar Estudiantil	61	39
10		Personal Docente	76,31	23,68
11	3	Acreditación Interna	71,05	28,95
12		Dpto. Tic	61,76	38,24
13		Coordinación	43	57
14		Dpto. Médico	37,14	62,85
15	4	Conserjería	21	79
16		Cafetería	67,1	32,9
		Calificación Total	1081,47	
Resumen		Ponderación Total	1600	
		NC	67,59%	
		NR	32,40%	

**Nota:** \*NC: Nivel de Confianza; \*\*NR: Nivel de Riesgo.

**Fuente:** Elaboración propia, 2020.

De acuerdo a los hallazgos presentados en la Tabla 2, se puede puntualizar lo siguiente: Se evidencia, que en el grupo 1 se destaca el departamento de Dirección de Carrera con el nivel de confianza más alto, representado por el 90,21%, cuya calificación involucra la aplicación de procesos sujetos a manuales y reglamentos, acogiéndose al sistema de calidad ISO 9001-2015. Sin embargo, se pudo detectar algunas falencias como: La falta de registro de algunos activos, no se aplican buenas prácticas medioambientales y carecen de un flujograma de procesos.

El nivel de riesgo alto en este grupo lo tiene el departamento de Seguimiento a graduados con un 28,39%, debido a que no cuenta con un plan de reciclaje, ni de riesgo, tampoco con un plan de contingencia, y los docentes encargados no comparten el mismo espacio físico; por otro lado, el inventario de los activos fijos no existe como departamento, sino por cada uno de los responsables.

En el grupo 2, se demuestra una solidez en el control interno. Después del levantamiento de información se determinó que el subdecanato, biblioteca y decanato cuentan con niveles de confianza altos, debido a que cumplen con sus funciones en base a los reglamentos institucionales, por lo cual, su nivel de riesgo inherente es “bajo”,

manteniendo su capacidad de determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para la operación de sus procesos. Sin embargo, se observó que no poseen una política ambiental, plan de riegos, lo cual afectará sus actividades.

De igual manera, el Departamento de Secretaría, cuenta con un nivel de riesgo moderado, que representa un 29%, por cuanto no cumple con algunos aspectos de la normativa a la que está sujeta, ni con la totalidad de exigencias del control interno, dificultando la excelencia y mejora continua de los procesos; esto se debe a una inadecuada jerarquización y delegación de actividades por parte el Jefe del Departamento, el incumplimiento del horario de trabajo, además, no cuenta con un plan de riegos y no posee política ambiental establecida.

Asimismo, en Secretaría, se evidencia una falta de agilidad en los trámites, el retraso en las tareas por realizar, la acumulación y desorden de documentación, conflictos entre el personal y un bajo nivel de satisfacción de los estudiantes, lo que es un aspecto negativo, no solo porque implica un riesgo de pérdida y traspapelado de documentos, sino que también termina afectando la normal circulación de la información a todas las dependencias. En cuanto a los activos fijos



de Secretaría, se constató que no poseen la respectiva codificación del inventario por ser fruto de nuevas adquisiciones, la cual debía ser inventariada y codificada al momento de la adquisición; los bienes de uso descontinuado han provocado un desorden, desperdicio de espacio físico y proliferación de plagas.

Los resultados en el grupo 3, evidencian que el departamento de personal docente tiene un alto nivel de confianza (76,31%), porque dispone de personal calificado que trabaja en equipo, acceso a programas de capacitación continua, infraestructura adecuada y el material necesario para el desarrollo de cátedras. En cuanto a las deficiencias detectadas la más importante es la planificación y ejecución del sílabo, puesto que no se coordina de una manera adecuada las interrupciones por festividades, congresos, capacitaciones, entre otras.

El departamento de Bienestar Estudiantil obtiene un nivel alto de riesgo, con un 39%, este nivel se da como resultado de que no se realiza un adecuado seguimiento y revisión a los requisitos prestados por las partes interesadas (autoridades, profesores, estudiantes, público externo), a pesar de contar con un Manual de Gestión de Procesos.

En cuanto al Grupo 4, se denotan los índices más altos de riesgo de la Unidad Académica, se pudo observar que la cafetería tiene un nivel de confianza moderado, con un 67,10%, cabe indicar que, al realizar el levantamiento de los activos, su responsable indicó que éstos no son de propiedad de la Universidad, razón por la cual no consta la serie del activo ni su código de barras.

En lo relacionado al departamento médico se registró un nivel de riesgo del 62,85%, el cual se pudo constatar al consultar a los estudiantes que no existe un horario completo de atención frente a una emergencia y carecen de medicamentos para ser suministrados. Por otro lado, el departamento de coordinación tiene un nivel de confianza del 43%, que es medio, sin embargo, existen algunos aspectos administrativos en los procesos que deben ser mejorados. Finalmente, el nivel de confianza del departamento de

conserjería, es del 21% lo que significa que la confianza es baja y su riesgo es alto, debido a que carecen de controles elementales, reglamentos y manuales.

## **Conclusiones**

El control interno sin lugar a dudas debe estar presente en las organizaciones con la finalidad de garantizar el cumplimiento normativo que permita certificar la fiabilidad de la información y por ende dar un grado de seguridad sobre las actuaciones de la administración, los departamentos habilitantes y agregadores de valor. La normativa legal vigente en las instituciones de educación superior provee las directrices a seguir, por lo que es importante mantener actualizado el conocimiento sobre la base legal que rige el sector educativo y los cambios normativos para su correcta aplicación.

En la evaluación del control interno de la Unidad Académica de Administración, se obtuvo un resultado final de nivel de confianza moderado del 68%, reconociendo como debilidades a la necesidad de elaborar un plan de riesgos y de contingencias para cada departamento, así como implementar un manual o procesos para disminuir el impacto al medio ambiente.

El departamento de Seguimiento a Graduados, necesita llevar un registro actualizado, mantenimiento y control de sus activos fijos, mejorar su infraestructura, así como los procesos de comunicación entre los docentes responsables del departamento, y establecer programas o eventos académicos, que mejoren las relaciones con los graduados de la unidad académica.

Asimismo, el departamento de Secretaría, debe implementar pruebas sustantivas y de análisis, como la observación, confirmación, planificación e inspección de las actividades del personal, tomando medidas correctivas sobre las operaciones que no añadan valor agregado. En cuanto a incrementar el índice de satisfacción de los estudiantes, es inminente mejorar el trato personal hacia ellos,

al igual que mantenerse en su puesto de trabajo durante su horario de labores. Con respecto al inventario, se recomienda su actualización, si se dieran cambios administrativos, los encargados de los bienes tienen que realizar un acta de entrega, recepción de bienes, con el nuevo custodio, descargando los bienes que estuvieron a su cargo.

De igual manera, para secretaría y considerando la Norma ISO 9001-2015 se propone el planteamiento de objetivos de calidad para mejorar los procesos existentes, con la finalidad de alcanzarlos y cumplirlos. Se debe implementar un sistema de gestión de calidad, que permita la optimización en el uso de los recursos mediante la adquisición de un gestor documental, para lograr la trazabilidad de la información y cumplir con los plazos establecidos para cada labor.

Por su parte, el departamento de Bienestar Estudiantil, debe utilizar y aplicar correctamente el manual de gestión de procesos, seguir los procedimientos y medir los resultados para establecer una mejora continua, prestando atención a la identificación de los riesgos y las oportunidades con el fin de mejorar el sistema de gestión de calidad. En el manejo de los activos, no se da un adecuado tratamiento de los activos como lo establece la Norma Internacional de Contabilidad NIC 16.

Por último, el departamento de Conserjería posee un nivel de confianza bajo, por lo que, se debe establecer cuáles son los controles elementales, reglamentos, manuales y su respectiva socialización, con la finalidad que se pueda cumplir a cabalidad las actividades con eficiencia y eficacia. Asimismo, para el departamento médico, es imprescindible que se acople a los horarios establecidos por la Unidad Académica, de tal manera que se pueda brindar atención oportuna a estudiantes, docentes y personal administrativo.

## Referencias bibliográficas

Ashbaugh-Skaife, H., Collins, D. W., y

Lafond, R. (2009). The effect of SOX internal control deficiencies on firm risk and cost of equity. *Journal of Accounting Research*, 47(1), 1-43. <https://doi.org/10.1111/j.1475-679X.2008.00315.x>

Blanco, Y. (2015). *Auditoria integral, normas y procedimientos*. ECOE Ediciones.

Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility. *Business & Society*, 38(3), 268-295. <https://doi.org/10.1177/000765039903800303>

Comas, R., Campaña, L., y Beltrán, J. M. (2020). Evaluación de la empresa sobre el control interno aplicando ahp neutrosófico. *Revista Investigacion Operacional*, 41(5), 680-688.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - COSO (2010). Board risk oversight: A progress report. [http://www.coso.org/documents/Board-Risk-Oversight-Survey-COSO-Protiviti\\_000.pdf](http://www.coso.org/documents/Board-Risk-Oversight-Survey-COSO-Protiviti_000.pdf)

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - COSO (2010). Board risk oversight: A progress report. <https://bit.ly/3qYlcb>

Contraloría General del Estado (2009). *Normas de control interno de la Contraloría General del Estado*. [https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5\\_ecu\\_ane\\_cge\\_12\\_nor\\_con\\_int\\_400\\_cge.pdf](https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_ecu_ane_cge_12_nor_con_int_400_cge.pdf)

Contraloría General del Estado (2019). *Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y de las Personas Jurídicas de Derecho Privado que dispongan de recursos públicos*. <https://boletincontable.com/wp-content/uploads/2019/06/Normas-de-Control-Interno-para-las-Entidades.pdf>

Deloitte (2017). *COSO ERM 2017 y la Generación de Valor La Gestión de Riesgos y la Creación de Valor*. <https://bit.ly/3aMO1BA>

- Estupiñan, R. (2015a). *Administración de riesgos E.R.M y la auditoría interna* Ecoe Ediciones.
- Estupiñan, R. (2015b). *Control interno y fraudes: Análisis de informe COSO I, II y III con base en los ciclos transaccionales*. ECOE Ediciones.
- Frederick, W. C. (1960). The growing concern over business responsibility. *California Management Review*, 2(4), 54-61. <https://doi.org/10.2307/41165405>
- Freeman, R. E. (1994). The politics of stakeholder theory: Some future directions. *Business Ethics Quarterly*, 4(4), 409-421. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/3857340>
- Govea, E. (2017). El control interno en las actividades académicas de las universidades ecuatorianas. *Revista Científica Retos de la Ciencia*, 1(1), 57-71.
- Hernández, A. (2016). El control interno contable y fiscal como medida para contribuir a la maximización de los resultados financieros de los negocios. *Innovaciones de Negocios*, 13(25), 47-69.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- López, O. R. (2013). Responsabilidad social en el ejercicio de la revisoría fiscal. *Contaduría Universidad de Antioquia*, (62), 107-124.
- Mancilla, M. E., y Saavedra, M. L. (2014). El gobierno corporativo y el comité de auditoría en el marco de la responsabilidad social empresarial. *Contaduría y Administración*, 60, 486-506.
- Mantilla, S. A. (2015). *Estándares / Normas Internacionales de Información Financiera (IRFS/NIIF)* (5ta Ed.). ECOE Ediciones.
- Mantilla, S. A. (2018). *Auditoría control interno*. ECOE Ediciones.
- Mendoza, D. L., Jaramillo, M. C., y López, D. D. (2020). Responsabilidad social de la Universidad de La Guajira respecto a las comunidades indígenas. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI(2), 95-106. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i2.32426>
- Ormaza, J., Ochoa, J., Ramírez, F. y Quevedo, J. (2020). Responsabilidad social empresarial en el Ecuador: Abordaje desde la Agenda 2030. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI(3), 175-193. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i3.33241>
- Postolache, R. (2014). The fiscal anti-fraud control. Legal regime. *Challenges of the Knowledge Society. Public Law*, 4(1), 343-352.
- Rincón, Y. A., Caridad, M., y Salazar, C. (2017). Responsabilidad social en universidades de gestión privada en Barranquilla. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXIII(3), 48-62.
- Romero, N. (2010). La responsabilidad social corporativa: ¿Una estrategia de cambio hacia un modelo ético de desarrollo? *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XVI(3), 456-467.
- Salehi, M., y Rashidi, N. (2019). The effect of audit committee and board of directors characteristics' on audit fees and internal control quality in Iran. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y La Empresa*, 28(1), 23-42.
- Sandoval, M. M., Zambrano, L. A., Vega, L. O., Yela, R. T., y Forteza, S. A. (2019). Uso de una herramienta de multicriterio del control interno en una entidad hospitalaria cubana. *Revista Espacios*, 40(1), 6-18.