

UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA

SEDE CUENCA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS

CARRERA: CONTABILIDAD Y AUDITORIA

**Tesis previa a la obtención del Título de:
Ingeniera en Contabilidad y Auditoria**

TITULO O TEMA:

**“PROPUESTA DEL DISEÑO DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO
BASADO EN EL MODELO COSO I PARA EL AREA DE GESTION DE
TALENTO HUMANO DE LA EDITORIAL DON BOSCO”**

AUTORAS:

LIBIA SUSANA GUARQUILA LEON

ANGELICA JANNETH TASAMBAY PAUCAR.

DIRECTOR:

ING. JORGE LUIS CAMPOVERDE

Cuenca, octubre del 2011

DEDICATORIA

La culminación de esta tesis está dedicada:

A Dios porque ha estado conmigo en cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar.

A mis padres, pilares fundamentales en mi vida. Sin ellos, jamás hubiese podido conseguir lo que hasta ahora. Su tenacidad y lucha insaciable han hecho de ellos el gran ejemplo a seguir y destacar, no solo para mí, sino para mis hermanos y familia en general.

A mi abuelita que gracias a sus consejos he podido salir adelante y, así poder culminar la tesis.

A mi esposo por ese optimismo que siempre me impulso a seguir adelante y por los días y horas que hizo el papel de madre y padre.

A mi hijo por todas las veces que no pudo tener a una mamá de tiempo completo.

A mis familiares y amigos que siempre tuvieron una palabra de apoyo para mí durante mis estudios.

LIBIA GUARQUILA

AGRADECIMIENTOS

A Dios por la vida que me ha regalado, la sabiduría y en especial por estar conmigo en todo momento.

A mis padres por haberme dado la vida, su amor, consejos y apoyo a lo largo de mi vida y de mis estudios.

Familiares y amigos por todas sus muestras de apoyo, comprensión y cariño.

A mi compañera de tesis por su amistad, apoyo y comprensión en la realización de la tesis.

A mi director de carrera Ing. Jorge Luis Campoverde por brindarnos su orientación y ayuda en el desarrollo de nuestra tesis.

LIBIA GUARQUILA

DEDICATORIA

Esta tesis de grado se lo dedico con todo mi corazón a Dios, quien ha sido bueno conmigo y hoy gracias a él he alcanzado la culminación de este proyecto.

Les dedico a mis padres Manuel y Juana quienes me han dado su apoyo incondicional, aunque están lejos sé que están felices y orgullosos por mí.

También es dedicado para mi hermano Jhon y mis hermanas María y Elizabeth quienes con sus palabras me dieron ánimo y confianza para seguir adelante.

Y a toda mi familia, amigos y a mis compañeras.

Att. Angélica Janneth Tasambay Paucar

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento es para Dios quien ha estado conmigo en todo tiempo. Gracias por tu gran bondad.

Les agradezco a mis padres Manuel y Juana, me alegra tener unos padres como ustedes. Gracias por apoyarme y darme lo mejor, a mi hermano Jhon y mis hermanas María y Elizabeth por darme su cariño y comprensión.

Gracias a la Universidad Politécnica Salesiana y todos mis profesores por compartirnos sus conocimientos y formarnos profesionalmente.

También le agradezco a nuestro Director de Tesis Ing. Jorge Luis Campoverde por su ayuda y amabilidad.

Gracias a la Editorial Don Bosco y al Sr. Andrés Arias por brindarnos la oportunidad de realizar esta tesis de grado en su área y por la ayuda incondicional.

Gracias a mis demás familiares por darme siempre sus consejos y a mis amigos y compañeras que me dieron palabras de valor y su ayuda para terminar esta tesis de grado.

A todos mis más sinceros agradecimientos.

DIOS LES BENDIGA

Att. Angelica Janneth Tasambay Paucar

CERTIFICADO

Certifico haber dirigido y revisado la tesis de grado “PROPUESTA DEL DISEÑO DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL MODELO COSO I PARA EL AREA DE GESTION DE TALENTO HUMANO DE LA EDITORIAL DON BOSCO” presentada por las estudiantes Libia Guarquila y Angélica Tasambay, por tanto me permito aprobar dicha tesis.

Atentamente

Ing. Jorge Luis Campoverde

Director de Tesis

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de las autoras.

Cuenca, octubre 24 del 2011

Libia Guarquila

Angélica Tasambay

INTRODUCCION

La presente tesis de grado se trata de la “PROPUESTA DEL DISEÑO DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL MODELO COSO I PARA EL AREA DE GESTION DE TALENTO HUMANO DE LA EDITORIAL DON BOSCO”.

Este Manual de control interno basado en el modelo Coso I, fue diseñado con el objetivo de ayudar al área de Gestión de Talento Humano (GTH) a mejorar la administración de las personas y ser un componente estratégico para la entidad.

COSO cuyas siglas en ingles de Committee of Sponsoring Organizations que traducido es Comité de Organizaciones Patrocinadoras establece cinco componentes como son: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión. Los componentes del Modelo Coso I nos ayudan a evaluar de forma íntegra la empresa.

A continuación en esta tesis de grado se presentan fundamentos teóricos sobre el control interno y el Modelo COSO I, el diagnóstico de la evaluación por cada componente y finalmente la propuesta.

CAPITULO I

FUNDAMENTACION TEORICA

- 1.1 CONTROL INTERNO..... **¡Error! Marcador no definido.**
 - 1.1.1 Concepto..... **¡Error! Marcador no definido.**
 - 1.1.2 Objetivos **¡Error! Marcador no definido.**
 - 1.1.3 Principios..... **¡Error! Marcador no definido.**
 - 1.1.4 Importancia..... **¡Error! Marcador no definido.**
 - 1.1.5 Características..... **¡Error! Marcador no definido.**
 - 1.1.6 Clasificación..... **¡Error! Marcador no definido.**

- 1.2 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO;**¡Error! Marcador no definido.**
 - 1.2.1 Método descriptivo..... **¡Error! Marcador no definido.**
 - 1.2.2 Método Grafico **¡Error! Marcador no definido.**
 - 1.2.3 Método de Cuestionario **¡Error! Marcador no definido.**

- 1.3 INFORME COSO **¡Error! Marcador no definido.**
 - 1.3.1 Origen..... **¡Error! Marcador no definido.**
 - 1.3.2 Objetivos **¡Error! Marcador no definido.**
 - 1.3.3 Lo que se obtiene a través del Coso I..... **¡Error! Marcador no definido.**
 - 1.3.4 Características..... **¡Error! Marcador no definido.**
 - 1.3.5 Componentes del control interno..... **¡Error! Marcador no definido.**
 - 1.3.5.1 Ambiente de Control..... **¡Error! Marcador no definido.**
 - 1.3.5.2 Evaluación de riesgos **¡Error! Marcador no definido.**
 - 1.3.5.3 Actividades de control. **¡Error! Marcador no definido.**
 - 1.3.5.4 Información y comunicación **¡Error! Marcador no definido.**
 - 1.3.5.5 Supervisión. **¡Error! Marcador no definido.**

CAPITULO II

DIAGNOSTICO

- 2.1 ANTECEDENTES..... **¡Error! Marcador no definido.**
 - 2.1.1 Base Legal **¡Error! Marcador no definido.**
 - 2.1.2 Objetivos de la Empresa..... **¡Error! Marcador no definido.**
 - 2.1.3 Misión y Visión **¡Error! Marcador no definido.**
 - 2.1.3.1 Visión **¡Error! Marcador no definido.**
 - 2.1.3.2 Misión..... **¡Error! Marcador no definido.**
 - 2.1.4 Valores..... **¡Error! Marcador no definido.**
 - 2.1.5 Principales Funcionarios/Servidores **¡Error! Marcador no definido.**
 - 2.1.6 Tecnologías **¡Error! Marcador no definido.**
 - 2.1.7 Principales Clientes **¡Error! Marcador no definido.**
 - 2.1.8 Principales Competencias..... **¡Error! Marcador no definido.**
 - 2.1.9 Posicionamiento **¡Error! Marcador no definido.**
 - 2.1.10 Ventaja Competitiva..... **¡Error! Marcador no definido.**

- 2.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL..... **¡Error! Marcador no definido.**
 - 2.2.1 Organigrama General **¡Error! Marcador no definido.**
 - 2.2.1.1 Organigrama del Área Editorial **¡Error! Marcador no definido.**
 - 2.2.1.2 Organigrama del Área de Centro Grafico Salesiano .. **¡Error! Marcador no definido.**
 - 2.2.1.3 Organigrama de la Librería L.N.S..... **¡Error! Marcador no definido.**
 - 2.2.1.4 Organigrama Área Unidad de Servicios..... **¡Error! Marcador no definido.**
 - 2.2.2 Ubicación y Localización **¡Error! Marcador no definido.**
 - 2.2.3 Actividad de la Entidad **¡Error! Marcador no definido.**
 - 2.2.4 Obligaciones y Prohibiciones del Empleador ... **¡Error! Marcador no definido.**
 - 2.2.5 Obligaciones y prohibiciones de los trabajadores; **¡Error! Marcador no definido.**
 - 2.2.6 Multas y sanciones **¡Error! Marcador no definido.**

2.3 SITUACIÓN ACTUAL DEL ÁREA GESTION DE TALENTO HUMANO;**Error!**
Marcador no definido.

2.3.1 Evaluación en base al Modelo Coso I..... **Error!** **Marcador no definido.**

CAPITULO III

PROPUESTA

3.1 GENERALIDADES SOBRE LA PROPUESTA **Error!** **Marcador no definido.**

3.2 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA **Error!** **Marcador no definido.**

3.2.1 Objetivo General **Error!** **Marcador no definido.**

3.2.2 Objetivos Específicos **Error!** **Marcador no definido.**

3.3 IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA..... **Error!** **Marcador no definido.**

3.4 DESARROLLO DE LA PROPUESTA..... **Error!** **Marcador no definido.**

3.5 ELABORACIÓN DE PAPELES DE TRABAJO **Error!** **Marcador no definido.**

3.5.1 Entrevista..... **Error!** **Marcador no definido.**

3.5.2 Análisis del Nivel de Confianza y Riesgo..... **Error!** **Marcador no definido.**

3.5.3 Matriz de recomendaciones..... **Error!** **Marcador no definido.**

CONCLUSIONES..... **Error!** **Marcador no definido.**

RECOMENDACIONES **Error!** **Marcador no definido.**

ANEXOS..... **Error!** **Marcador no definido.**

BIBLIOGRAFIA..... **Error!** **Marcador no definido.**

DEDICATORIA

La culminación de esta tesis está dedicada:

A Dios porque ha estado conmigo en cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar.

A mis padres, pilares fundamentales en mi vida. Sin ellos, jamás hubiese podido conseguir lo que hasta ahora. Su tenacidad y lucha insaciable han hecho de ellos el gran ejemplo a seguir y destacar, no solo para mí, sino para mis hermanos y familia en general.

A mi abuelita que gracias a sus consejos he podido salir adelante y, así poder culminar la tesis.

A mi esposo por ese optimismo que siempre me impulso a seguir adelante y por los días y horas que hizo el papel de madre y padre.

A mi hijo por todas las veces que no pudo tener a una mama de tiempo completo.

A mis familiares y amigos que siempre tuvieron una palabra de apoyo para mí durante mis estudios.

LIBIA GUARQUILA

AGRADECIMIENTOS

A Dios por la vida que me ha regalado, la sabiduría y en especial por estar conmigo en todo momento.

A mis padres por haberme dado la vida, su amor, consejos y apoyo a lo largo de mi vida y de mis estudios.

Familiares y amigos por todas sus muestras de apoyo, comprensión y cariño.

A mi compañera de tesis por su amistad, apoyo y comprensión en la realización de la tesis.

A mi director de carrera Ing. Jorge Luis Campoverde por brindarnos su orientación y ayuda en el desarrollo de nuestra tesis.

LIBIA GUARQUILA

DEDICATORIA

Esta tesis de grado se lo dedico con todo mi corazón a Dios, quien ha sido bueno conmigo y hoy gracias a él he alcanzado la culminación de este proyecto.

Les dedico a mis padres Manuel y Juana quienes me han dado su apoyo incondicional, aunque están lejos sé que están felices y orgullosos por mí.

También es dedicado para mi hermano Jhon y mis hermanas María y Elizabeth quienes con sus palabras me dieron ánimo y confianza para seguir adelante.

Y a toda mi familia, amigos y a mis compañeras.

Att. Angélica Janneth Tasambay Paucar

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento es para Dios quien ha estado conmigo en todo tiempo. Gracias por tu gran bondad.

Les agradezco a mis padres Manuel y Juana, me alegra tener unos padres como ustedes. Gracias por apoyarme y darme lo mejor, a mi hermano Jhon y mis hermanas María y Elizabeth por darme su cariño y comprensión.

Gracias a la Universidad Politécnica Salesiana y todos mis profesores por compartirnos sus conocimientos y formarnos profesionalmente.

También le agradezco a nuestro Director de Tesis Ing. Jorge Luis Campoverde por su ayuda y amabilidad.

Gracias a la Editorial Don Bosco y al Sr. Andrés Arias por brindarnos la oportunidad de realizar esta tesis de grado en su área y por la ayuda

incondicional.

Gracias a mis demás familiares por darme siempre sus consejos y a mis amigos y compañeras que me dieron palabras de valor y su ayuda para terminar esta tesis de grado.

A todos mis más sinceros agradecimientos.

DIOS LES BENDIGA

Att. Angelica Janneth Tasambay Paucar

CERTIFICADO

Certifico haber dirigido y revisado la tesis de grado “PROPUESTA DEL DISEÑO DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL MODELO COSO I PARA EL AREA DE GESTION DE TALENTO HUMANO DE LA EDITORIAL DON BOSCO” presentada por las estudiantes Libia Guarquila y Angélica Tasambay, por tanto me permito aprobar dicha tesis.

Atentamente

Ing. Jorge Luis Campoverde

Director de Tesis

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de las autoras.

Cuenca, octubre 24 del 2011

Libia Guarquila

Angélica Tasambay

INTRODUCCION

La presente tesis de grado se trata de la “PROPUESTA DEL DISEÑO DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL MODELO COSO I PARA EL AREA DE GESTION DE TALENTO HUMANO DE LA EDITORIAL DON BOSCO”.

Este Manual de control interno basado en el modelo Coso I, fue diseñado con el objetivo de ayudar al área de Gestión de Talento Humano (GTH) a mejorar la administración de las personas y ser un componente estratégico para la entidad.

COSO cuyas siglas en ingles de Committee of Sponsoring Organizations que traducido es Comité de Organizaciones Patrocinadoras establece cinco componentes como son: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión. Los componentes del Modelo Coso I nos ayudan a evaluar de forma íntegra la empresa.

A continuación en esta tesis de grado se presentan fundamentos teóricos sobre el control interno y el Modelo COSO I, el diagnóstico de la evaluación por cada componente y finalmente la propuesta.

ÍNDICE

DEDICATORIA	¡Error! Marcador no definido.
AGRADECIMIENTO	¡Error! Marcador no definido.
DEDICATORIA	¡Error! Marcador no definido.
AGRADECIMIENTO	¡Error! Marcador no definido.
CERTIFICADO	¡Error! Marcador no definido.
DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD	¡Error! Marcador no definido.
INTRODUCCION	¡Error! Marcador no definido.

CAPITULO I

FUNDAMENTACION TEORICA

1.1 CONTROL INTERNO	5
1.1.1 Concepto	5
1.1.2 Objetivos	6
1.1.3 Principios	7
1.1.4 Importancia	8
1.1.5 Características	9
1.1.6 Clasificación	9
1.2 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO	10
1.2.1 Método descriptivo	10
1.2.2 Método Grafico	10
1.2.3 Método de Cuestionario	11
1.3 INFORME COSO	11
1.3.1 Origen	11
1.3.2 Objetivos	13

1.3.3 Lo que se obtiene a través del Coso I.....	13
1.3.4 Características.....	14
1.3.5 Componentes del control interno.....	14
1.3.5.1 Ambiente de Control.....	14
1.3.5.2 Evaluación de riesgos	19
1.3.5.3 Actividades de control.	21
1.3.5.4 Información y comunicación	27
1.3.5.5 Supervisión.	31

CAPITULO II

DIAGNOSTICO

2.1 ANTECEDENTES.....	36
2.1.1 Base Legal.....	37
2.1.2 Objetivos de la Empresa	46
2.1.3 Misión y Visión	46
2.1.3.1 Visión	46
2.1.3.2 Misión.....	46
2.1.4 Valores	47
2.1.5 Principales Funcionarios/Servidores.....	47
2.1.6 Tecnologías	48
2.1.7 Principales Clientes.....	49
2.1.8 Principales Competencias	49
2.1.9 Posicionamiento	49
2.1.10 Ventaja Competitiva	49
2.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	50
2.2.1 Organigrama General.....	50
2.2.1.1 Organigrama del Área Editorial	51
2.2.1.2 Organigrama del Área de Centro Grafico Salesiano	52
2.2.1.3 Organigrama de la Librería L.N.S.....	53
2.2.1.4 Organigrama Área Unidad de Servicios.....	54

ÍNDICE

DEDICATORIA	¡Error! Marcador no definido.
AGRADECIMIENTO	¡Error! Marcador no definido.
DEDICATORIA	¡Error! Marcador no definido.
AGRADECIMIENTO	¡Error! Marcador no definido.
CERTIFICADO	¡Error! Marcador no definido.
DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD	¡Error! Marcador no definido.
INTRODUCCION	¡Error! Marcador no definido.

CAPITULO I

FUNDAMENTACION TEORICA

1.1 CONTROL INTERNO	5
1.1.1 Concepto	5
1.1.2 Objetivos	6
1.1.3 Principios	7
1.1.4 Importancia	8
1.1.5 Características	9
1.1.6 Clasificación	9
1.2 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO	10
1.2.1 Método descriptivo	10
1.2.2 Método Grafico	10
1.2.3 Método de Cuestionario	11
1.3 INFORME COSO	11
1.3.1 Origen	11
1.3.2 Objetivos	13

1.3.3 Lo que se obtiene a través del Coso I.....	13
1.3.4 Características.....	14
1.3.5 Componentes del control interno.....	14
1.3.5.1 Ambiente de Control.....	14
1.3.5.2 Evaluación de riesgos	19
1.3.5.3 Actividades de control.	21
1.3.5.4 Información y comunicación	27
1.3.5.5 Supervisión.	31

CAPITULO II

DIAGNOSTICO

2.1 ANTECEDENTES.....	36
2.1.1 Base Legal.....	37
2.1.2 Objetivos de la Empresa	46
2.1.3 Misión y Visión	46
2.1.3.1 Visión	46
2.1.3.2 Misión.....	46
2.1.4 Valores	47
2.1.5 Principales Funcionarios/Servidores.....	47
2.1.6 Tecnologías	48
2.1.7 Principales Clientes.....	49
2.1.8 Principales Competencias	49
2.1.9 Posicionamiento	49
2.1.10 Ventaja Competitiva	49
2.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	50
2.2.1 Organigrama General.....	50
2.2.1.1 Organigrama del Área Editorial	51
2.2.1.2 Organigrama del Área de Centro Grafico Salesiano	52
2.2.1.3 Organigrama de la Librería L.N.S.....	53
2.2.1.4 Organigrama Área Unidad de Servicios.....	54

2.2.2 Ubicación y Localización.....	54
2.2.3 Actividad de la Entidad.....	55
2.2.4 Obligaciones y Prohibiciones del Empleador	55
2.2.5 Obligaciones y prohibiciones de los trabajadores.....	58
2.2.6 Multas y sanciones	58
2.3 SITUACIÓN ACTUAL DEL ÁREA GESTION DE TALENTO HUMANO ...	59
2.3.1 Evaluación en base al Modelo Coso I.....	62

CAPITULO III

PROPUESTA

3.1 GENERALIDADES SOBRE LA PROPUESTA	82
3.2 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	82
3.2.1 Objetivo General	82
3.2.2 Objetivos Específicos	82
3.3 IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA	83
3.4 DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	83
3.5 ELABORACIÓN DE PAPELES DE TRABAJO	123
3.5.1 Entrevista.....	123
3.5.2 Análisis del Nivel de Confianza y Riesgo.....	127
3.5.3 Matriz de recomendaciones.....	128
CONCLUSIONES	131
RECOMENDACIONES.....	132
ANEXOS	134
BIBLIOGRAFIA	144

CAPITULO I

FUNDAMENTACION

TEORICA

1.1 CONTROL INTERNO

1.1.1 Concepto

Para tener un conocimiento más amplio sobre lo que es y comprende el control interno daremos a conocer este concepto desde distintos enfoques.

El artículo 9 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado¹ establece que:

El Control Interno constituye un proceso aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada institución, que proporciona seguridad razonable de que se protegen los recursos y se alcancen los objetivos institucionales.

Según AICPA (American Institute of Certified Public Accountants)² define que:

“El control interno comprende el plan de organización, todos los métodos coordinados y las medidas adoptadas en el negocio para proteger sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia en las operaciones y estimular la adhesión a las prácticas ordenadas por la gerencia”

Según el modelo COSO (Committee of Sponsoring Organization)³, menciona que:

El control interno es un proceso, ejecutado por la junta directiva o consejo de administración de una entidad, por su grupo directivo (alta dirección) y por el resto del personal, diseñado con el objeto de proporcionar seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las tres siguientes categorías:

¹ http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic2_ecu_anexo31.pdf

² <http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/evaluacion-del-control-interno.htm>

³ COOPER & Lybrand, Los nuevos conceptos del control interno (Informe COSO), Madrid-España, Ediciones Díaz de Santos S.A 1997, página 16.

- ❖ Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- ❖ Suficiencia y confiabilidad de la información financiera.
- ❖ Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Este concepto refleja que el control interno es:

- ✚ **Un proceso.-** una serie de actividades, acciones o eventos organizados interrelacionados, orientados a tener un resultado específico, es un medio utilizado para la consecución de un fin.
- ✚ **Lo llevan a cabo las personas.-** el control interno depende de las personas en cada nivel de la organización y tendrá éxito si estos lo realizan con eficacia y eficiencia.
- ✚ **Aporta un grado de seguridad razonable.-** es decir un nivel de seguridad razonable y no la seguridad total a la Dirección.
- ✚ **Facilita la consecución de objetivos.-** aquellas metas y objetivos que son propios de cada entidad.

Como podemos darnos cuenta el control interno es un proceso que diseñado e implementado de manera adecuada a la estructura de una empresa, le permite obtener seguridad razonable y conseguir sus objetivos, evitando a su vez irregularidades como el fraude y la corrupción en sus diferentes manifestaciones, porque establece la obligación de asumir conducta ética en todos los niveles de organización, como base para su funcionamiento.

1.1.2 Objetivos

Los objetivos que persigue el control interno son:

- a) **Promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y la calidad en los servicios.**

Este objetivo se refiere a los controles internos que adopta una empresa para asegurar que se ejecuten las operaciones de acuerdo a criterios de efectividad, eficiencia, economía y con un alto nivel de calidad.

b) Salvaguardar los recursos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, acto irregular o ilegal.

Al decir salvaguardar se entiende como “proteger”, es decir tomar las medidas necesarias y apropiadas que proporcionen protección y seguridad a los recursos que posee una empresa, para así prevenir o detectar actividades como: operaciones no autorizadas, acceso no autorizado a recursos o, apropiaciones indebidas que podrían resultar en pérdidas significativas para la entidad, incluyendo los casos de despilfarro, irregularidades o uso ilegal.

c) Elaboración de información financiera válida y confiable, presentada con oportunidad.

El control interno establece políticas, métodos y procedimientos que ayudan a elaborar a las empresas información financiera válida y confiable.

Una información es válida porque se refiere a operaciones o actividades que ocurrieron y que tiene las condiciones necesarias para ser considerada como tal; en tanto que una información confiable es aquella que merece la confianza de quien la utiliza.

En definitiva este objetivo ayuda a los Directivos en la toma de decisiones.

1.1.3 Principios⁴

Los principios que rigen el control interno son:

- **Delegación:** A cada grupo de delegación conferido debe proporcionarle el grado de control correspondiente. De la misma manera la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte, al delegar autoridad es necesario establecer los mecanismos suficientes para verificar que se están cumpliendo con la

⁴http://148.202.148.5/Cursos/Id204/Unidad_6/61.htm

responsabilidad conferida, y que la autoridad delegada está siendo debidamente ejercida.

- **De la oportunidad:** El control, necesita ser oportuno, es decir, debe aplicarse antes de que se efectúe el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas, con anticipación.
- **De los objetivos:** Se refiere a que el control existe en función de los objetivos, es decir, el control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos. Ningún control será válido si no se fundamenta en los objetivos y si, a través de él, no se revisa el logro de los mismos.
- **De las desviaciones:** Todas las variaciones o desviaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizadas detalladamente, de manera que sea posible conocer las causas que lo originaron, a fin de tomar medidas necesarias para evitarlas en futuro. Es inútil detectar desviaciones si no se hace el análisis de las mismas y si no se establecen medidas preventivas y correctivas.
- **De excepción:** El control debe aplicarse, preferentemente, a las actividades excepcionales o representativas, a fin de reducir costos y tiempo, delimitando adecuadamente que funciones estratégicas requieren el control. Este principio se auxilia de métodos probabilísticos, estadísticos o aleatorios.

1.1.4 Importancia

El control interno permite conocer a la gerencia si las metas y objetivos organizacionales se están cumpliendo o no. La comprensión del control interno puede así ayudar a cualquier entidad pública o privada a obtener logros significativos en su desempeño con eficiencia, eficacia y economía, indicadores indispensables para el análisis, toma de decisiones y cumplimiento de metas. Para la gerencia es primordial lograr los mejores resultados con economía de esfuerzos y recursos, es decir al menor costo posible.

Por tanto el control interno es de vital importancia dado que:

- ❖ Establece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen los planes exitosamente.
- ❖ Se aplica a todo: a las cosas, a las personas, y a los actos.
- ❖ Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no se vuelvan a presentar en el futuro.
- ❖ Proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de planeación.
- ❖ Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores.

1.1.5 Características

El control interno es un factor imprescindible para el logro de los objetivos de una entidad, este debe reunir ciertas características para ser efectivo:

- **Reflejar la naturaleza de la estructura organizacional.**- Un sistema de control deberá ajustarse a las necesidades de la empresa y tipo de actividad que desee controlar. Por ejemplo: una pequeña empresa necesita de un sistema de control distinto al de una empresa grande; los controles que se implanten en el departamento de ventas serán diferentes a los controles del departamento de producción.
- **Oportunidad.**-Todo control debe establecer medidas sencillas y fáciles de interpretar para facilitar su aplicación. Es fundamental que los datos o informes de los controles sean accesibles para las personas a las que se van a ser dirigidos. Las técnicas muy complicadas, en lugar de ser útiles, crean confusiones.
- **Ubicación estratégica.**-Resulta imposible implantar controles para todas las actividades de la empresa, por lo que es necesario establecerlos en áreas de acuerdo con criterios de valor estratégico.

1.1.6 Clasificación

Los controles internos se clasifican en: controles internos contables y controles internos administrativos.

Controles internos contables.- Son las medidas que se relacionan directamente con la protección de los recursos tanto materiales como financieros, autorizan las operaciones y aseguran la exactitud de los registros y la confiabilidad de la información contable. En si el control interno contable se refiere a:

- a) Protección de activos
- b) Confiabilidad de los registros contables
- c) Proporciona seguridad razonable en cuanto a las transacciones y activos de la empresa.

Controles internos administrativos.- Son las medidas diseñadas para mejorar la eficiencia operacional y que no tienen relación directa con la confiabilidad de los registros contables. Son procedimientos y métodos que se relacionan con las operaciones de una empresa y con las directivas, políticas e informes administrativos.

1.2 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

La evaluación del sistema de control interno define las fortalezas y debilidades de una organización. Los métodos de evaluación del control interno son:

1.2.1 Método descriptivo

El método descriptivo consiste, en describir las diferentes actividades de los departamentos, funcionarios y empleados, y los registros que intervienen en el sistema. Sin embargo, no debe incurrirse en el error de describir las actividades de los departamentos o de los empleados aislada u objetivamente.

1.2.2 Método Grafico

También llamado de flujogramas, consiste en revelar o describir la estructura orgánica de las áreas en examen y de los procedimientos utilizando

símbolos convencionales y explicaciones que dan una idea completa de los procedimientos de la entidad.

Señala por medio de cuadros y gráficas el flujo de las operaciones a través de los puestos o lugares donde se encuentran establecidas las medidas de control para el ejercicio de las operaciones. Este método permite detectar con mayor facilidad los puntos o aspectos donde se encuentran debilidades de control.

1.2.3 Método de Cuestionario

Consiste en la evaluación con base en preguntas, las cuales deben ser contestadas por parte de los responsables de las distintas áreas bajo examen. Por medio de las respuestas dadas se obtendrá evidencia que deberá constatar con procedimientos alternativos los cuales ayudarán a determinar si los controles operan tal como fueron diseñados. La aplicación de cuestionarios ayudará a determinar las áreas críticas de una manera uniforme y confiable.

1.3 INFORME COSO

1.3.1 Origen

COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) es decir El Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway, es una entidad privada que se formó en los Estados Unidos en el año de 1985 para patrocinar a la Comisión Nacional de Fraude de Información Financiera (la Comisión Treadway).

Está se dedica a proporcionar orientación a la gestión ejecutiva y a las entidades de gobierno en los aspectos críticos del gobierno de la organización, la ética empresarial, control interno, la empresa gestión del riesgo, el fraude y la presentación de informes financieros.

La Comisión Treadway fue patrocinada y financiada por cinco asociaciones de profesionales contables y los institutos con sede en los Estados Unidos y son:

- El Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA)
- American Accounting Association (AAA)
- Financial Executives International (FEI)
- Instituto de Auditores Internos (IIA)
- Y el Institute of Management Accountants (IMA).

En el año de 1992 el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway publicó el Marco Integrado de Control Interno (Internal Control-Integrated Framework) para ayudar a empresas y otras entidades a evaluar y mejorar sus sistemas de control interno.

Desde entonces, el Marco del Coso, ha sido reconocido por ejecutivos, miembros del consejo de administración, organismos reguladores, creadores de normas, organizaciones profesionales y otros como un marco apropiado y exhaustivo para el control interno.

El Informe COSO, brinda un amplio enfoque sobre el control interno, el cual puede ayudar a cualquier entidad a alcanzar logros en su desempeño y en su economía, prevenir pérdidas de recursos, asegurar la elaboración de informes financieros confiables, así como el cumplimiento de las leyes y regulaciones, tanto en entidades privadas, como en públicas.

Para la realización de nuestro producto de tesis al Informe Coso lo hemos denominado MODELO COSO I el cual contiene cinco componentes que son: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión. Lo hemos denominado así debido a que existe otro modelo, el conocido COSO-ERM (Enterprise Risk Management), este se emitió en el año 2004 con el nombre de Gestión de Riesgos Empresariales-Marco Integrado este consta de ocho componentes que son: ambiente de control, establecimiento de objetivos, identificación de eventos, evaluación de riesgos, respuesta a los riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión.

Una vez aclarado este punto importante el Modelo Coso I será la base para la elaboración del Manual de Control Interno para el Área de Recursos Humanos de la Editorial Don Bosco.

1.3.2 Objetivos

Los objetivos del Modelo Coso I son:

- ❖ Facilitar un modelo en base al cual las empresas y otras entidades, cualquiera sea su tamaño y naturaleza, puedan evaluar sus sistema de control interno.
- ❖ Mejorar los sistemas de control interno de las empresas.

Los objetivos fundamentales y esenciales que establece el Coso I para cualquier empresa o entidad del gobierno son:

- Economía y eficiencia de las operaciones, incluida la salvaguardia de los activos y el logro de los resultados deseados;
- Fiabilidad de los informes financieros y de gestión, y
- Cumplimiento de las leyes y reglamentos.

1.3.3 Lo que se obtiene a través del Coso I

A través del Modelo Coso I, una organización puede conseguir:

- ❖ Los objetivos de rentabilidad y rendimiento.
- ❖ Prevenir pérdidas de recursos
- ❖ Información valida y confiable para la toma de decisiones
- ❖ Confianza en la empresa al cumplir con las leyes y normas aplicables.
- ❖ Un mejor ambiente laboral, que estimule el desempeño de sus empleados.
- ❖ Reducir los niveles de riesgo en todas las áreas y operaciones de la empresa.
- ❖ Asegurar que se cumplan con las instrucciones provenientes de la Alta Gerencia.
- ❖ Una información y comunicación adecuada que satisfaga los intereses de usuarios internos y externos.
- ❖ Crecimiento y mejor funcionamiento de la empresa.
- ❖ Seguridad razonable, que ayuda a una empresa a mantenerse estable en su sector.

En definitiva a través del Modelo Coso I son muchos los beneficios, ya que ayuda a que una entidad cumpla con su objetivo evitando y confrontando las dificultades con que se puede encontrar en ese camino y sobre todo a reducir los niveles de riesgo.

1.3.4 Características

El Modelo Coso I fue diseñado para:

- Proporcionar una seguridad razonable de lograr la misión corporativa, los objetivos, metas y resultados deseados, mientras que se adhiere a las leyes y reglamentos.
- Permitir a la empresa informar con precisión los éxitos y los resultados a los terceros interesados y el público.
- Sirve como una base común para empresarios, directores, reguladores, académicos y otros para comprender mejor el Control Interno, sus ventajas y limitaciones.

1.3.5 Componentes del control interno

El Modelo COSO I establece que el control interno consta de cinco componentes los mismos que pueden considerarse como un conjunto de normas que son utilizadas para medir el control interno y determinar su efectividad, estos están relacionados entre sí. Estos componentes, se presentan con independencia del tamaño o naturaleza de la organización, y son:

- ❖ Ambiente de control.
- ❖ Evaluación de riesgos.
- ❖ Actividades de control.
- ❖ Información y comunicación.
- ❖ Supervisión.

1.3.5.1 Ambiente de Control

El modelo Coso I establece a este componente como el primero de los cinco y se refiere al establecimiento de un entorno que estimule e influya en las tareas del personal con respecto al control de sus actividades. En este contexto, el personal resulta ser la esencia de cualquier entidad, al igual que sus atributos individuales como la integridad y valores éticos y el ambiente donde operan, constituyen el motor que la conduce y la base sobre la que todo descansa. El ambiente de control tiene gran influencia en la forma en que son desarrolladas las operaciones, se establecen los objetivos y estiman los riesgos.

Los factores del ambiente de control son:

1.3.5.1.1 Integridad y Valores éticos

Los valores éticos fomentan la buena reputación de una entidad. Tales valores deben enmarcar la conducta de funcionarios y empleados, orientando su integridad y compromiso personal hacia la organización.

La Comisión Treadway estableció: “un clima ético vigoroso dentro de la empresa y en todos los niveles de la misma, es esencial para el bienestar de la organización, de todos los componentes y del público en general. Un clima así contribuye en forma significativa a la eficacia de las políticas y los sistemas de control de las empresas y permite influir sobre los comportamientos que no están sujetos ni a los sistemas de control más elaborados”.

1.3.5.1.2 Estructura Organizacional

Todo organismo debe desarrollar una estructura organizacional que atienda el cumplimiento de su misión y objetivos, la que deberá estar plasmada en un algún tipo de herramienta gráfica.

La estructura organizacional, formalizada en un organigrama, constituye el marco formal de autoridad y responsabilidad en el cual las actividades que se desarrollan en cumplimiento de los objetivos del organismo, son planeadas, efectuadas y controladas.

Lo importante es que su diseño se ajuste a sus necesidades, esto es que proporcione el marco organizacional adecuado para llevar a cabo la estrategia diseñada para alcanzar los objetivos fijados.

1.3.5.1.3 Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida

El Ambiente de Control se fortalece en la medida en que los miembros de un organismo conocen claramente sus deberes y responsabilidades.

Para esto es fundamental saber delegar; es decir asignar autoridad a personas competentes y confiables que constantemente supervisen el trabajo de sus subordinados y que ambos cumplan con la debida rendición de cuentas de sus responsabilidades y tareas. De esta manera se puede enfrentar y solucionar los problemas, actuando siempre dentro de los límites de su autoridad.

1.3.5.1.4 Administración de Recursos Humanos

El personal es el activo más valioso que posee cualquier empresa. Por lo tanto, debe ser tratado y conducido de forma tal que se consiga su más elevado rendimiento. Debe procurarse su satisfacción personal en el trabajo que realiza, que se fortalezca como persona y se enriquezca humana y técnicamente. La alta gerencia asume su responsabilidad en tal sentido, en:

- ❖ **Selección:** al establecer requisitos adecuados de conocimiento, experiencia e integridad para las incorporaciones.
- ❖ **Inducción:** al preocuparse para que los nuevos empleados sean metódicamente familiarizados con las costumbres y procedimientos de la empresa.
- ❖ **Capacitación:** al insistir en que sean capacitados convenientemente para el correcto desempeño de sus responsabilidades.

- ❖ **Evaluación del desempeño:** al determinar hasta qué grado realiza un empleado su labor como debe hacerla.
- ❖ **Rotación y promoción:** al procurar que funcione una movilidad organizacional que signifique el reconocimiento y promoción de los más capaces e innovadores.
- ❖ **Sanción:** al adoptar, cuando corresponda, las medidas disciplinarias que transmitan con rigurosidad que no se tolerará el incumplimiento laboral, infracciones de la política empresarial, etc.

La conducción y tratamiento del personal de la empresa debe realizarse de forma justa y equitativa, comunicando claramente los niveles esperados en materia de integridad, comportamiento ético y competencia.

1.3.5.1.5 Competencia Profesional y Evaluación del Desempeño

En una empresa, es necesaria la existencia de procesos de definición de puestos y actividades de selección de personal, de formación, de evaluación y promoción para poder cubrir cada puesto de trabajo por personas capaces de realizar sus labores en forma competente.

Los directivos y empleados deben caracterizarse por poseer un nivel de competencia que les permita comprender la importancia del desarrollo, implantación y mantenimiento de controles internos apropiados. Tanto directivos como empleados deben:

- Contar con un nivel de competencia profesional ajustado a sus responsabilidades.
- Comprender suficientemente la importancia, objetivos y procedimientos del control interno.

La alta gerencia debe especificar el nivel de competencia requerido para las distintas tareas y traducirlo en requerimientos de conocimientos y habilidades. Los métodos

de contratación de personal deben asegurar que el candidato posea el nivel de preparación y experiencia que se ajuste a los requisitos especificados. Una vez incorporado, el personal debe recibir la orientación, capacitación y adiestramiento necesarios en forma práctica y metódica. El control interno operará más eficazmente en la medida que exista personal competente que comprenda los principios del mismo.

1.3.5.1.6 Filosofía y estilo de Gestión

La alta gerencia debe transmitir a todos los integrantes de la empresa, de manera clara y permanente, su compromiso y liderazgo respecto de los controles internos y los valores éticos. La Gerencia debe hacer comprender, a todo el personal, que las responsabilidades del control interno deben asumirse con seriedad, que cada miembro cumple un rol importante dentro del Sistema de Control y que cada rol está relacionado con los demás.

La actitud de interés de la Gerencia, por un control interno efectivo, debe penetrar la organización. Es necesario sustentarlas con acciones y actitudes concretas. De esta forma los empleados se desempeñarán en un ambiente que les facilite tanto la comprensión y respeto por el control interno, como la motivación para la sugerencia de medidas que fomenten su perfeccionamiento.

1.3.5.1.7 Consejo de Administración y Los Comités

La existencia de estos órganos dedicados con exclusividad al control, se vislumbra con mayor frecuencia en empresas grandes. Su objetivo general es la vigilancia del adecuado funcionamiento del control interno como así también procura el mejoramiento continuo del mismo.

La existencia de un Consejo de Administración y de los Comités refuerza el control interno y contribuye positivamente al ambiente de control. Para su efectivo desempeño debe integrarse adecuadamente, es decir, con miembros de capacidad y trayectoria que exhiban además un grado elevado de conocimiento y experiencia que les permita apoyar objetivamente a la Alta Gerencia mediante su guía y supervisión.

1.3.5.1.8 Rendición de Cuentas y Transparencia.

En su conjunto la Rendición de Cuentas y la Transparencia son un elemento sustancial que debe existir en toda empresa y es responsabilidad de la Gerencia fomentar y ampliar los niveles de transparencia, autorregulación, control y rendición de cuentas.

Cada uno de los subordinados debe dar cuentas de manera oportuna e integra acerca de sus labores a sus jefes, y a su vez los mismos lo harán a sus superiores, de esta manera se ejercerá un mejor control y supervisión de las actividades para así alcanzar los objetivos establecidos por la empresa.

1.3.5.2 Evaluación de riesgos

La evaluación de riesgos implica la identificación, análisis y manejo de los riesgos relacionados con la elaboración de estados financieros y que pueden incidir en el logro de los objetivos del control interno en la entidad. Estos riesgos incluyen eventos o circunstancias que pueden afectar el registro, procesamiento y reporte de información financiera, así como las representaciones de la gerencia en los estados financieros. Los factores de la evaluación de riesgos son:

1.3.5.2.1 Objetivo de la Entidad (Plan estratégico)

Para que cualquier entidad tenga controles efectivos debe establecer sus objetivos. Estos deben estar sustentados en planes y presupuestos. El establecimiento de los objetivos representa el camino adecuado para identificar factores críticos de éxito y establecer criterios para medirlos, como condición previa para la evaluación del riesgo. Los objetivos pueden categorizarse desde el siguiente punto de vista:

- **Objetivos de operación.-** Son aquellos relacionados con la efectividad y eficiencia de las operaciones de la entidad.

- **Objetivos de información Financiera.** Están referidos a la obtención de información financiera confiable. La presentación adecuada de la información contable requiere:
 - Principios contables generalmente aceptados y apropiados a las circunstancias.
 - Información financiera suficiente y apropiada, resumida y clasificada en forma adecuada.
 - Presentación de hechos, transacciones y acontecimientos de tal forma los estados financieros reflejen adecuadamente la situación financiera, los resultados de las operaciones y los flujos de orígenes y aplicaciones de recursos en forma apropiada y razonable.

- **Objetivos de cumplimiento.** Están dirigidos al cumplimiento de leyes y regulaciones, así como también a políticas dictadas por la gerencia.

1.3.5.2.2 Riesgos potenciales para la entidad

Identificación de riesgos

El riesgo en sí mismo, representa la posibilidad de ocurrencia de un suceso que pueda afectar el cumplimiento de los objetivos de la entidad. Es importante reconocer los riesgos potenciales que estén o no bajo el control de la entidad, así como: la determinación de sus causas, agentes generadores y principales efectos.

- ❖ **Los Agentes Generadores.-** constituyen los sujetos u objetos que tienen la capacidad de originar un riesgo; se podrían clasificar en cinco categorías: personas, materiales, Comités, instalaciones y entorno.
- ❖ **Las Causas.-** se establecen como las razones o motivos por los cuales se genera un riesgo; su determinación es necesaria, pues ellas influyen directamente en la probabilidad de ocurrencia de los eventos y por lo tanto, tienen incidencia en el establecimiento de políticas para su disminución o eliminación.
- ❖ **Los Efectos.-** constituyen las consecuencias de la ocurrencia del riesgo sobre los objetivos de la entidad; generalmente se dan sobre las personas o los

bienes materiales o inmateriales con efectos muy importantes como daños físicos y fallecimientos, sanciones, pérdidas económicas, pérdida de información, pérdida de bienes, interrupción del servicio, daño ambiental, pérdida de imagen, pérdida de credibilidad y confianza.

1.3.5.2.3 Cuestiones dirigidas al cambio

Es muy importante que una empresa este siempre enfocada a la identificación de los cambios que pueden influir en la efectividad de los objetivos fijados. Por tal razón existe la necesidad de contar con un proceso que identifique las condiciones que pueden tener un efecto desfavorable sobre los controles internos y atenten contra la seguridad razonable de que los objetivos sean logrados.

Las cuestiones dirigidas al cambio deben estar ligadas con el proceso de análisis de riesgos y debe ser capaz de proporcionar información para identificar y responder a las condiciones cambiantes. La responsabilidad sobre los riesgos, su análisis y manejo es de la Gerencia. También existen circunstancias que pueden merecer una atención especial en función del impacto potencial que plantean:

- Cambios en el entorno.
- Redefinición de la política institucional.
- Reorganizaciones o reestructuraciones internas.
- Ingreso de empleados nuevos, o rotación de los existentes.
- Nuevos sistemas, procedimientos y tecnologías.
- Aceleración del crecimiento.
- Nuevos productos, actividades o funciones.

Los mecanismos contenidos en este proceso deben tener un marcado sentido de anticipación que permita planear e implantar las acciones necesarias. Tales mecanismos deben responder siempre a un criterio de costo-beneficio.

1.3.5.3 Actividades de control.

Las actividades de control son políticas (qué debe hacerse) y procedimientos (mecanismos de control) que tienden a asegurar que se cumplan las instrucciones emanadas de la Alta Gerencia, orientadas primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos.

Las actividades de control se dan en toda la organización, en todos los niveles y en todas las funciones. Para ser efectivas, las actividades de control deben ser:

- Apropriadas
- Funcionar consistentemente de acuerdo a un plan a lo largo de un período
- Y estar relacionadas directamente con los objetivos de la entidad.

La implantación de cualquier actividad o procedimiento de control debe ser precedido por un análisis de costo/beneficio para determinar su viabilidad, conveniencia y contribución en relación con el logro de los objetivos, es decir, se deberá considerar como premisa básica que el costo de establecer un control no supere el beneficio que pueda obtener.

Tipos de control⁵

Existen tres tipos de control y son:

- **Controles preventivos:** son los que tratan de anticipar los problemas y emprender medidas de corrección antes de que estos ocurran. Estos controles permiten hacer algo antes de que surja un problema real.
- **Controles concurrentes:** los que se emplean mientras se realiza una actividad. También se llaman controles de revisión.
- **Controles correctivos:** miden las actividades que ya se han completado. Las correcciones se hacen al terminar el desempeño.

⁵DONALD C. Mosley, León C. Megginson y Paul H. Pietri. Supervisión la práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación 6ª. Edición COPYRIGHT 2005 por International Thomson Editores, pág. 392-393

1.3.5.3.1 Análisis de la dirección

Los análisis efectuados por la Dirección, Administración o responsables, están orientadas a:

- El análisis de resultados y la evaluación del cumplimiento de objetivos
- Analizar las necesidades operativas (por ejemplo, disponibilidad de efectivo para efectuar pagos).
- Identificación de resultados inesperados y riesgos potenciales para la entidad.
- Cumplimiento de la legislación y la normativa.
- Cambios externos del mercado.

Las actividades más destacadas de la Dirección son:

- Revisión, análisis y seguimiento de información financiera y administrativa, posiblemente mediante la comparación con presupuestos de años anteriores.
- Revisión y seguimiento de los informes, destacando transacciones y saldos anormales o resúmenes de transacciones procesadas.
- Comparación de diferentes conjuntos de datos relacionados operativos o financieros junto con el análisis de dichos datos, investigación y acciones correctivas.
- Revisión del desempeño de actividades funcionales tales como cantidad de nuevos clientes, plazos de entregas de proveedores, niveles de inventario, etc.
- Revisión de indicadores del mercado / industria y comparación con indicadores propios para detectar e investigar posibles desvíos.

La dirección deberá establecer y aplicar el plan de acción necesario para afrontar los riesgos potenciales encontrados. Una vez identificadas, estas acciones también serán útiles para definir las operaciones de control que se aplicarán para garantizar su ejecución de forma correcta y en el tiempo deseado.

1.3.5.3.2 Procesos de información

El sistema de información debe ser controlado con el objetivo de garantizar su correcto funcionamiento y asegurar la confiabilidad del procesamiento de transacciones. La calidad del proceso de toma de decisiones en un organismo descansa fuertemente en sus sistemas de información.

Un sistema de información abarca información cuantitativa, tal como los informes de desempeño que utilizan indicadores, y cualitativa, tal como la atinente a opiniones y comentarios.

El sistema deberá contar con mecanismos de seguridad que abarquen o alcancen a las entradas, procesos, almacenamiento y salidas además debe ser flexible, susceptible de modificaciones rápidas que permitan hacer frente a necesidades cambiantes de la Dirección en un entorno dinámico de operaciones y presentación de informes. El sistema ayuda a controlar todas las actividades del organismo, a registrar y supervisar transacciones y eventos a medida que ocurren, y a mantener datos financieros.

1.3.5.3.3 Indicadores

Indicadores de desempeño

Todo organismo debe contar con métodos de medición de desempeño que permitan la preparación de indicadores para su supervisión y evaluación.

La información obtenida se utilizará para la corrección de los cursos de acción y el mejoramiento del rendimiento.

La dirección de un organismo, programa, proyecto o actividad, debe conocer cómo marcha éste hacia los objetivos fijados, para mantener el dominio del rumbo, es decir, ejercer el control.

Un sistema de indicadores elaborados desde los datos emergentes de un mecanismo de medición del desempeño, contribuirá al sustento de las decisiones.

Los indicadores no deben ser tan numerosos que se tornen ininteligibles o confusos, ni tan escasos que no permitan revelar las cuestiones claves y el perfil de la situación que se examina.

Cada organismo debe preparar un sistema de indicadores ajustado a sus características, es decir, tamaño, proceso productivo, bienes y servicios que entrega, nivel de competencia de sus funcionarios y demás elementos diferenciales que lo distinguen.

El sistema puede estar constituido por una combinación de indicadores cuantitativos, tales como los montos presupuestarios, y cualitativos, como el nivel de satisfacción de los usuarios.

Los indicadores cualitativos deben ser expresados de una manera que permita su aplicación objetiva y razonable. Por ejemplo: una medición indirecta del grado de satisfacción del usuario puede obtenerse por el número de reclamos.

1.3.5.3.4 Estándares

Un estándar puede ser definido como una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control.

Los estándares son criterios establecidos contra los cuales pueden medirse los resultados, representan la expresión de las metas de planeación de la empresa o departamento en términos tales que el logro real de los deberes asignados pueda medirse contra ellos.

Tipos de estándares⁶.- Según Mosley, Megginson y Pietri nos dice que los estándares pueden ser tangibles o intangibles.

- 1. Los estándares tangibles** son muy claros, concretos y específicos y en general mesurables. Por ejemplo cuando alguien dice: “quiero que la maquina esté conectada a las 3pm” la meta es específica y concreta: o la máquina está conectada a las 3:00 pm o no está conectada.

⁶MOSLEY, Megginson y Pietri, Supervisión, La práctica del empowerment, desarrollo de trabajo y en motivación, México. Editorial Thomson 2005, pág. 393-397

Los estándares tangibles se clasifican a su vez en: numéricos, monetarios, físicos o de tiempo.

- **Estándares numéricos:** son aquellos que se expresan en cifras. Ejemplo: número de artículos producidos, número de ausencias, etc.
- **Estándares monetarios:** estos se expresan en dinero. Ejemplo: los márgenes de utilidad predeterminados, costo de nómina, costos de desperdicios, etc.
- **Estándares físicos:** estos se refieren a la calidad, durabilidad, tamaño, peso y otros factores relacionados con la composición material.
- **Estándares de tiempo:** se refiere a la velocidad con que debe hacerse el trabajo

2. **Estándares intangibles.-** este se relaciona con características humanas difíciles de medir. Por ejemplo: una actitud deseable, moral elevada, ética y cooperación.

Los estándares abarcan:

- ❖ **Medición de resultados.-** Si el control se fija adecuadamente y si existen medios disponibles para determinar exactamente que están haciendo los subordinados, la comparación del desempeño real con lo esperado es fácil. Pero hay actividades en las que es difícil establecer estándares de control por lo que se dificulta la medición.
- ❖ **Corrección.-** Si como resultado de la medición se detectan desviaciones, se debe corregir inmediatamente esas desviaciones y establecer nuevos planes y procedimientos para que no se vuelvan a presentar.
- ❖ **Retroalimentación.-** Una vez corregidas las desviaciones, reprogramar el proceso de control con la información obtenida causante del desvío.

1.3.5.4 Información y comunicación

Es responsabilidad de la Gerencia identificar, capturar y comunicar información pertinente y oportuna a los empleados de una institución, para que estos puedan cumplir sus labores con eficiencia. En la actualidad, queda claramente de manifiesto que los sistemas de información son la plataforma básica para ejercer las responsabilidades de Dirección, Planificación y Control de las operaciones, en cualquier entidad. Por otra parte, establecer una comunicación eficaz en el más amplio sentido, implica generar las condiciones para la circulación multidireccional de información que contribuya a la coordinación de las operaciones.

La Comunicación

- **Comunicación interna:** Cada persona debe entender lo que se espera de su trabajo, su rol en el sistema de control interno y la responsabilidad que tiene al respecto. Por su parte, la Dirección debe crear mecanismos adecuados para una auténtica comunicación ascendente.
- **Comunicación externa:** Es conveniente que exista una comunicación eficaz con clientes y proveedores y estos deben conocer lo que la empresa espera de ellos y las pautas éticas que regularán las relaciones, entendiéndose que no se tolerarán actos indebidos. De igual modo, se deben abrir canales expeditos para recibir y atender consultas y quejas que en la mayoría de los casos, revelan deficiencias operativas internas. Los clientes y proveedores pueden aportar información de gran valor sobre el diseño y calidad de los productos y servicios, permitiéndole a la empresa, responder a los cambios en las exigencias y preferencias de los clientes.

Del mismo modo, la empresa debe contar con el soporte de procedimientos administrativos capaces de recibir, procesar, atender y hacer seguimiento de la información y de las comunicaciones que recibe de fuente externa, clientes, proveedores, bancos, organismos de control u otros interesados en la empresa.

1.3.5.4.1 Información en todos los niveles

Los sistemas de información permiten identificar, recoger, procesar y difundir los datos útiles para la empresa. Estos sistemas de información pueden ser informatizados, manuales o un mix entre ambos. Además de organizar, procesar y brindar información, esta siempre es útil, relevante, oportuna y valiosa para la organización, sino por el contrario deja de ser información y se convierte en un dato irrelevante e inútil, entonces podemos decir que los sistemas de información funcionan como herramientas de supervisión.

Los sistemas de información pueden ser:

- Formales: Por ejemplo la información obtenida en un seminario, congreso, etc.
- Informales: Por ejemplo aquella que surge de conversaciones con los clientes, proveedores, etc.

Dado que las empresas se mueven en un entorno cada vez más cambiante, resulta importante que los sistemas de información puedan adaptarse en forma oportuna y ágil a las condiciones del entorno, es por ello que la flexibilidad de los mismos resulta fundamental.

1.3.5.4.2 Datos fundamentales en los estados financieros

Estados financieros.-Se considera como estados financieros, todos los documentos que debe preparar la empresa al terminar el ejercicio contable, con el fin de conocer la situación financiera y los resultados económicos obtenidos en las actividades que realiza una empresa a lo largo de un período. Los principales estados financieros son:

1. Balance General.
2. Estado de Resultados o de Pérdidas y Ganancias.
3. Estado de Flujos de Efectivo.

Un sistema contable debe proporcionar información a los gerentes y también a varios usuarios externos que tienen interés en las actividades financieras de la empresa. Las personas que reciben los informes contables se denominan usuarios de la información.

Los usuarios que utilizan la información contable son:

- ❖ **Los Gerentes de la empresa:** Emplean la información contable para fijar metas, desarrollar planes, establecer presupuestos y evaluar posibilidades futuras.
- ❖ **Los empleados y los sindicatos:** Utilizan la información contable para negociar pagos y para planificar y recibir beneficios como cuidado de la salud, seguros, tiempo de vacaciones y pago por jubilación.
- ❖ **Los inversionistas y acreedores:** Utilizan la información contable para estimar las utilidades de los accionistas determinar las posibilidades de crecimiento de una empresa y para decir si es buen riesgo de crédito antes de invertir o prestar.
- ❖ **Las Autoridades Fiscales:** Utilizan la información contable para planificar sus flujos de impuestos, para determinar las responsabilidades financieras de los individuos y de las empresas y para asegurar que las cantidades correctas sean pagadas en el momento oportuno.

Objetivos y características de los estados financieros:

Dentro de los objetivos de los estados financieros, se enmarcan los de brindar informaciones adecuadas y oportunas a sus diferentes usuarios, relativas a todos los acontecimientos producidos por un periodo dado y a una fecha determinada. Atendiendo a las necesidades de los diferentes usuarios, para brindar informaciones y proteger los recursos, se justifica además, porque sirve como sistema de información, lográndose de manera especial los siguientes objetivos fundamentales:

Lograr satisfacer las necesidades de información de aquellas personas que tengan menos posibilidad de obtener información y dependan de los estados financieros como principal fuente para informarse de las actividades económicas de la empresa.

- Proporcionar a los inversionistas y acreedores información útil que les permita predecir, comparar y evaluar los potenciales relativos a los flujos de efectivos.
- Proporcionar informaciones de utilidad para evaluar la capacidad de la administración para utilizar con eficacia los recursos de la empresa que permiten lograr los objetivos propuestos.
- Proporcionar informaciones relativas a las transacciones y demás eventos que sirva para predecir, comparar y evaluar la capacidad generadora de utilidades.

Características de los Estados Financieros:

- **Ser Comprensivo:** Deben abarcar todas las actividades u operaciones de la empresa.
- **Consistencia:** La información contenida debe ser totalmente coherente.
- **Relevancia:** Deben ayudar a mostrar los aspectos principales del desempeño de la empresa.
- **Confiabilidad:** Deben ser fidedignos de la realidad financiera de la empresa.
- **Comparabilidad:** Deben ser comparables con otros períodos de la misma empresa y con otras firmas de la misma actividad.
- **Proporcionar Informaciones de Utilidad:** para evaluar la capacidad de la administración al utilizar con eficacia los recursos de la empresa que permiten lograr los objetivos propuestos.
- **Proporcionar Informaciones Relativas:** a las transacciones y demás eventos que sirva para predecir, comparar y evaluar la capacidad generadora de utilidades.

1.3.5.4.3 Información Adicional y Detallada

La toma de decisiones acertadas y adecuadas dependerá de la calidad de la información utilizada. Resulta necesario que la información ofrezca los suficientes datos relevantes para posibilitar un control eficaz. La calidad de la información dependerá, entre otros, de los siguientes factores:

- Contenido: Está toda la información necesaria.

- Oportunidad: Tiempo de obtención adecuado.
- Actualidad: Información reciente.
- Exactitud: Contiene datos correctos.
- Accesibilidad: Fácil obtención por las personas adecuadas.

Resulta esencial para la implementación de los controles, disponer de información (adecuada, oportuna y accesible), además la calidad de la información va a depender del desarrollo de las actividades de control efectuadas que garantizan en principio dicha calidad.

1.3.5.4.4 Comunicación de los objetivos

Es muy importante que todos los miembros de una empresa conozcan los objetivos y metas de la misma, esta es una responsabilidad de la gerencia la cual debe apoyar la difusión de su misión, políticas, objetivos y resultados de su gestión.

Para que el control sea efectivo, los organismos necesitan un proceso de comunicación abierto, capaz de transmitir información relevante, confiable y oportuna.

Si todos los miembros del organismo están persuadidos constantemente a respetar la misión, a lograr alcanzar los objetivos que se persiguen, y a cumplir con las políticas, es probable que la empresa obtenga resultados positivos en su gestión.

1.3.5.5 Supervisión.

Es el proceso que evalúa la calidad del funcionamiento del control interno en el tiempo y permite al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran. Debe orientarse a la identificación de controles débiles, insuficientes o necesarios, para promover su reforzamiento.

1.3.5.5.1 Monitoreo continuo interno

El monitoreo es la revisión de las actividades de una organización y las operaciones para evaluar la calidad del desempeño en el tiempo y determinar si los controles son

eficaces. La administración debe centrarse los esfuerzos de monitoreo del control interno y el logro de los objetivos de la organización. Para que el control sea más eficaz, todos los empleados deben entender la misión de la organización, objetivos, responsabilidades y niveles de tolerancia de riesgo.

El monitoreo se lleva a cabo de tres formas: durante la realización de las actividades diarias en los distintos niveles de la entidad; de manera separada, por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades (incluidas las de control), o mediante la combinación de ambas modalidades.

1.3.5.5.2 Seguimiento interno

La gerencia debe monitorear periódicamente la efectividad del control interno en su entidad para retroalimentar el proceso de gestión de la entidad.

La supervisión y seguimiento de los sistemas de control mediante las evaluaciones correspondientes, pueden ser ejecutadas por el personal encargado de sus propios controles (autoevaluación), por los auditores internos (durante la realización de sus actividades regulares.)

Actividades de supervisión continuada

Existen varias actividades que permiten efectuar el seguimiento de la eficacia del control interno como por ejemplo:

- Actividades corrientes de gestión que permiten la comunicación interdisciplinaria, con lo cual cualquier discrepancia será cuestionada.
- Comunicaciones recibidas de terceros, las cuales podrían permitir determinar la existencia de problemas internos.
- Supervisión rutinaria de las tareas administrativas, permitiendo comprobar las funciones de control e identificar las deficiencias existentes.
- Comprobación física de los datos registrados en el sistema de información.
- Recomendaciones periódicamente efectuadas por los auditores internos y externo para mejorar los controles internos.
- Concurrir a seminarios de formación permitiendo obtener información importante para mejorar los controles.

- Solicitar manifestaciones explícitas de comprobación del entendimiento y cumplimiento del código de ética de la organización.

1.3.5.5.3 Evaluaciones Externas

La evaluación externa del control interno puede ser ejecutada por auditores independientes, y finalmente por especialistas de otros campos (construcción, ingeniería de procesos, telecomunicaciones, exploración), etc.

El evaluador deberá entender cada una de las actividades de la entidad y cada componente del sistema de control interno a evaluar. La idea es que el evaluador averigüe y comprenda el funcionamiento real del sistema, es por ello que mantendrá conversaciones con los empleados, quienes aplican y se ven afectados por los controles.

El evaluador analizará el diseño del sistema de control interno y los resultados de las pruebas realizadas, a efectos de determinar si el sistema ofrece una seguridad razonable respecto de los objetivos implantados.

La metodología de evaluación varía en un rango amplio que va desde cuestionarios y entrevistas hasta técnicas cuantitativas y otras más sofisticadas. Sin embargo, lo verdaderamente importante es la capacidad para entender las distintas actividades, componentes y elementos que integran el control interno, ya que de ello depende la calidad y profundidad de las evaluaciones. También es importante documentar las evaluaciones a un nivel adecuado, con el fin de lograr mayor utilidad de ellas.

CAPITULO II

DIAGNOSTICO

EDITORIAL DON BOSCO



2.1 ANTECEDENTES⁷

Los salesianos llegaron a Ecuador en 1888 y poco después organizaron tipografías en Quito, Riobamba y Cuenca. El 19 de Marzo de 1920 el padre salesiano Luis NataleStrazzieri, profesor del Colegio Cristóbal Colón de Guayaquil publicó su primer libro titulado "Manual de Historia del Ecuador" por L.N.S. se imprimió en los talleres salesianos de tipografía y encuadernación de Quito.

Este acontecimiento marcó realmente el origen de EDITORIAL DON BOSCO del Ecuador y se ha convertido en la Casa Editora que sigue publicando textos de enseñanza con el sello L.N.S. (Luis NataleStrazzieri), para facilitar la tarea educativa de niños, jóvenes y clases populares.

A partir de 1927 encontramos al padre L.N.S. en Riobamba en donde edita una colección de textos escolares para primaria.

Varios salesianos con mucho entusiasmo y capacidad comienzan el trabajo de actualizar y completar esta prestigiosa colección de textos.

En 1951, siendo Inspector del Ecuador el padre Pedro Giacomini, la Colección L.N.S. de textos escolares deja de imprimirse en Riobamba y pasa a la Imprenta salesiana de Cuenca, que se transforma en la Editorial Don Bosco. En este período, varios beneméritos salesianos dejan su sello de progreso. Entre ellos están los padres Ángel María Correa, FulvioBotto, Aurelio Pishedda, Pedro Chiántera, Luis Jiménez, Sr. José Ruaro, Juan Carlo, Adolfo Álvarez, Manuel Paucar, Pedro Lova, Domingo Barrueco, Carlos Valverde y Eduardo Sandoval.

En vista de las necesidades, se establece un organigrama y se programan nuevas metas para la Editorial por ello se forman librerías para la distribución más organizada de textos.

Actualmente se cuenta con un sistema propio de distribución a nivel nacional de librerías en Cuenca, Guayaquil, Quito, Ambato, Manta, Santo Domingo de los

⁷<http://www.edibosco.com/contenido.aspx?cid=3&pos=1>

Tsachilas, Ibarra, Riobamba y Machala, también se cuenta con puntos de distribución en Loja, Santa Elena, siempre para responder de manera inmediata a las necesidades de los clientes.

La Editorial Don Bosco tiene 150 TITULOS para preescolar, primaria y secundaria, 65 TITULOS para niveles técnicos, 30 libros de Literatura infantil EDEBE - España y Serie de Libros formativos Salesman – Colombia.

Siempre se ha caracterizado en editar libros que abordan con maestría pedagógica los primeros trazos de las ciencias, las artes y la cultura para el entendimiento infantil, con dibujos esquemáticos y atractivos, textos concisos de fácil lectura y recordación, diagramados en forma ágil, con carátulas atractivas.

"Un gigantesco taller de intelecto y espiritualidad", es el edificio donde funciona EDIBOSCO, cuya tecnología en materia de impresión es de avanzada, al igual que su Consejo Editorial que procura que las ediciones se acoplen a los modernos métodos didácticos y abarquen los conocimientos que exige el Ministerio de Educación, especialmente ahora que se aplica la Reforma Curricular.

"El prestar servicio al pobre no debe ser de manera pobre, sino que tiene que ser de mucha calidad", es el principio de Editorial Don Bosco.

2.1.1 Base Legal⁸

Estatuto de la Sociedad Salesiana en el Ecuador

Nombre, naturaleza, finalidad, domicilio y duración

⁸ Estatutos de la Sociedad Salesiana en el Ecuador

Artículo 1.- La SOCIEDAD SALESIANA EN EL ECUADOR es una institución religiosa constituida como persona jurídica de derecho privado de utilidad social, sin fines de lucro. Se rige por la ley de Cultos, el Reglamento de Cultos Religiosos, el título XXX del Libro I del Código Civil Codificado, los reglamentos que sobre esta clase de personas jurídicas dicte el Ejecutivo, el presente estatuto y las resoluciones válidamente adoptadas por sus órganos de gobierno y administración, siempre que no sean contrarias a la ley o al Estatuto. Actúa conforme a las normas del Derecho y a su Estatuto aprobado mediante acuerdo No 546 expedido por el Ministerio del Gobierno y Policía, publicado en el Registro Oficial No 354 del 8 de agosto de 1945 el que a su vez tuvo como antecedente el Decreto supremo No 212 sancionado el 21 de julio de 1937 y publicado en el registro oficial del 23 de julio de 1937. Igualmente actúa conforme a las normas del derecho Canónico y al Modus Vivendi acordado entre la Santa Sede y la República del Ecuador.

Artículo 2.- La SOCIEDAD SALESIANA EN EL ECUADOR con personería jurídica y Registro Único de Contribuyentes Numero 1790104087001 modifica su estatuto asumiendo la continuidad de la SOCIEDAD SALESIANA, cuyos Estatutos iniciales fueron aprobados mediante Acuerdo 546, ya indicado en el Art. 1, y de acuerdo a la facultad establecida en el Art. 8 del mismo Estatuto.

Artículo 3.- La SOCIEDAD SALESIANA EN EL ECUADOR tendrá su domicilio principal en la ciudad de Quito, Distrito Metropolitano, República del Ecuador, pero podrá establecer oficinas en otras ciudades del país.

Artículo 4.- La SOCIEDAD SALESIANA EN EL ECUADOR tendrá duración indefinida. Podrá disolverse cumpliendo las normas de este Estatuto y las leyes de la República del Ecuador.

Artículo 5.- La SOCIEDAD SALESIANA EN EL ECUADOR es beneficiaria y compromisionaria de las facultades y beneficios que le concede el Estado Ecuatoriano a través de:

- a) El decreto 147 publicado en el Registro Oficial No 154 del 2 de febrero de 1971, para la educación de Juventudes en Ecuador.

- b) El decreto 1843 publicado en el Registro Oficial No 408 del 10 de septiembre del 2001, que recoge el convenio entre el Ministerio de Educación y la Sociedad Salesiana en el Ecuador.
- c) El decreto 1682 publicado en el Registro Oficial No 365 del 20 de enero del 2000, que regula las relaciones de las entidades religiosas y el Estado a través del Reglamento de Cultos Religiosos.
- d) Otras exenciones y beneficios establecidos en la normativa jurídica del Ecuador para entidades de carácter privado sin fines de lucro legalmente constituidas.

Artículo 6.- El objetivo de la Sociedad Salesiana en el Ecuador es, principalmente, atender el desarrollo humano de la niñez, adolescencia y juventud, especialmente pobre y marginada, y de los sectores populares de la población, y la administración de los bienes de sus establecimientos y obras de carácter educativo religioso, de promoción social y desarrollo, cultural, salud, de comunicación social, y de producción y de generación de recursos; tales como: casas salesianas, comunidades salesianas, escuelas de artes y oficios, oratorios festivos, escuelas, colegios, granjas agrícolas, talleres, editoriales, centros de producción multimedia, casas y centros de encuentros, y demás obras de la SOCIEDAD SALESIANA EN EL ECUADOR. Complementariamente, podrá participar en la elaboración de planes y proyectos, planificación de actividades y programas, y demás actividades de apoyo a las diferentes instituciones religiosas y no religiosas que busquen favorecer a la niñez y juventud pobre y abandonada y a los sectores populares del país.

Artículo 7.- Para cumplir con su objetivo, la SOCIEDAD SALESIANA EN EL ECUADOR, y sus obras, podrá:

- a) Suscribir contratos de prestación de servicios con el Estado Ecuatoriano y con toda clase de entidades públicas;
- b) Organizar corporaciones o fundaciones destinadas a la impresión de libros, producción de videos, elaboración de productos metalmecánicos, electrónicos, plásticos y en general de uso industrial;
- c) Organizar corporaciones o fundaciones destinadas al desarrollo integral de sectores populares urbanos y/o rurales;

- d) Organizar corporaciones o fundaciones destinadas a fomentar la cultura y valores cívicos;
- e) Crear nuevas obras para el cumplimiento de sus fines, las mismas que se acogen al reconocimiento jurídico que les confiere el presente Estatuto, sin que requieran para su actuación otro estatuto que no sea el de la SOCIEDAD SALESIANA EN EL ECUADOR de manera que se constituyan como entidades jurídicas contribuyentes independientes y con su propio Registro Único de Contribuyentes;
- f) Solicitar al SRI el RUC para cada una de las obras de la Sociedad Salesiana en el Ecuador; siendo el acta de creación de la obra y el Estatuto Salesiana en el Ecuador los únicos instrumentos de su identificación jurídica para que el SRI le otorgue un RUC a la obra y esta pueda abrir cuentas en la banca a nombre de la mencionada obra.
- g) Elaborar toda clase de materiales para el uso educativo y religioso, y de promoción socio-económica de la población; y,
- h) Recibir aportes del Estado para destinarlos a las obras educativas, de salud, y otras que tiene o pudiere llegar a tener la SOCIEDAD SALESIANA EN EL ECUADOR;

Artículo 8.- La SOCIEDAD SALESIANA EN EL ECUADOR se sujetara a la legislación nacional vigente y a los respectivos organismos de control según la ley.

Artículo 9.- La SOCIEDAD SALESIANA EN EL ECUADOR como persona jurídica legalmente constituida, es un ente distinto a sus administradores e integrantes, quienes no adquieran de manera personal, directa, indirecta, subsidiaria, ni solidariamente las obligaciones de la SOCIEDAD SALESIANA EN EL ECUADOR. No existirá ninguna relación laboral entre la SOCIEDAD SALESIANA EN EL ECUADOR y sus miembros o representantes. Son miembros de la SOCIEDAD SALESIANA EN EL ECUADOR todos los sacerdotes y religiosos laicos que pertenecen a la Sociedad de San Francisco de Sales de la Inspectoría Salesiana “Sagrado Corazón de Jesús” del Ecuador. Son miembros VOLUNTARIOS todas aquellas personas que se incorporan a la SOCIEDAD SALESIANA EN EL ECUADOR para realizar o colaborar en una o varias obras de aquellas que esta promueve. Estos no tendrán la categoría de funcionarios ni de empleados de la SOCIEDAD SALESIANA EN EL ECUADOR, pero durante el tiempo que se

desempeñen como tales recibirán los cuidados que se especifiquen en el CONVENIO DE VOLUNTARIADO.

DEL GOBIERNO Y DE LA ADMINISTRACION

Artículo 10.- Son órganos de gobierno y administración de la SOCIEDAD SALESIANA EN EL ECUADOR: (i) El Directorio; (ii) El Presidente; y, (iii) El Procurador.

DEL DIRECTORIO

Artículo 11.- EL DIRECTORIO tendrá a su cargo el gobierno de la SOCIEDAD SALESIANA EN EL ECUADOR. Estará conformado por no menos de cinco ni más de once miembros a quienes se conocerá como Consejeros. Serán miembros natos del Directorio el Presidente, el Procurador y el Ecónomo de la SOCIEDAD SALESIANA EN EL ECUADOR. El Directorio tendrá un Secretario, que será el encargo de elaborar las actas.

Artículo 12.- El Directorio celebrara sesiones ordinarias y extraordinarias. Las sesiones ordinarias se realizaran por lo menos una vez cada tres meses, pudiendo el Directorio acordar fechas periódicas de reunión, en cuyo caso no será necesaria la convocatoria previa. Las sesiones extraordinarias se realizaran en cualquier tiempo, por decisión del Presidente. Las sesiones tendrán lugar en la ciudad de Quito o en cualquier otra parte del territorio ecuatoriano o del extranjero.

La convocatoria para cualquier reunión del Directorio la hará el Presidente, a quien también se conocerá como Inspector, mediante notificación por escrito a cada Consejero con por lo menos dos días de anticipación, pudiendo realizarse esta convocatoria mediante correo electrónico. El Directorio podrá reunirse sin convocatoria previa cuando estén presentes todos sus miembros.

Luego de cada sesión del Directorio se elaborara un acta donde consten los asuntos tratados y las resoluciones adoptadas. Las actas deberán ser firmadas por el Presidente y por el Secretario. Sin perjuicio de la inmediata efectividad de las decisiones, las actas podrán firmarse dentro de los quince días posteriores a la fecha del Directorio.

Artículo 13.- Son atribuciones del Directorio:

13.1 Determinar la política Institucional que le permita a la SOCIEDAD SALESIANA EN EL ECUADOR el oportuno y adecuado cumplimiento de sus fines y objetivos;

13.2 Designar a los Consejeros;

13.3 Autorizar la conformación de Corporaciones y Fundaciones civiles, así como la participación en las sociedades mercantiles que la ley permita;

13.4 Expedir reglas de obligatorio cumplimiento para todas aquellas instituciones que dependan de la SOCIEDAD SALESIANA EN EL ECUADOR;

13.5 Cumplir y hacer cumplir este Estatuto y los reglamentos, así como las resoluciones del Directorio;

13.6 Planificar las estrategias para lograr de manera efectiva la realización de los fines de la SOCIEDAD SALESIANA EN EL ECUADOR así como la consecución de sus recursos;

13.7 Elaborar y aprobar los planes de acción, lineamientos y políticas que guíen las actividades de la SOCIEDAD SALESIANA EN EL ECUADOR’

13.8 Aprobar el presupuesto anual de ingresos y egresos elaborado por el Ecónomo;

13.9 Designar las comisiones y crear los departamentos que fueren necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la SOCIEDAD SALESIANA EN EL ECUADOR;

13.10 Dictar las normas para la administración y conservación del patrimonio de la SOCIEDAD SALESIANA EN EL ECUADOR debiendo sujetarse a ellos los funcionarios y el personal a su cargo;

13.11 Autorizar todo gasto extrapresupuestario;

13.12 Autorizar la adquisición, gravamen y enajenación de inmuebles, así como la contratación de créditos, suscripción de obligaciones, constitución de gravámenes y emisión de garantías;

13.13 Autorizar el ejercicio de las acciones legales que fueren necesarias para la defensa de los bienes de la SOCIEDAD SALESIANA EN EL ECUADOR;

13.14 Aceptar los legados y donaciones y demás provenientes de benefactores;

13.15 Dictar los reglamentos que fueren necesarios para el cumplimiento de los objetivos y tareas de la entidad;

13.16 Resolver sobre los asuntos no previstos en este Estatuto y que no sean de competencia de otros órganos;

13.17 Delegar una o más de sus atribuciones al Presidente o al Procurador;

13.18 Reformar el Estatuto e interpretarlo de manera obligatoria y,

13.19 Las demás atribuciones que le asigne este Estatuto y los reglamentos.

DEL PRESIDENTE, DEL PROCURADOR Y DEL ECÓNOMO

Artículo 14.- El presidente, a quien también se conocerá como Inspector, será el representante legal, judicial y extrajudicial.

Artículo 15.- Son atribuciones y obligaciones del Presidente;

15.1 Representar legal, judicial y extrajudicialmente a la SOCIEDAD SALESIANA EN EL ECUADOR;

15.2 Cumplir con las funciones de Presidente del Directorio;

15.3 Celebrar los actos y contratos a nombre de la SOCIEDAD SALESIANA EN EL ECUADOR, girar cheques, emitir recibos, facturas, órdenes de pago, órdenes de compra, etc., sujetándose en todo momento a las normas de este Estatuto, de los reglamentos y a las políticas que dicte el Directorio.

15.4 Presentar el informe anual de actividades al Directorio para su conocimiento y aprobación.

Artículo 16.- Son atribuciones y deberes del Procurador:

16.1 Representar legal, judicial y extrajudicialmente a la SOCIEDAD SALESIANA EN EL ECUADOR en los términos indicados en el poder general o especial que le otorgue el Presidente;

16.2 Celebrar los actos y contratos que el citado poder le permita, a nombre de la SOCIEDAD SALESIANA EN EL ECUADOR, sujetándose en todo momento a las normas de este Estatuto, de los reglamentos y a las políticas que dicte el Directorio.

16.3 Delegar mediante poder especial a los directores y administradores de casas, comunidades y obras salesianas para que estos puedan representar legalmente a las mismas, así como administrar los bienes de dichas casas, comunidades y obras.

Artículo 17.- Son atribuciones y deberes del Ecónomo:

17.1 Llevar los libros de contabilidad, cuentas, facturas, recibos, etc.;

17.2 Pagar y hacer los egresos, de acuerdo con el Estatuto, los reglamentos y las políticas que dicte el Directorio;

17.3 Girar cheques, emitir recibos, facturas, órdenes de pago, órdenes de compra, etc.;

17.4 Llevar las cuentas bancarias a nombre de la SOCIEDAD SALESIANA EN EL ECUADOR;

17.5 Llevar un archivo de los documentos del movimiento económico de la SOCIEDAD SALESIANA EN EL ECUADOR;

17.6 Poner a disposición del Directorio el archivo y los libros de cuentas y contabilidad para su fiscalización, cuando se lo soliciten; y,

17.7 Las demás que le señale el Directorio o el Presidente.

DE LOS BIENES Y FONDOS

Artículo 18.- Son bienes y fondos de la SOCIEDAD SALESIANA EN EL ECUADOR los siguientes:

18.1 Los bienes inmuebles que le pertenecen conforme a lo dispuesto en el Acuerdo No. 546 del Ministerio de Gobierno y Policía publicado en el Registro Oficial No. 364 de agosto 8 de 1945;

18.2 Los bienes inmuebles adquiridos por la SOCIEDAD SALESIANA posteriormente al acuerdo No. 546 del Ministerio de Gobierno y Policía publicado en el Registro Oficial No. 364 de agosto 8 de 1945;

18.2 Las acciones que pudieren llegar a tener en sociedades civiles o mercantiles;

18.3 Los bienes y fondos que en calidad de donación se aceptaren por parte de la SOCIEDAD SALESIANA EN EL ECUADOR;

18.4 Los legales y herencias que se hicieren a favor de la SOCIEDAD SALESIANA EN EL ECUADOR;

18.5 Los bienes muebles e inmuebles que con posterioridad adquiriera la SOCIEDAD SALESIANA EN EL ECUADOR, a cualquier título;

18.6 En general, todos los frutos civiles y naturales, réditos, utilidades y más beneficios que produjeran los bienes que tenga la entidad en propiedad, en usufructo o en administración, al igual que los papeles fiduciarios que esta guarde;

18.7 El producto de cualquier evento o actividad que organice la SOCIEDAD SALESIANA EN EL ECUADOR, y,

18.8 Cualquier otro que se estableciera a su favor.

DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 19.- Lo que pertenece a la SOCIEDAD SALESIANA EN EL ECUADOR, mientras esta no se liquide, no pertenece, ni en todo ni en parte, a ninguno de sus miembros ni administradores; y recíprocamente, las deudas de la SOCIEDAD SALESIANA EN EL ECUADOR no dan a nadie derecho para demandarlas, en todo o en parte, a ninguno de sus miembros o administradores, ni dan acción sobre los

bienes de estos, sino exclusivamente sobre los bienes de la Sociedad Salesiana en el Ecuador.

Artículo 20.- La SOCIEDAD SALESIANA EN EL ECUADOR no responde por las violaciones a la ley que pudieren cometer sus miembros. En estos casos, la responsabilidad será personal.

Artículo 21.- La SOCIEDAD SALESIANA EN EL ECUADOR por su naturaleza y fines, no podrá intervenir institucionalmente en asuntos de política partidista nacional ni local en conformidad al Modus Vivendi.

2.1.2 Objetivos de la Empresa⁹

Posicionar a Editorial Don Bosco como una empresa de calidad en el mercado local y nacional, priorizando el trabajo en Proyectos Educativos Salesianos.

2.1.3 Misión y Visión¹⁰

2.1.3.1 Visión

Una empresa consolidada y comprometida con los desafíos que demandan una educación de calidad y la industria competitiva, ofreciendo productos y servicios diversificados con presencia en el mercado nacional e internacional a la vanguardia del desarrollo tecnológico.

2.1.3.2 Misión

Editorial Don Bosco es una empresa sin fines de lucro que trabaja bajo estándares internacionales de calidad. Elabora y comercializa textos y material didáctico acordes a las nuevas tendencias pedagógicas; ofrece servicios de impresión y acabados.

⁹Datos proporcionados por el Jefe de GTH.

¹⁰<http://www.edibosco.com/contenido.aspx?cid=2&pos=3>

Mantiene una imagen empresarial de servicio a la comunidad y a la educación, basada en el principio educativo salesiano:

“Formar buenos cristianos y honrados ciudadanos”.

2.1.4 Valores¹¹

- Honestidad y lealtad en todos los actos
- Valoramos el talento y calidad humana
- Compromiso con los procesos y servicio a los demás
- Trabajo en equipo para lograr los objetivos
- Innovamos con creatividad
- Calidad y confiabilidad en productos y servicios
- Somos socialmente responsables

2.1.5 Principales Funcionarios/Servidores

- Ing. Marcelo Mejía
GERENTE GENERAL

- Lic. María Alexandra Procel
DIRECTOR EDITORIAL

- Ing. Edison Pauta
DIRECTOR LIBRERÍAS LNS

- Ing. Alberto Garzón
DIRECTOR CENTRO GRAFICO SALESIANO

- Sra. Lina Crespo
DIRECTORA UNIDAD DE SERVICIOS

¹¹ Datos proporcionados por el Jefe de GTH.

2.1.6 Tecnologías¹²

Edibosco - Librerías LNS cuenta en la actualidad con la más avanzada tecnología en todos sus procesos productivos, permitiendo con estos, brindar altos niveles de calidad y perfección en sus productos y servicios a los mejores precios del mercado.

Departamento de Diseño, ilustración y diagramación.

- Basado en su totalidad en sistemas Apple Macintosh de última generación, con sistemas operativos actualizados en sus últimas versiones(OS X Tiger).
- Paquetes de software de diseño gráfico en sus últimas versiones, Adobe Creative Suite CS3.
- Sistemas de seguridades contra virus en sus últimas versiones, Symantec Antivirus, con actualizaciones automáticas.

Departamento de Pre- Prensa.

- Basado en sistemas Apple Macintosh de última generación, con sistemas operativos actualizados en sus últimas versiones(OS X Tiger).
- Sistema de generación directa de placas CTP (ComputertoPlate), tecnología de última generación que permite crear placas directamente desde un flujo de trabajo secuencial y organizado.
- Plotters e impresoras para pruebas de color. Permitiendo tener una muestra previa del material que saldrá impreso en las rotativas.

Departamento de Prensa y encuadernación.

- Basado en sistemas Heidelberg y Roland de alta tecnología de impresión, logrando con estos, trabajos de alta calidad a un costo muy competitivo en el mercado local, nacional e internacional.
- En terminados contamos con la tecnología de Müller Martini para los sistemas de cosido, engrampado y empastado de una forma automática y con la mejor calidad.

¹²<http://www.edibosco.com/contenido.aspx?cid=5&pos=5>

2.1.7 Principales Clientes

Los principales clientes de la Editorial Don Bosco son:

- ✓ Obras Salesianas (parroquias, colegios, oratorios, comunidades salesianas)
- ✓ Unidades educativas Salesianas (escuelas y colegios)
- ✓ Escuelas fiscomisionales
- ✓ Proyectos de Asistencia Social.

2.1.8 Principales Competencias

La Editorial Don Bosco tiene competencias tanto en el mercado local como nacional y son:

- **A nivel Local.-** como principal competencia está la Papelería Monsalve, seguida por Juan Marcel, Dilipa, Coral centro y otros.
- **A nivel nacional.-** se tiene como competencia a Paco, Dilipa, Juan Marcel

2.1.9 Posicionamiento

La Editorial ha ganado un posicionamiento en el mercado y no solo en el local y nacional sino también en el internacional, siendo así que tiene presencia y prestigio en países como Perú, Brasil, México y España.

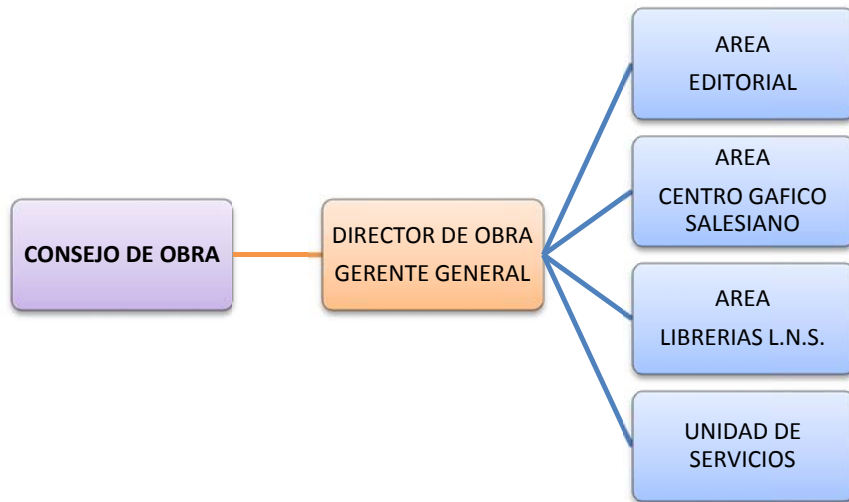
2.1.10 Ventaja Competitiva

Una de las ventajas competitivas de Editorial Don Bosco es el mismo hecho de ser una organización sin fines de lucro y mantener una imagen empresarial de servicio frente a la comunidad y a la educación, basada en el principio educativo salesiano: “formar buenos cristianos y honrados ciudadanos”

2.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

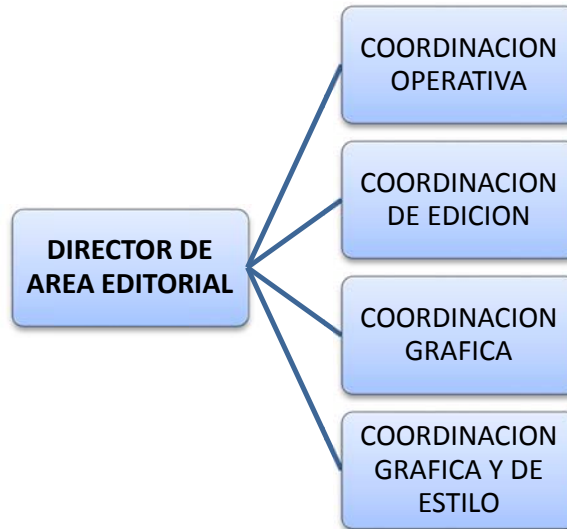
2.2.1 Organigrama General

La Editorial Don Bosco cuenta con la siguiente estructura organizacional:



Este es un organigrama general, La Editorial Don Bosco está integrada principalmente por el Consejo de Obra los cuales son los padres salesianos y religiosos laicos de la Inspectoría Salesiana, esta a su vez está representada por el Director de Obra que es el Gerente General, la entidad está formada por cuatro áreas que son: Editorial, Centro Gráfico Salesiano, Librerías L.N.S y Unidad de Servicios, cada una de estas áreas cuenta con su propio organigrama.

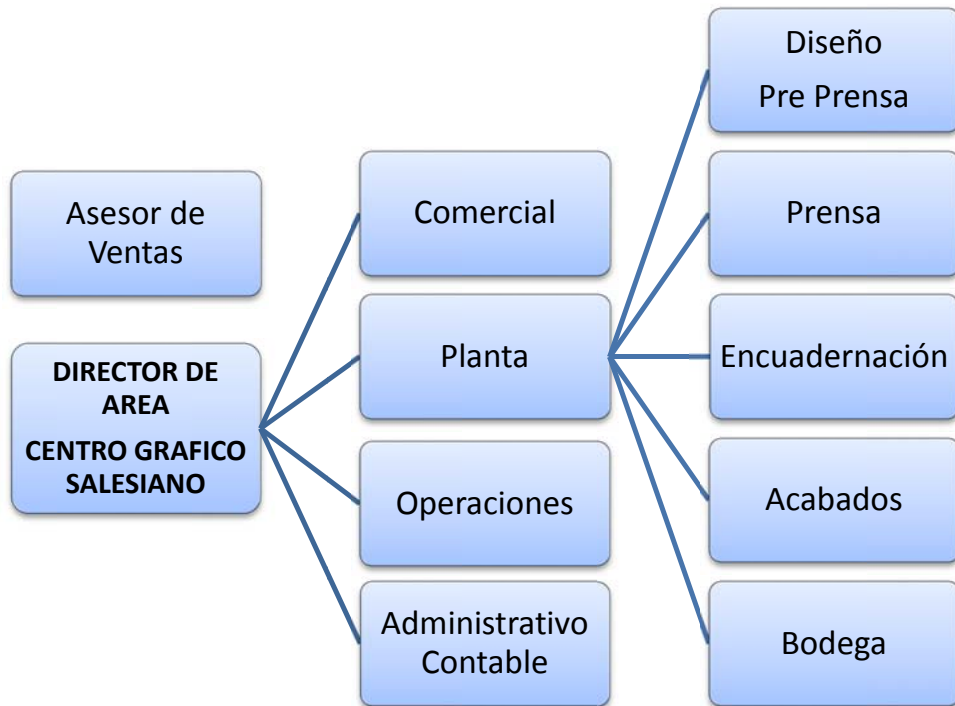
2.2.1.1 Organigrama del Área Editorial



Como podemos observar en el organigrama, el área cuenta con un Director y este trabaja en conjunto con los coordinadores de operativa, edición, gráfica y gráfica y de estilo.

En esta área se realiza ediciones de libros, diagramación de libros, corrección de estilos y licitación en compras públicas. El área de la Editorial se encuentra en la ciudad de Quito.

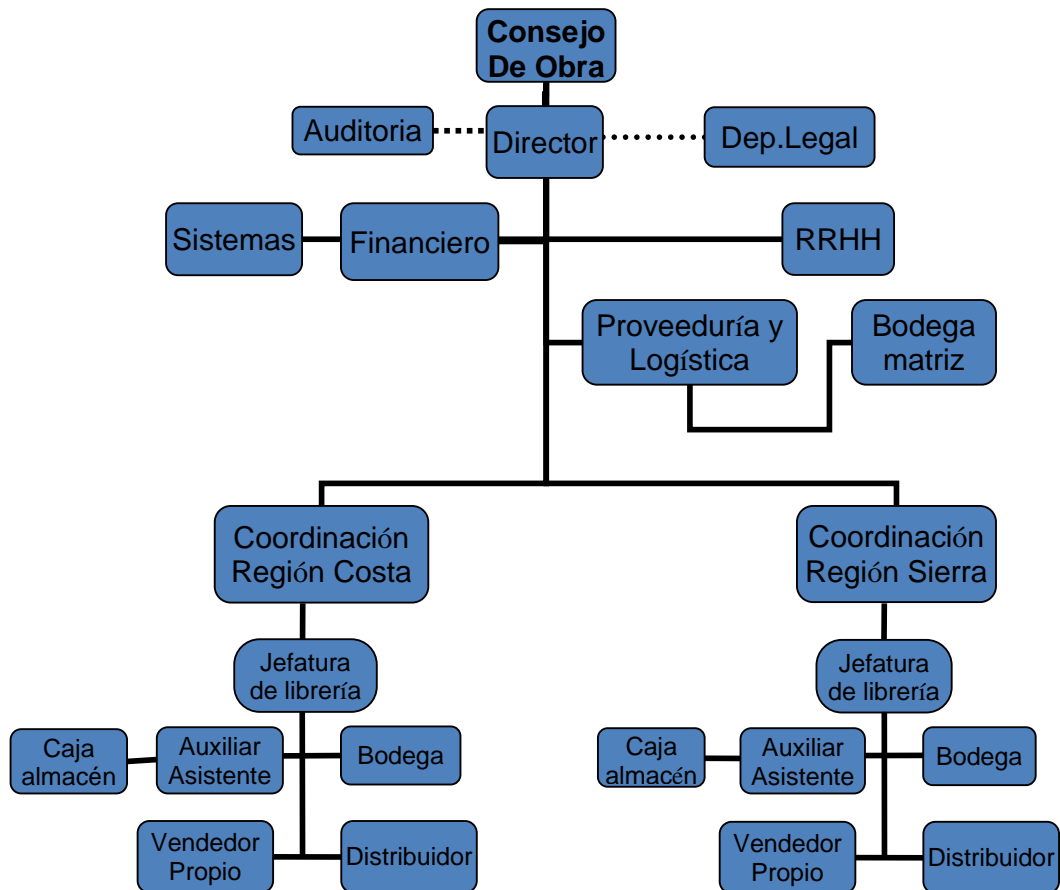
2.2.1.2 Organigrama del Área de Centro Grafico Salesiano



En este organigrama vemos que está integrada por un Director el mismo que está encargado de las áreas: comercial, planta, operaciones y administrativos contable. Principalmente el área de planta es la más importante y está conformada por: diseño pre prensa, prensa, encuadernación, acabados y bodega.

En esta área se realiza la impresión de libros, textos y de material P.O.P (Publicidad, calendarios, trípticos, etc.), encuadernación y acabados y una vez terminados se almacenan en sus respectivas bodegas.

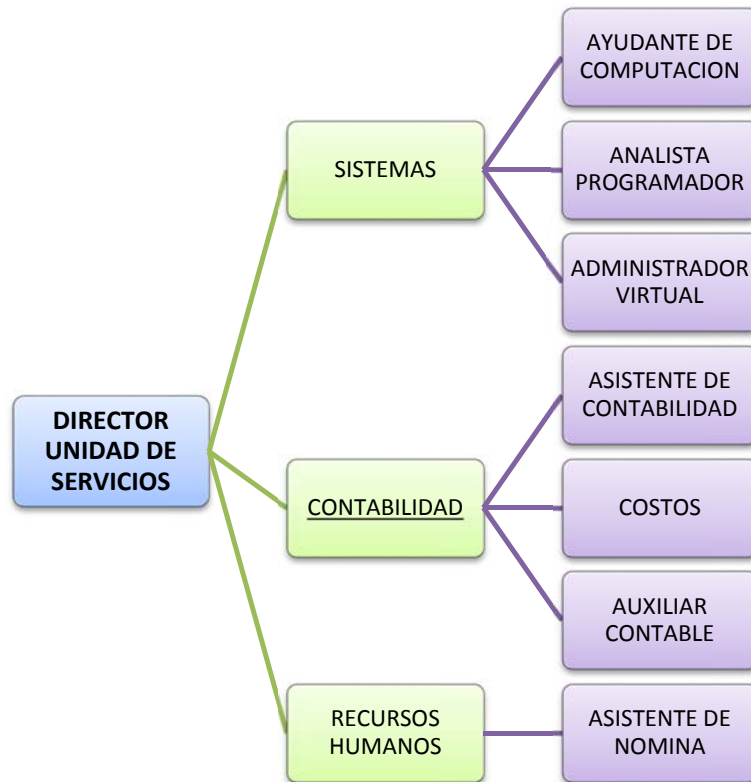
2.2.1.3 Organigrama de la Librería L.N.S



El área de Librerías L.N.S en su organigrama vemos que está encabezada por el Consejo de Obra luego está el Director del área el mismo que trabaja en conjunto con los departamentos de sistemas, financiero y recursos humanos y de manera indirecta con el departamento de auditoria y el departamento legal.

Aquí en esta área se realiza la comercialización de los libros marca L.N.S y de Línea Complementaria, también se realiza alianzas y convenios con otras editoriales nacionales e internacionales, licitaciones, Línea varios que comprende útiles de oficina y útiles escolares, convenio de distribución de lista de útiles a instituciones y colegios.

2.2.1.4 Organigrama Área Unidad de Servicios



Unidad de Servicios esta representa por la Directora de la Unidad y a su vez es la encargada supervisar las áreas de sistemas, contabilidad y recursos humanos.

Esta área sirve como columna vertebral para las otras áreas, aquí se realiza todo en cuanto a la parte administrativa, contable, tecnológica y de recursos humanos.

2.2.2 Ubicación y Localización

La Editorial Don Bosco está ubicada en la ciudad de Cuenca en la calles Vega Muñoz 10-68 y General Torres. Teléfono: (593 7) 283-1745 Fax: (593 7) 284-2722.

El horario de labores es desde las 08H00 hasta la 13H00 con un tiempo de descanso de 2 horas de 13H00 a 15H00, en la tarde se trabaja desde las 15H00 hasta las 18H00 de lunes a viernes.

2.2.3 Actividad de la Entidad

La Editorial Don Bosco se dedica a la publicación y difusión de toda clase de libros de texto y enseñanza, de obras culturales y religiosas, de revistas y medios audiovisuales, y de cualquier otro material didáctico necesario para orientar, asesorar y cooperar con la nación y con la iglesia en la tarea de educar a la juventud, especialmente de las clases populares.

La Editorial Don Bosco trabaja bajo estándares internacionales de calidad. Elabora y comercializa textos y material didáctico acordes a las nuevas tendencias pedagógicas; ofrece servicios de impresión y acabados.

2.2.4 Obligaciones y Prohibiciones del Empleador¹³

Art. 42.- Obligaciones del empleador.- Son obligaciones del empleador:

1. Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código;
2. Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieren en el trabajo y por las enfermedades profesionales, con la salvedad prevista en el Art. 38 de este Código.
3. Si se trata de fábricas u otras empresas que tuvieren diez o más trabajadores, establecer almacenes de artículos de primera necesidad para suministrarlos a precios de costo a ellos y a sus familias, en la cantidad necesaria para su subsistencia. Las empresas cumplirán esta obligación directamente mediante el establecimiento de su propio comisariato o mediante la contratación de este servicio conjuntamente con otras empresas o con terceros.
4. Llevar un registro de trabajadores en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones, fecha de ingreso y de salida; el mismo que se lo actualizará con los cambios que se produzcan;

¹³ Datos proporcionados por el Jefe de Recursos Humanos

5. Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado.
6. Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra;
7. Conferir gratuitamente al trabajador, cuantas veces lo solicite, certificados relativos a su trabajo. Cuando el trabajador se separare definitivamente, el empleador estará obligado a conferirle un certificado que acredite:
 - a) El tiempo de servicio;
 - b) La clase o clases de trabajo; y,
 - c) Los salarios o sueldos percibidos;
8. Atender las reclamaciones de los trabajadores;
9. Proporcionar lugar seguro para guardar los instrumentos y útiles de trabajo pertenecientes al trabajador, sin que le sea lícito retener esos útiles e instrumentos a título de indemnización, garantía o cualquier otro motivo;
10. Facilitar la inspección y vigilancia que las autoridades practiquen en los locales de trabajo, para cerciorarse del cumplimiento de las disposiciones de este Código y darles los informes que para ese efecto sean indispensables. Los empleadores podrán exigir que presenten credenciales;
11. Pagar al trabajador la remuneración correspondiente al tiempo perdido cuando se vea imposibilitado de trabajar por culpa del empleador.

Art. 43.- Prohibiciones al empleador.-Prohíbese al empleador:

- a) Imponer multas que no se hallaren previstas en el respectivo reglamento interno, legalmente aprobado;
- b) Retener más del diez por ciento (10%) de la remuneración por concepto de multas;
- c) Exigir al trabajador que compre sus artículos de consumo en tiendas o lugares determinados;
- d) Exigir o aceptar del trabajador dinero o especies como gratificación para que se le admita en el trabajo, o por cualquier otro motivo;
- e) Cobrar al trabajador interés, sea cual fuere, por las cantidades que le anticipe por cuenta de remuneración;
- f) Obligar al trabajador, por cualquier medio, a retirarse de la asociación a que pertenezca o a que vote por determinada candidatura;
- g) Imponer colectas o suscripciones entre los trabajadores;
- h) Hacer propaganda política o religiosa entre los trabajadores;
- i) Sancionar al trabajador con la suspensión del trabajo;
- j) Inferir o conculcar el derecho al libre desenvolvimiento de las actividades estrictamente sindicales de la respectiva organización de trabajadores;
- k) Obstaculizar, por cualquier medio, las visitas o inspecciones de las autoridades del trabajo a los establecimientos o centros de trabajo, y la revisión de la documentación referente a los trabajadores que dichas autoridades practicaren; y,
- l) Recibir en trabajos o empleos a ciudadanos remisos que no hayan arreglado su situación militar. El empleador que violare esta prohibición, será sancionado con multa que se impondrá de conformidad con lo previsto en la Ley de Servicio Militar Obligatorio, en cada caso.

2.2.5 Obligaciones y prohibiciones de los trabajadores¹⁴

Art. 26 Del Reglamento Interno de Trabajo.- Son obligaciones y prohibiciones de los trabajadores las siguientes:

- a) Cumplir con las normas establecidas en las leyes laborales, correspondientemente exigir a la empresa igual cumplimiento.
- b) Obedecer y respetar a sus superiores; sin perjuicio de que puedan formular las observaciones y reclamos según sea del caso.
- c) Dedicarse al cumplimiento de sus funciones, con cuidado y esmero apropiados, preocupados de mantener al día la realización de las actividades encomendadas.
- d) Cuidar la propia seguridad personal y la de los demás trabajadores, sujetándose a todas las normas y medidas de seguridad e higiene, así como las instrucciones que se impartan con tal finalidad.
- e) No abandonar ni suspender el trabajo sin causa legal, quedando establecido que quedan prohibidos los recreos.
- f) Mantener en buen estado todos los útiles de trabajo no siendo responsables por el deterioro que origine por el uso normal de esos objetos, ni el ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni el proveniente de mala calidad o defectuosa construcción.
- g) Responder en caso de negligencia pecuniariamente por las pérdidas, deterioros, daños o destrucciones, que se ocasionen en los materiales o instrumentos de trabajo, siempre que se compruebe la culpa del trabajador.

2.2.6 Multas y sanciones¹⁵

¹⁴ Reglamento Interno de Trabajo de Editorial Don Bosco y Librerías L.N.S

¹⁵ Reglamento Interno de Trabajo de Editorial Don Bosco y Librerías L.N.S

Art. 47 Con el propósito exclusivo de conservar una buena disciplina, corrección y cumplimiento de las obligaciones de la Empresa se establecen las siguientes transacciones:

- a) Amonestación verbal
- b) Multas
- c) Separación de la empresa; previo al trámite establecido en la ley.

Art. 48 En los casos de indisciplina leve a normas de conducta del presente Reglamento, atrasos a la jornada de trabajo, el trabajador será amonestado por su inmediato superior. Si el trabajador reincide en la falta será amonestado mediante comunicación dirigida por el Gerente o su Representante. Si el empleador lo desea podrá omitir las amonestaciones indicadas.

Art. 49 Se impondrá multas a los trabajadores de hasta el 100% de la remuneración diaria que reciban.

2.3 SITUACIÓN ACTUAL DEL ÁREA GESTION DE TALENTO HUMANO

Para la evaluación del área hemos realizado una revisión sistémica, es decir una evaluación de su desempeño y aporte a la organización.

Esto lo hemos realizado mediante cuestionarios tomando en consideración los métodos del Modelo Coso I, las observaciones y entrevistas. El objetivo de esta evaluación es ayudar a mejorar el funcionamiento de esta área.

Anteriormente esta área era el Departamento de Recursos Humanos, ahora tras haberse modificado desde inicios del año 2011 se lo conoce como Área de Gestión del Talento Humano (GTH).

Aunque se ha cambiado el nombre del área, esta sigue siendo un área tradicional, burocrática y operacional; es decir aquí se realiza las actividades operativas como: liquidaciones, contratos al personal, desvinculación del personal, medidas disciplinarias, etc. y procesos como reclutamiento, selección. En los tiempos actuales

claro que esto es necesario pero no suficiente. Además podemos decir que el área no cuenta con objetivos ni políticas.

Según entrevistas mantenidas con el Jefe de GTH el área presenta lo siguiente:

- ❖ Desempeño regular
- ❖ Falta de información clara y verídica por parte del personal
- ❖ No existen proyecciones, planes y programas que ayuden a mejorar el rendimiento del área.
- ❖ El área no agrega ningún valor a la organización.
- ❖ Inexistencia de políticas y procedimientos para esta área.
- ❖ En cuanto a selección y capacitación no producen rendimientos adecuados, porque el proceso de selección no está correctamente estructurado y en cuanto a capacitación no se invierte en este.
- ❖ Esta área recibe un presupuesto estimado de 12000 USD anual. Este es utilizado en: Contratación del personal, Gastos en servicios básicos, Gastos administrativos.
- ❖ En cuanto al ausentismo se puede decir que no existe un elevado nivel, el área que más presenta ausentismo es la del personal de planta, es decir en el Centro Grafico Salesiano el promedio es de un 30% anual, pero la empresa no pierde ya que recupera en dinero los minutos de retraso.
- ❖ En cuanto al índice de rotación este es alto en el área de Librerías, y a nivel general se podría decir que el índice de rotación es bajo, no existe un indicador de para medir la rotación del personal.
- ❖ Se estima en un 2% renuncian los trabajadores, la principal causa es dada por mejores oportunidades laborales.
- ❖ En cambio la empresa estima tuvo que despedir en un 40% a los trabajadores, principalmente en el área de Librerías y Centro Grafico Salesiano esto se dio por reestructuración, antigüedad y por reducción de costos.
- ❖ También se puede decir que existe un alto grado de apertura y disponibilidad del área de GTH para todos los trabajadores, de modo que puedan atender sus problemas o para explicarle las políticas de la organización, pero no existe una amplia disponibilidad para dar resoluciones rápidas a sus peticiones o quejas. El área que presenta reclamos continuos es el de la imprenta, es decir el Centro Grafico Salesiano.

- ❖ Son pocos los trabajadores que solicitan transferencias o separaciones en la empresa, se estima unos 10% trabajadores al año.
- ❖ El índice de accidentes es bajo ya que existe una alta seguridad física para los trabajadores en especial a los de la Imprenta. Existe un buzón de sugerencia pero no hay respuesta por parte de los empleados.

Papel de las personas en Editorial Don Bosco

Cada organización tiene una ideología propia en cuanto al papel que desempeña las personas en el quehacer de la organización. El nombre que dan a las personas refleja el papel que se les confiere en la organización.

En la Editorial Don Bosco al personal se lo denomina “colaborador”, es decir alguien que ayuda a lograr los objetivos institucionales y a realizar su misión.

Datos del personal de GTH:

Nombres: Andrés Arias Espinoza

Cargo: Jefe de Gestión de Talento Humano

Profesión: Estudiante de la Universidad Politécnica Salesiana

Tiempo laboral: 1 año

El área de Gestión del talento humano está constituido por el Jefe de GTH, el cual cumple con las funciones encomendadas por el Gerente General y por las mismas tiene que rendir cuentas al Director de la Unidad de Servicios.

Funciones del Jefe de GTH

- Proceso de Implementación de Subsistemas (reclutamiento, selección, inducción, y evaluación, clima organizacional, desvinculación del personal).
- Maneja todo lo relacionado al IESS.
- Mantenimiento de la Base de Datos de los empleados de la entidad.
- Asesoría y seguimiento a los contratos.- Los contratos que se dan en la entidad son dos y son: contratos fijos y contratos eventuales, los eventuales se

dan para el área de las librerías L.N.S para ciertas temporadas donde la demanda es alta.

- Maneja las prestaciones y beneficios que brinda la Entidad.
 - ✓ Salud y Vida: Editorial Don Bosco proporciona un seguro de salud para el colaborador y su familia, adicional a esto cuenta con un seguro de vida.
 - ✓ Farmacia: Se le proporciona al colaborador la afiliación a la tarjeta de crédito y descuentos a la cadena FARMAVIP, los valores consumidos son descontados vía rol de pagos.
 - ✓ Reconocimientos: Editorial Don Bosco reconoce en sus colaboradores la Estabilidad y el Desempeño Laboral estableciendo condecoraciones anuales de índoles públicas y económicas.
- Registro de asistencia.- se desarrollara en el lector huellas ubicado junto a la portería, acción que se debe realizar al ingreso y salida de cada jornada laboral.
- Remuneración:se hace de forma mensual tres días antes de finalizar el mes, la misma que será consignada en una Cuenta de Ahorro del Banco del Pacifico a cada empleado, para este efecto el departamento de GTH realiza la gestión oportuna para la apertura de la libreta en caso de que el nuevo colaborador no posea.

2.3.1 Evaluación en base al Modelo Coso I

A continuación se presenta una matriz de la calificación del nivel de confianza y riesgos. Las preguntas fueron elaboradas en base a los componentes del Modelo Coso I. La Calificación del nivel de Riesgo y Confianza es considerada de acuerdo a la siguiente tabla:

CALIFICACION	N. CONFIANZA	N. RIESGO
76-95%	Alto	Bajo
41-75%	Moderado	Moderado
15-40%	Bajo	Alto

EDITORIAL DON BOSCO					
CALIFICACION DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA					
Componente	Factor de Control Clave	Factor de Resultado	Ponderación	Calificación Si=1 No=0	Calificación Ponderada
AMBIENTE DE CONTROL	Integridad y valores éticos	Existencia de un clima ético en toda la organización.	10%	1	10%
		Existencia de un código de ética	10%	0	0
		Conocimiento del código de ética	10%	0	0
		Los Directivos fomentan la integridad y valores éticos al personal	10%	0	0
		Existencia de un manual de políticas	10%	0	0
		Conocimiento de las políticas	10%	0	0
		Existe un Reglamento Interno de Trabajo	10%	1	10%
		Está legalizado el Reglamento	5%	1	5%
		Esta actualizado el Reglamento	5%	0	0
		Conocimiento del Reglamento	10%	1	10%
		Contratos de personal con parentesco familiar	5%	0	0
		La Directiva recomienda contratar personal con parentesco familiar.	5%	0	0
		Totales			100%
		Calificación máxima	100%		
		Calificación Ponderada	35%		
		Nivel de confianza	Bajo		
		Nivel de riesgo	Alto		
Entrevistado a: Andrés Arias			Cargo: Jefe de GTH		
Realizado por: Libia Guarquila y Angélica Tasambay			Fecha: 25/08/11		

AMBIENTE DE CONTROL

Debido a la gran magnitud de este componente se evaluó por factores de la siguiente manera:

Integridad y valores éticos

Al realizar la evaluación de este factor se determina un 35% de calificación ponderada, por tanto presenta un bajo nivel de confianza y un alto nivel de riesgo para la entidad.

La integridad y valores éticos deben ser la base fundamental que debe existir en toda organización para que se pueda realizar las labores de manera efectiva y formar un ambiente de trabajo agradable.

Existe un bajo nivel de confianza y un alto nivel de riesgo debido a:

- ❖ Inexistencia de un código de ética institucional
- ❖ Falta de políticas.
- ❖ Falta de actualización del Reglamento interno de Trabajo

El “Reglamento Interno de Trabajo de la Editorial Don Bosco y Librerías L.N.S” esta desactualizado, este fue aprobado el 19 de abril de 1999 y está vigente hasta la actualidad, este documento es el único Reglamento Interno de Trabajo para todos los integrantes de la empresa.

Este debe ser actualizado, legalizado y aprobado por las autoridades correspondientes, ya que es necesario para mantener un control adecuado.

- ❖ El presente Reglamento interno de trabajo es conocido por la mayoría del personal, aquellos que no conocen dicho reglamento es debido a que no se les ha dado información respecto a este por parte de la entidad.

- ❖ No se recomienda contratar personal con parentesco familiar aunque si se hace excepciones en ciertos casos si la Gerencia lo decide, esto se debe a que no existe una política con respecto a este punto.

- ❖ Otros de los puntos que cabe señalar es la falta de actualización de las obligaciones y prohibiciones del empleador. Las leyes han cambiado y este es necesario modificarlo.

EDITORIAL DON BOSCO					
CALIFICACION DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA					
Componente	Factor de Control Clave	Factor de Resultado	Ponderación	Calificación Si=1 No=0	Calificación Ponderada
AMBIENTE DE CONTROL	Estructura Organizacional	Existe una estructura organizativa	20%	1	20%
		Comunicación de la estructura organizativa a todo el personal	10%	0	0
		Conocimiento de los niveles jerárquicos, responsabilidad y autoridad	10%	1	10%
	Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida	Existencia de un Manual de Funciones	20%	0	0
		Existencia de un Manual de Procedimientos	20%	0	0
		Existencia de un Manual de Control Interno	20%	0	0
	Totales			100%	
		Calificación máxima	100%		
		Calificación Ponderada	30%		
		Nivel de confianza	Bajo		
		Nivel de riesgo	Alto		
Entrevistado a: Andrés Arias			Cargo: Jefe de GTH		
Realizado por: Libia Guarquila y Angélica Tasambay			Fecha: 25/08/11		

Estructura organizacional

Descentralización.

La Editorial se encuentra en una situación de cambios organizacionales. Como resultado tenemos que La Editorial Don Bosco cuenta con una estructura

organizacional nueva, antiguamente existían departamentos y eran: editorial, producción y comercialización.

Con el objetivo de mejorar la gestión se establecieron 4 unidades de negocio, como son Editorial, Centro Gráfico, L.N.S y Servicios, cada una de estas áreas cuenta con un organigrama específico.

Debido a este proceso de descentralización señalamos que no existe una comunicación de la estructura organizativa a todo el personal, por tanto algunos colaboradores no conocen esta nueva estructura organizacional.

Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida

Existe una autoridad asignada en cada área de la Editorial y con sus respectivos delegados mas también concluimos que:

- No se cuenta con Manuales de Funciones específico para cada área.

La Editorial Don Bosco no tiene un manual de funciones de cada área. Según el Jefe de GTH, informa que se levantó información de los cargos para cada una de las áreas, pero se tuvo que suspender la actividad.

Es necesario e imprescindible contar con un manual de funciones, donde el personal pueda apoyarse para realizar sus actividades conociendo sus responsabilidades y a sus autoridades. No se ha elaborado este debido al proceso de transición en el que se encuentra la Editorial.

- No existe un Manual de Procedimientos específico para cada área

Debe elaborarse manuales de procedimientos para cada área, que sirva de guía para realizar los procesos respectivos de cada área.

- No existe un Manual de Control Interno específico en cada área.

No se han elaborado estos manuales, porque todavía no se ha definido bien la estructura de la Editorial Don Bosco. Por tanto no se tiene planificado elaborarlos, hasta terminar con el periodo de transición.

Al evaluar estos dos factores, estructura organizacional y autoridad asignada y responsabilidad asumida tenemos una calificación de un 30% lo cual nos presenta un nivel de confianza bajo y un nivel de riesgo alto.

EDITORIAL DON BOSCO					
CALIFICACION DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA					
Componente	Factor de Control Clave	Factor de Resultado	Ponderación	Calificación Si=1 No=0	Calificación Ponderada
AMBIENTE DE CONTROL	Administración de Recursos Humanos	Existencia de Planes de Talento Humano	20%	0	0
		SELECCIÓN			
		Manual de Selección	10%	0	0
		Mantenimiento de base de datos del personal durante el proceso de selección	3%	1	3%
		Verificación minuciosa de datos y referencia de los postulantes	2%	1	2%
		RECLUTAMIENTO			
		Existencia documentada para el reclutamiento	10%	0	0
		INDUCCION			
		Existencia de un Manual de Inducción	10%	0	0
		CAPACITACION			
		Existencia de Programas de capacitación para directivos y empleados	15%	0	0
		ROTACION Y PROMOCION			
		Incentivos a los empleados más capaces e innovadores	5%	0	0
		SANCION			
		Existencia de medidas disciplinarias	5%	1	5%
		EVALUACION DEL DESEMPEÑO			
		Manual de Procedimientos para la evaluación del desempeño	10%	0	0
		Aplicación de medidas para mejorar el desempeño laboral	5%	0	0
		Existencia de información adecuada para evaluar el desempeño	5%	0	0
		Totales			100%
Calificación máxima			100%		
Calificación Ponderada			10%		
Nivel de confianza			Bajo		
Nivel de riesgo			Alto		
Entrevistado a: Andrés Arias				Cargo: Jefe de GTH	
Realizado por: Libia Guarquila y Angélica Tasambay				Fecha: 25/08/11	

Administración del Talento Humano

En cuanto a este factor se tiene una calificación del 10% lo cual nos indica que existe un nivel de confianza bajo y nivel de riesgo alto.

Esta calificación se debe a que:

- No existen Planes de Talento humano
- No se aplica el Plan de Implementación del Sistema Integrado de GTH

Gestión del Talento Humano (GTH) cuenta con un PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA INTEGRADO DE GTH, el cual fue elaborado por el Equipo de Gestión de Talento Humano de la Universidad Politécnica Salesiana. Este Plan fue aprobado el 17 de marzo del 2011 por la Inspectoría Salesiana, pero no está en uso debido al factor tiempo ya que esta área cuenta con una sola persona, quien realiza en su mayor tiempo la operatividad del área.

Para cumplir con efectividad este plan se necesita de un equipo de trabajo altamente competente. Las personas deben ser administradas por un equipo y no por una sola persona para una magnitud de colaboradores como de la Editorial Don Bosco.

Hasta la fecha se presenta los siguientes inconvenientes por no aplicar el Plan propuesto.

- No se cuenta con un manual de reclutamiento y selección, se utiliza únicamente los formatos que se elaboraron en el Plan de Implementación.
- No se ha presentado el Manual de Inducción elaborado, por tanto su proceso está pendiente.
- No se conoce el clima laboral de la entidad, actividad prevista en el Plan de Implementación en base a encuestas, de hecho se realizaron las encuesta de acuerdo a un cronograma, mas no han sido tabulados los resultados.

- No se ha aplicado el Plan de Evaluación del Desempeño de acuerdo al cronograma establecido, por tanto no se conoce el desempeño de los colaboradores.
- No se aplica el Catalogo de Cargos Institucionales debido a que no ha sido revisado y aprobado por los Directivos de la entidad.
- No se aplica el reporte de desvinculación laboral propuesto.

Todas estas inconsistencias son debidas a que se está dando prioridad a la re estructuración de la entidad.

- No existen programas de capacitación para directivos y empleados

La capacitación es realizada mediante los boletines emitidos por la Cámara de Comercio, en la cual la entidad está inscrita. La entidad apoya y financia la capacitación ofertada por instituciones como el Secap siempre y cuando estas sean necesarias y de acuerdo al puesto de trabajo. Si un empleado quiere capacitarse por cuenta propia este tiene que financiarse por sí solo.

- No se cuenta con una adecuada información del personal para evaluarlo.

Las personas es lo más valioso que posee una entidad, por tanto estas deben ser administradas correctamente para alcanzar el éxito de la empresa.

EDITORIAL DON BOSCO CALIFICACION DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA					
Componente	Factor de Control Clave	Factor de Resultado	Ponderación	Calificación Si=1 No=0	Calificación Ponderada
AMBIENTE DE CONTROL	Competencia Profesional y Evaluación del Desempeño	Los Directivos poseen un alto nivel de competencia	20%	0	0
	Filosofía y Estilo de Gestión	La Junta Directiva supervisa el cumplimiento de la normativa interna	20%	1	20%
		Se fomentan los valores éticos	20%	0	0
	Consejo de Administración y Comité	Existencia de un Comité de Vigilancia	15%	1	15%
	Rendición de Cuentas y Transparencia	Se promueve la transparencia, control y rendición de cuentas	15%	1	15%
		Se conoce a quien rendir cuentas	10%	1	10%
Totales			100%	60%	
Calificación máxima			100%		
Calificación Ponderada			60%		
Nivel de confianza			Moderado		
Nivel de riesgo			Moderado		
Entrevistado a: Andrés Arias				Cargo: Jefe de GTH	
Realizado por: Libia Guarquila y Angélica Tasambay				Fecha: 25/08/11	

Competencia Profesional y Evaluación del desempeño

Es responsabilidad de la Gerencia definir bien el personal que se desea en la organización y las competencias del mismo por tanto:

- No existe un alto nivel de competencia de los empleados.
- No se da una orientación, capacitación y adiestramiento al personal nuevo.

- No se puede evaluar al personal debido a que no se tiene bien definido las competencias.

Filosofía y Estilo de Gestión

Es importante tener un liderazgo basado en los valores éticos y ser lo suficientemente competente en cuanto a la filosofía y estilo de gestión, como resultado tenemos que:

- No se fomentan de manera continua los valores éticos
- No se motiva a todo el personal para que este desarrolle de manera oportuna sus actividades

Consejo de Administración y Comité

En la Editorial Don Bosco si existe un Comité de Vigilancia, el cual está formado por 5 miembros, este comité es el encargado de velar por la correcta actuación de los colaboradores.

Rendición de cuentas y transparencia

Este factor es muy importante y definimos que el personal si sabe a quién rendir cuentas de sus labores pero lo que se resalta aquí es que no lo hacen de manera oportuna.

Al analizar estos cuatro factores podemos decir que existe un nivel de confianza moderado y nivel de riesgo moderado.

EDITORIAL DON BOSCO					
CALIFICACION DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA					
Componente	Factor de Control Clave	Factor de Resultado	Ponderación	Calificación Si=1 No=0	Calificación Ponderada
EVALUACION DE RIESGOS	Objetivos de la entidad	Existencia de objetivos	5%	1	5%
		Existencia de Plan Anual	10%	1	10%
		Existencia de Presupuestos	5 %	1	5%
		Cumplimiento de Objetivos	10%	1	10%
		Existencia de Cronograma de cumplimiento de metas	10%	1	10%
		Existencia de recursos definidos para alcanzar las metas	5%	1	5%
	Riesgos potenciales a la entidad	Análisis de los riesgos identificados	35%	0	0%
	Cuestiones dirigidas al cambio	Mecanismos para identificar: cambios institucionales, modificaciones a la normativa interna.	10%	0	10%
		Mecanismos para identificar: avance tecnológico, alteración en relación con los proveedores, cambios en la legislación.	10%	1	10%
	Totales			100%	
		Calificación máxima	100%		
		Calificación Ponderada	65%		
		Nivel de confianza	Moderado		
		Nivel de riesgo	Moderado		
Entrevistado a: Andrés Arias			Cargo: Jefe de GTH		
Realizado por: Libia Guarquila y Angélica Tasambay			Fecha: 25/08/11		

EVALUACION DE RIESGOS

Objetivos de la Entidad

La Editorial Don Bosco en cuanto a este factor podemos decir que:

- La Editorial cuenta con un objetivo bien definido, no existen objetivos específicos.
- Presenta un Plan Operativo Anual con su respectivo presupuesto.
- Se cuenta con un cronograma de cumplimiento de metas y objetivos
- La mayoría del personal conoce este objetivo
- No se cuenta con objetivos a largo plazo

Riesgos Potenciales para la Entidad

No existe un análisis riguroso de los riesgos en la entidad.

Sin embargo podemos decir que la descentralización si bien fue tomada para mejorar la gestión también consigo es inherente el riesgo, por tanto es necesario hacer un análisis de la gestión que ayude a identificar los posibles riesgos que puedan impedir el cumplimiento de los objetivos de esta decisión.

Cuestiones dirigidas al cambio

En consideración a este factor la empresa está a la vanguardia del cambio externo, las nuevas tendencias pedagógicas y la tecnología.

En cuanto a los cambios internos como las leyes y normativas internas del país, no se hecho nada como ejemplo tenemos el Reglamento interno de trabajo que esta desactualizado.

EDITORIAL DON BOSCO CALIFICACION DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA					
Componente	Factor de Control Clave	Factor de Resultado	Ponderación	Calificación Si=1 No=0	Calificación Ponderada
ACTIVIDADES DE CONTROL	Análisis de la Dirección	Actividades avaladas por la Dirección	15%	1	15%
		Se ha definido procedimientos y políticas para las actividades	25%	0	0
		Existencia de coordinadores de actividades	15%	1	15%
	Procesos de información	Existencia de procedimientos para el manejo de información	15%	0	0
	Indicadores	Existencia de indicadores	15%	0	0
	Estándares	Existencia de estándares de control	15%	0	0
Totales			100%		30%
			Calificación máxima	100%	
			Calificación Ponderada	30%	
			Nivel de confianza	Bajo	
			Nivel de riesgo	Alto	
Entrevistado a: Andrés Arias				Cargo: Jefe de GTH	
Realizado por: Angélica Tasambay				Fecha: 25/08/11	

2.3.3 ACTIVIDADES DE CONTROL

Para este componente determinamos una calificación del 30%, lo cual representa un nivel de riesgo alto y un nivel de confianza bajo. Las actividades no se pueden controlar debido a la inexistencia de procedimientos para realizar las mismas y controles que aseguren el cumplimiento eficaz de estas.

Análisis de la Dirección

Al analizar la dirección determinamos que:

- No se han definido procedimientos ni políticas para la realización de las actividades.

- No se ha dado un apoyo necesario al área de GTH debido al proceso de descentralización.
- Existen coordinadores en cada una de las áreas, los mismos que coordinan las actividades de los subordinados.

Procesos de información

En cuanto a este factor se determina que no existen procedimientos para el manejo de la información.

Indicadores

No existen indicadores que permitan verificar el rendimiento de las actividades, con respecto a este factor, no se ha planificado establecerlas.

Estándares

No existen estándares de control para medir el aporte de las actividades por tanto no se sabe que actividades hay que eliminarlas, modificarlas o agregarlas.

EDITORIAL DON BOSCO					
CALIFICACION DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA					
Componente	Factor de Control Clave	Factor de Resultado	Ponderación	Calificación Si=1 No=0	Calificación Ponderada
INFORMACION Y COMUNICACIÓN	Información en todos los niveles	Información eficaz en la entidad	15%	1	15%
		Existencia de mecanismos para una autentica comunicación	10%	0	0
		Confianza y libertad para discutir problemas laborales a la Dirección	15%	1	15%
		Información clara y precisa para realizar el trabajo	20%	0	0
		Información de incumplimientos a la normativa interna	10%	0	0
	Datos fundamentales en los EE.FF	Informes de Estados Financieros confiables y oportunos	20%	1	20%
	Comunicación de los objetivos	Comunicación de objetivos a todo el personal	10%	1	10%
	Totales			100%	
		Calificación máxima	100%		
		Calificación Ponderada	60%		
		Nivel de confianza	Moderado		
		Nivel de riesgo	Moderado		
Entrevistado a: Andrés Arias			Cargo: Jefe de GTH		
Realizado por: Angélica Tasambay			Fecha: 25/08/11		

INFORMACION Y COMUNICACIÓN

En la organización debe existir una adecuada información y un amplio nivel de comunicación en cada una de las áreas de la Editorial, los resultados de la evaluación nos indican un 60% de calificación para este componente lo cual representa un nivel de confianza moderado y un nivel de riesgo moderado por tanto concluimos que:

- No existe una información clara y precisa acerca de la forma de realizar el trabajo
- No existe un alto y adecuado nivel de comunicación interno en la Editorial.
- En su mayoría existe confianza entre los colaboradores y los directivos para tratar asuntos respecto al trabajo.
- Según el estado de Resultado¹⁶ de la entidad arrojó un resultado de 244.553,69 lo cual nos indica que hubo utilidad.

¹⁶ Estado de Resultados Editorial Don Bosco enero-junio 2011

EDITORIAL DON BOSCO					
CALIFICACION DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA					
Componente	Factor de Control Clave	Factor de Resultado	Ponderación	Calificación Si=1 No=0	Calificación Ponderada
SUPERVISION	Monitoreo continuo	Existencia de procedimientos de supervisión de los procesos y operaciones	35%	1	35%
	Seguimiento interno	Seguimiento y control para cada actividad	35%	1	35%
	Evaluaciones externas	Evaluaciones externas	15%	0	0
		Evaluaciones periódicas	15%	0	0
Totales			100%		70%
Calificación máxima			100%		
Calificación Ponderada			70%		
Nivel de confianza			Moderado		
Nivel de riesgo			Moderado		
Entrevistado a: Andrés Arias				Cargo: Jefe de GTH	
Realizado por: Angélica Tasambay				Fecha: 25/08/11	

SUPERVISION

Este componente tiene una calificación del 70%, esto nos indica un nivel de confianza moderado y un nivel de riesgo moderado, esto se debe a que existen un monitoreo continuo de cada una de las actividades y procesos que se realiza. De la misma manera existe un seguimiento continuo de las actividades lo cual hace que exista un control adecuado.

En cuanto a las evaluaciones externas se puede decir que no se ha realizado ningún tipo de auditoria a los procesos y actividades. Por tanto solamente existe una supervisión interna.

CAPITULO III

PROPUESTA

3.1 GENERALIDADES SOBRE LA PROPUESTA

Hoy en día el Talento Humano o más bien dicho el Talento Organizacional Competitivo (TOC) es considerado como un factor clave dentro de una organización para alcanzar el éxito. Por tanto La Propuesta del Diseño de un Manual de Control Interno basado en el modelo Coso I para el área de Gestión de Talento Humano (GTH) de la Editorial Don Bosco, proporcionara una visión moderna de su estructura y actuación.

El presente manual de Control Interno tiene como finalidad otorgar información detallada en forma ordenada y sistemática que contribuya al cumplimiento de los objetivos de la Editorial Don Bosco y en especial ayudar al área de GTH se convierta en un componente estratégico para la entidad.

3.2 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

3.2.1 Objetivo General

Dotar de un Manual de Control Interno basado en el Modelo COSO I para el área de Gestión de Talento Humano de la Editorial Don Bosco, que sea útil, eficaz y eficiente.

3.2.2 Objetivos Específicos

La propuesta está diseñada bajo el cumplimiento de los objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones: se orienta a los objetivos básicos del negocio en La Editorial Don Bosco, incluyendo los de desempeño, la rentabilidad y la salvaguarda de los recursos.
- Confiabilidad de la información

- Cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables: se refiere al cumplimiento de aquellas leyes y regulaciones a las que está sujeta la entidad.

3.3 IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA

La aplicación de este manual de control interno basado en el Modelo COSO I, proporcionara que al área de GTH los lineamientos para una correcta administración del talento organizacional competitivo. Con esta nueva concepción, las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales y son consideradas seres con inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, competencias, aspiraciones y percepciones singulares.

3.4 DESARROLLO DE LA PROPUESTA

**MANUAL DE CONTROL INTERNO BASADO
EN EL MODELO COSO I PARA EL AREA DE
GESTION DE TALENTO HUMANO DE LA
EDITORIAL DON BOSCO.**



1. AMBIENTE DE CONTROL

1.1 INTEGRIDAD Y VALORES ETICOS

Los miembros de La Editorial Don Bosco son responsables directos del compromiso ético en el ejercicio de sus funciones. Todos deben cumplir y compartir los valores éticos, poniendo en práctica en sus actividades de trabajo, a continuación se señalan los principales valores éticos:

a) **Compromiso:** Reflejado en las actitudes y acciones que desarrollen para contribuir en el cumplimiento de la misión de la Editorial Don Bosco, a través de las actividades de trabajo con el propósito de aportar beneficio a la educación.

b) **Constancia:** Mostrando siempre firmeza y perseverancia en todas sus responsabilidades como miembro de la Dirección, comisiones o colaborador de Editorial Don Bosco.

c) **Confidencialidad:** Guardando estricta y celosa reserva de hechos e información que sea conocida en la entidad.

d) **Honestidad:** Mostrando decencia y moderación en todos sus actos de la vida diaria, sin ocultar o deformar información que afecte el mejor conocimiento de la institución.

e) **Integridad:** manifestando rectitud en el comportamiento diario, sin engaños falsedades o hipocresías.

f) **Justicia:** Procediendo con equidad e imparcialidad, de manera objetiva, sin favoritismos ni intereses preestablecidos.

g) **Lealtad:** Permitiendo e impulsando el cumplimiento de los objetivos y misión de Editorial Don Bosco, como compromiso con la vida institucional de ésta.

h) **Liderazgo:** Sabiendo que el ejemplo personal es la mejor forma de promover conductas éticas y de calidad en el desempeño de sus actividades.

i) **Respeto:** Interactuando entre sus miembros y con la sociedad, para lograr una adecuada convivencia social.

j) **Responsabilidad:** Asumiendo el adecuado cumplimiento de su compromiso con la institución, en sus acciones o misiones y actitudes como miembros de la Editorial Don Bosco.

k) **Tolerancia:** Admitiendo y respetando las diferencias personales e institucionales con otros miembros de Editorial Don Bosco y de la sociedad, para lograr una convivencia y el trabajo armónico que se requiere para el éxito de su misión.

l) **Transparencia:** Haciendo adecuado uso de los recursos de la institución para difundir su pensamiento y el resultado de sus actividades, cumpliendo siempre con el compromiso de su misión.

Conducta de los miembros de Editorial Don Bosco

Los miembros deberán cumplir con lo establecido en el Reglamento Interno de trabajo de Editorial Don Bosco y Librerías L.N.S, manteniendo en todo momento una conducta ejemplar de acuerdo con la calidad que debe distinguir a la entidad.

Clima laboral y ambiental

- ❖ Los miembros de la Editorial Don Bosco promoverán el trato amable y cordial dentro de sus instalaciones y fuera de ellas, interactuando con cualquier persona dentro de las normas de respeto, cortesía y justicia, con independencia de género, capacidades, edad, religión, origen o nivel jerárquico.
- ❖ Se fomentara la existencia de un ambiente de trabajo agradable, expandido, libre de acosos de cualquier naturaleza, hostigamientos, amenazas o discriminaciones.

- ❖ Se propiciara un medio ambiente de trabajo seguro y saludable, como señal del compromiso de todos los miembros de Editorial Don Bosco, de contribuir a proteger el medio ambiente del país, como una responsabilidad ciudadana.

CODIGO DE ETICA

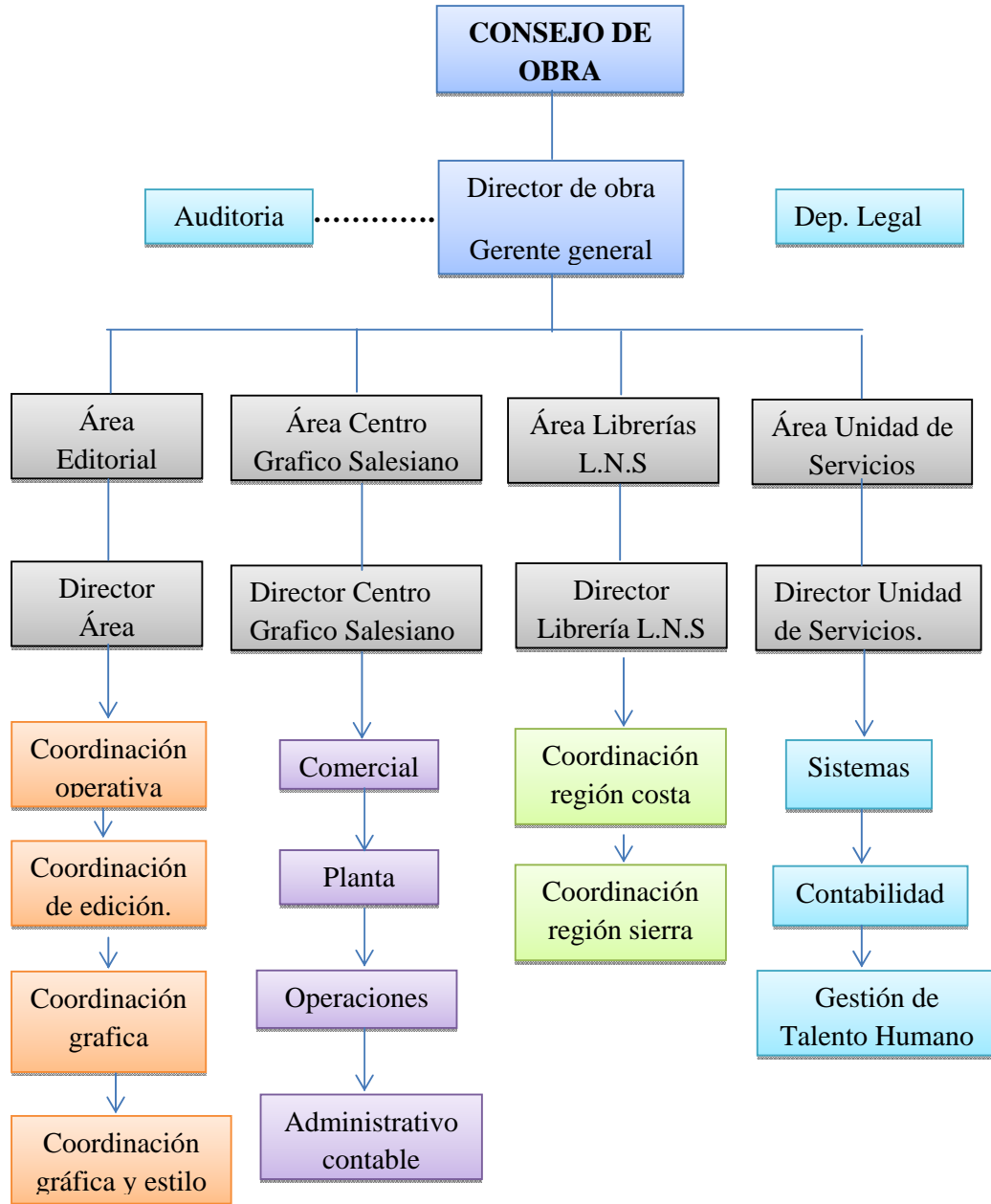
EDITORIAL DON BOSCO

CODIGO DE ETICA

Como miembro de la Editorial Don Bosco me comprometo a:

- Ser un buen cristiano y honrado ciudadano.
- Mantener las más altas normas de conducta personal y profesional.
- Apoyar los objetivos y misión de la Editorial Don Bosco.
- Cumplir con el Reglamento interno de Trabajo.
- Realizar el trabajo con eficacia y eficiencia.
- Fomentar un excelente ambiente laboral
- Ser leal a mi empleador.
- No usar mi puesto de trabajo para obtener privilegios o beneficios personales.
- Mantener la confidencialidad de la información privilegiada.
- Contribuir en el servicio a la comunidad y educación.

1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE EDITORIAL DON BOSCO



Este organigrama general es un modelo informativo, es diseñado con el objetivo de ser puesto a disposición de todo público, es decir, como información accesible a personas no especializadas. De esta manera todo el personal de la entidad podrá comprender la estructura de la entidad.

1.3 AUTORIDAD ASIGNADA Y RESPONSABILIDAD ASUMIDA

La responsabilidad por el funcionamiento de una organización es de todas las personas que colaboran en sus operaciones, siempre en la perspectiva de la autoridad y las funciones asumidas y ejecutadas por cada una de ellas.

El uso adecuado de la autoridad delegada y el cumplimiento de las responsabilidades asignadas por el personal en todos los niveles deben orientarse a los objetivos de la Editorial Don Bosco, los mismos que estarán puntualmente definidos y ampliamente disseminados o difundidos en la organización.

La apropiación de los objetivos institucionales por el personal en todos los niveles asegura el funcionamiento del control interno, por tanto apoya y fomenta el cumplimiento de los mismos.

Delegación.- es asignar autoridad a una persona para llevar a cabo actividades específicas, para el proceso de delegación existen los siguientes pasos:

- **Asignación de deberes.-**el responsable de la Editorial Don Bosco tiene que definir perfectamente los deberes que serán asignados a sus mandos medios e intermedios, los cuales a su vez los trasladarán a sus subalternos para el cumplimiento de los objetivos propuestos.
- **Delegación de autoridad.-**es necesario delegar la autoridad correspondiente, para que se puedan llevar adelante los deberes asignados y por lo tanto se cumplan los fines concretos de la organización.
- **Asignación de responsabilidad.-** La delegación de autoridad lleva asignada la responsabilidad correspondiente a la autoridad delegada. Los derechos tienen que ser acompañados de "obligaciones" y "metas concretas". La autoridad sin responsabilidad es el principio del fin de toda organización y de abusos totalmente incontrolados.

- **Creación de confianza.**-para dar a una persona autoridad y responsabilidad debe existir prioritariamente confianza. La autoridad y responsabilidad delegada es un compromiso para el subordinado y tiene que desempeñar su trabajo de la forma más relajada posible.

Responsables de las Metas

Todos los integrantes de la Editorial Don Bosco son responsables de contribuir y velar por el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos. Para ello, es deber de la Editorial Don Bosco informar clara y suficientemente a cada uno sobre los objetivos estratégicos y metas, así como la forma en que contribuirá o será responsable de las mismas.

La Dirección General debe designar los responsables del cumplimiento de las metas y objetivos estratégicos y definir criterios objetivos para su medición, periodicidad de medición, los premios por su cumplimiento, las correcciones o las sanciones por su incumplimiento injustificado.

1.4 ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

1.4.1 Elaboración de Planes de Talento Humano

Los planes de talento humano se sustentarán en el análisis de la capacidad operativa de las diferentes áreas, en el diagnóstico del personal existente y en las necesidades.

La planificación se elaborará sobre la base de un diagnóstico del personal, efectuado con la información estadística que mantendrá la unidad responsable de la administración del talento humano; considerando además, el plan estratégico institucional, los planes operativos anuales, programas y proyectos.

El plan de talento humano formará parte de la documentación del sistema de planificación anual.

1.4.2 Las personas como asociados de la Editorial Don Bosco.

Las personas deben ser consideradas como asociados de la organización, capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Como asociadas, las personas hacen inversiones en la organización, esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc., con la esperanza de obtener rendimientos de esas inversiones, por medio de salarios, incentivos económicos, crecimiento profesional, satisfacción, desarrollo de la carrera, etc.

Toda inversión se justifica si tiene un rendimiento razonable. En la medida que el rendimiento sea bueno y sustentable, la tendencia será ciertamente hacia mantener o aumentar la inversión. A las personas se las debe visualizar como asociados de la entidad. En esa calidad, son proveedoras de conocimientos, habilidades, competencias y sobre todo la aportación más grande y significativa: la inteligencia.

En este sentido, las personas constituyen parte integral del capital intelectual de la organización.

AREA GESTION DE TALENTO HUMANO

Objetivo General

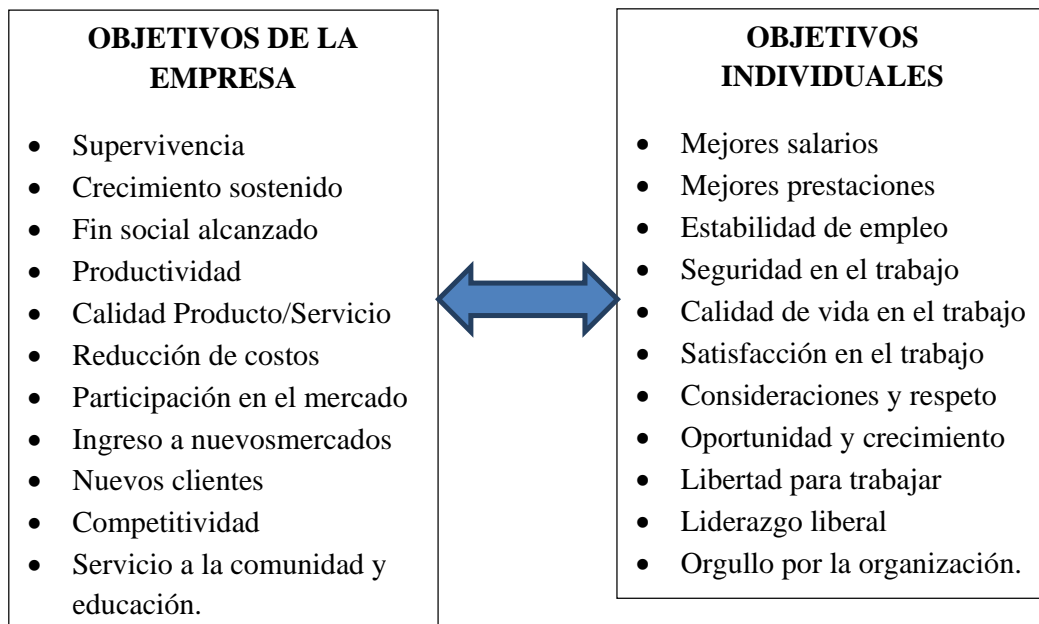
Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión.

Objetivos Específicos

1. Proporcionar competitividad a la organización.
2. Proporcionar a la organización personas altamente capacitadas y motivadas.
3. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo
4. Mantener políticas éticas y comportamiento socialmente responsables.
5. Construir la mejor empresa y el mejor equipo de trabajo.

La Editorial Don Bosco depende del talento humano que la integra, y a su vez el talento humano depende de la Editorial por tanto así como la entidad tiene claramente definido su objetivo, el talento humano tiene sus objetivos individuales, en vista de esto ambos quieren Ganar-Ganar, es decir lograr sus objetivos, de esta manera vemos que es indispensable buscar la forma de conseguir los objetivos que cada uno persigue.

En este cuadro exponemos los principales objetivos que cada uno persigue y son:



Es importante que dentro de los objetivos de la organización se involucren los objetivos individuales de las personas, y ser un solo objetivo que satisfaga a las distintas partes.

1.4.3 Funciones de la Gestión de Talento Humano

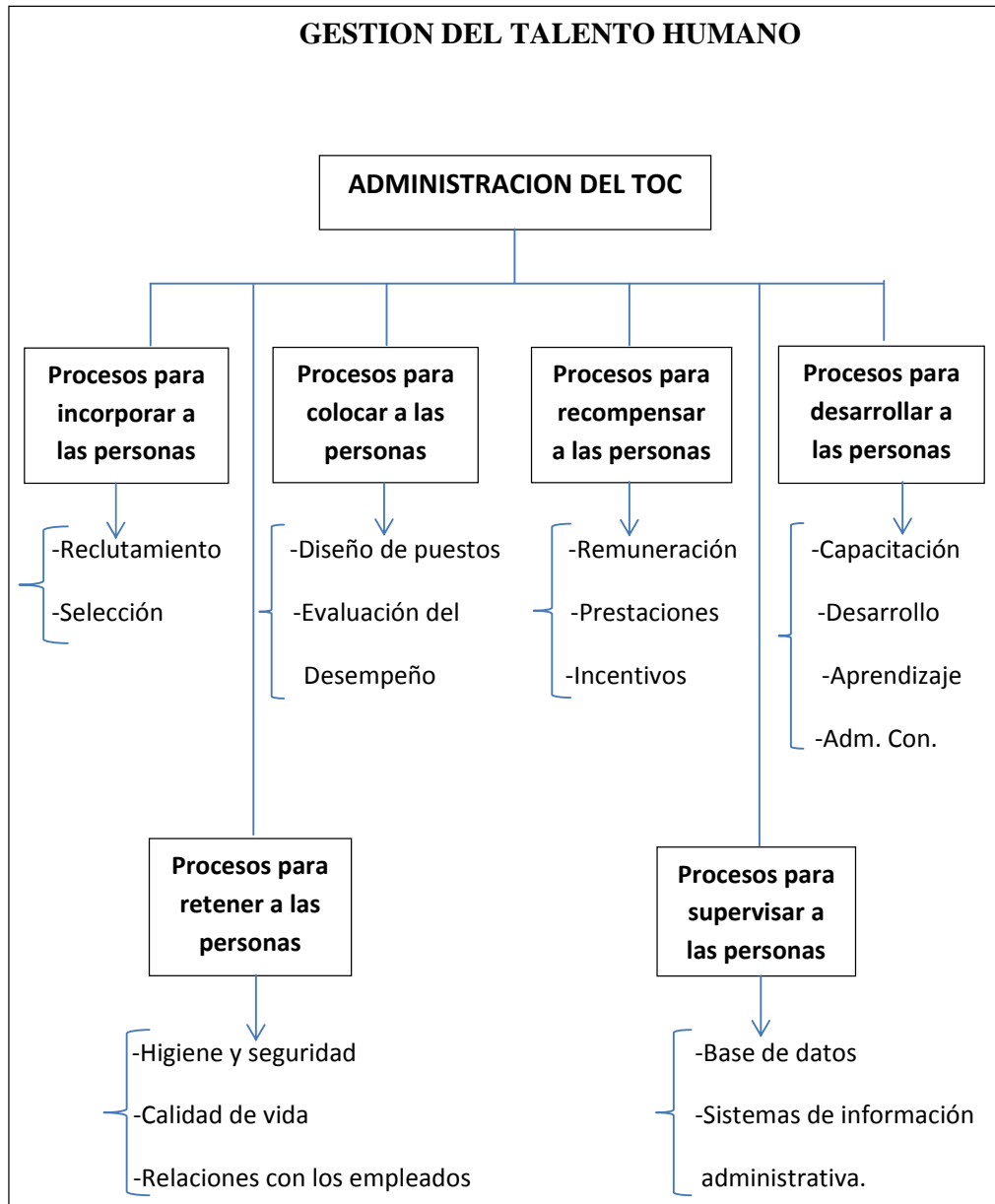
El área de GTH para que pueda agregar valor a la organización, servir a sus objetivos y crear ventajas competitivas, debe desempeñar funciones cada vez más complejas y versátiles. El profesional de GTH debe aprender a desempeñar roles tanto operativos como estratégicos, y simultáneamente enfocarse en el largo y corto plazo.

Funciones principales para la Administración de GTH:

1. **Administración de estrategias de GTH.-** es decir el área debe buscar la manera de impulsar las estrategias de la organización.
2. **Administración de infraestructura en la empresa.-** la manera en que GTH ofrece una base de servicios a la organización para ayudarla a ser eficiente y eficaz.
3. **Administración de la contribución de los trabajadores.-** la forma en que GTH ayuda en la participación y el compromiso de los trabajadores, los transforma en agentes emprendedores, asociados y proveedores de la organización.
4. **Administración de la transformación y cambio.-** la manera en que el área de GTH ayuda a la creación de una organización creativa e innovadora.

1.4.4 CINCO PASOS PARA ADMINISTRAR LA GESTION DE TALENTO HUMANO¹⁷

PASO 1. Invertir mucho en las personas y en los administradores de GTH



Cuadro 1.

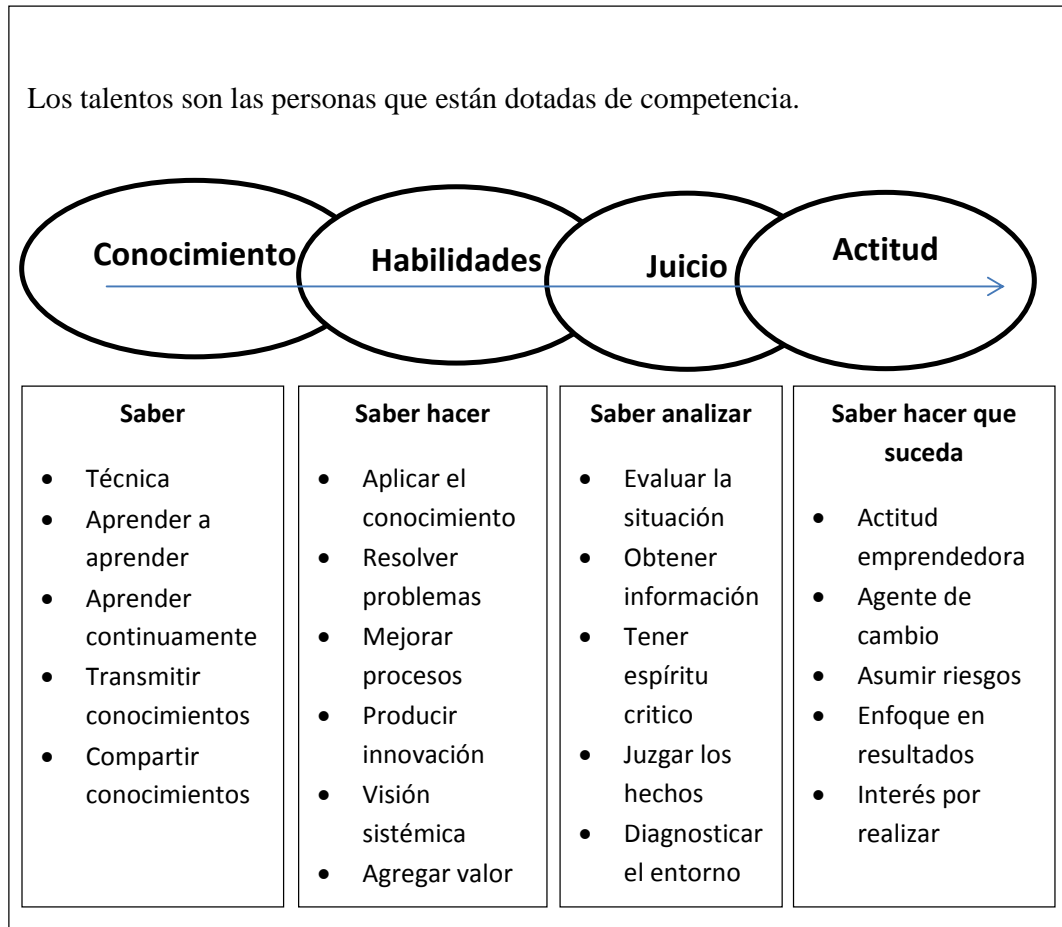
¹⁷CHIAVENATO Idalberto. Gestión del Talento Humano, pagina 539.

Como podemos ver en el cuadro 1 es importante saber Administrar el Talento humano y para esto implica e integra seis procesos organizacionales como son:

1. **Incorporar.-**a través de procedimientos adecuados de reclutamiento y selección.
2. **Colocar.-** mediante el diseño de actividades y evaluación del desempeño. Según Juan JoseGilli¹⁸ nos dice que “la distribución de cargos es quizás el elemento más importante de la Administración de personas. Colocar a las personas en el lugar en que sus cualidades sean productivas es la manera de asegurar la optimización de los recursos humanos.”
3. **Recompensar.-** con una remuneración justa y prestaciones sociales establecidas por la ley y con incentivos que motiven al personal.
4. **Desarrollar.-**esto se realiza al:
 - Instruir al individuo para lograr el mejoramiento de su formación profesional.
 - Capacitarlo en el desempeño de sus funciones actuales.
 - Desarrollo al proporcionarle un perfeccionamiento apropiado para su actividad futura.
5. **Retener.-** proporcionando una adecuada higiene y seguridad, con una calidad de vida en el trabajo y creando confianza y compañerismo entre los integrantes de la entidad, retener es hacer inversiones a largo plazo en todos los integrantes.
6. **Supervisar a las personas.-** manteniendo y actualizando de forma continua la base de datos de los colaboradores para así dar un seguimiento, controlar las actividades de las personas y verificar sus resultados.

¹⁸ GILLI Juan José, Diseño Organizativo Estructura y procesos, Buenos Aires, Ediciones Granica 2007 pág. 41

PASO 2. Transformar a las personas en talentos



Cuadro 2.

Administrar al talento humano se convierte cada día en algo indispensable para el éxito de las organizaciones.

Este cuadro nos muestra que las personas están dotadas de conocimientos, habilidades, juicio y actitud es decir en competencias, por tanto hay que saber cómo transformar a las personas en talentos que aporten al cumplimiento de los objetivos de la entidad.

Para ser talento, la persona debe poseer algún diferencial competitivo, el talento incluye aspectos como:

- **Conocimiento.**- se trata del saber, constituye el resultado de aprender a aprender, de forma continua.
- **Habilidad.**- se trata de saber hacer, es decir utilizar y aplicar el conocimiento.
- **Juicio.**- se trata de saber analizar la situación y el contexto.
- **Actitud.**- la actitud emprendedora permite alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agentes de cambio, agregar valor, llegar a la excelencia y enfocarse en los resultados.

El saber cómo hacer que las personas sean talentos organizacionales competitivos ayudara a lograr una ventaja competitiva a la entidad.

Según Porter¹⁹ nos dice que “la administración de recursos humanos influye en la ventaja competitiva de la compañía pues determina las habilidades y la motivación del personal así como el costo de contratarlo y entrenarlo”

¹⁹PORTER Michael E. Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior, Editorial Patria, México 2007, pág. 42

PASO 3 Transformar a los Talentos en Capital Humano



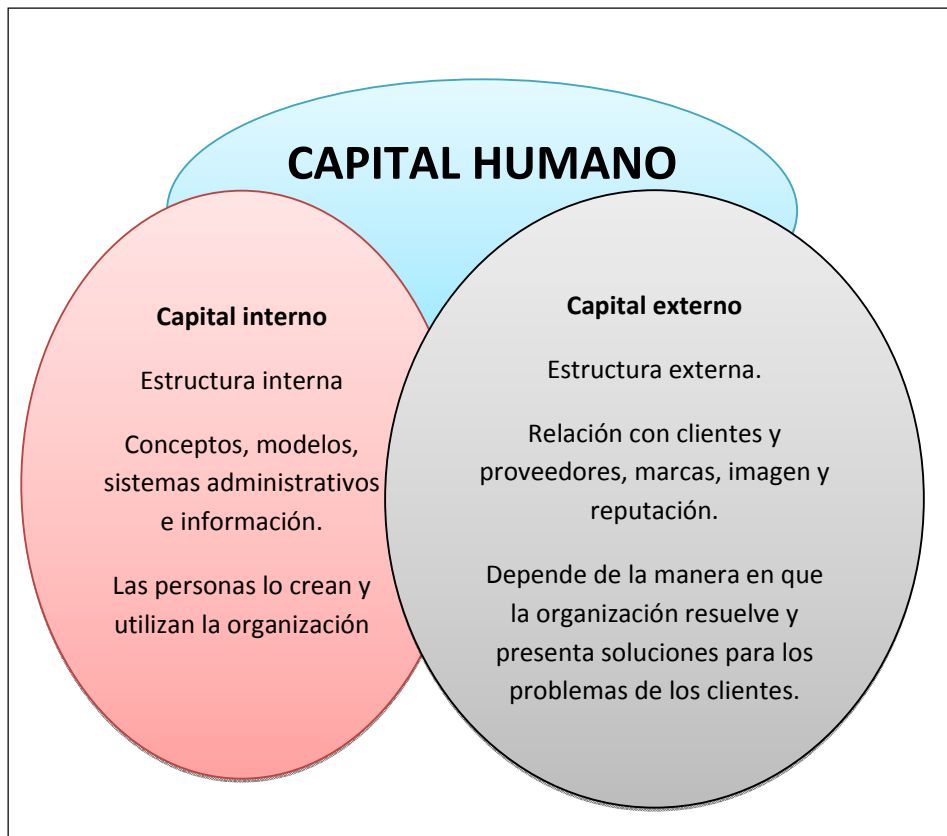
Cuadro 3.

El tercer paso es valorar y transformar el talento que poseen las personas en capital humano, se entiende como capital humano al patrimonio invaluable que una organización puede reunir para alcanzar el éxito y claro también la competitividad.

El capital humano es el lugar donde se inician todas las ideas, es decir es la fuente de las innovaciones.

Como talento son las personalidades, inteligencia, actitud, experiencia, competencia, habilidad, creatividad, innovación y responsabilidad; es decir utilizar al máximo sus talentos para que estos puedan desempeñar las actividades a través de una organización y división de trabajo, donde exista una cultura y comportamiento fundamentado principalmente en valores éticos.

PASO 4 Transformar el Capital Humano en Capital Intelectual



Cuadro 4.

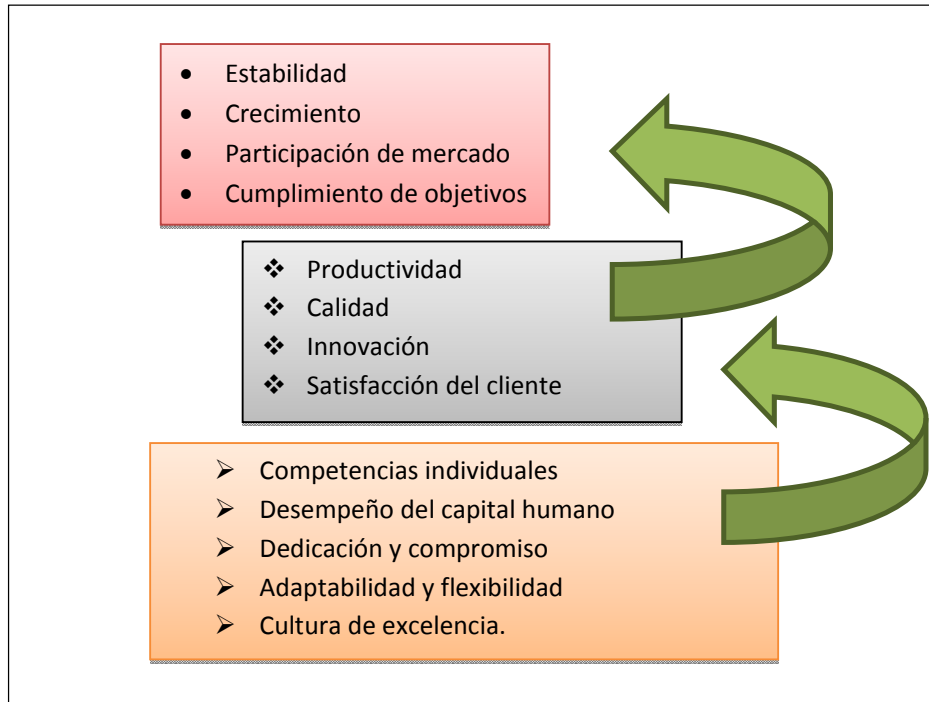
Sin lugar a duda el activo más valioso para una entidad es el personal con el que cuenta, ya que estos motivados y satisfechos desempeñan sus actividades positivamente.

Al hablar de capital intelectual nos referimos al conocimiento intelectual que posee una organización, la información intangible (que no es visible y por tanto, no está recogida en ninguna parte) que posee y puede producir valor.

De ahí la dificultad de administrarlo de manera adecuada, el capital intelectual como vemos en el cuadro 4. Está compuesto por el capital interno que son las personas que hacen que exista la entidad y el capital externo representada por los clientes.

La administración del talento humano debe enfocarse en el capital humano y en sus consecuencias para el capital intelectual de la organización.

PASO 5 Transformar el capital intelectual en resultados para el negocio



Cuadro 5

Con un alto nivel de competencia y desempeño en conjunto con la dedicación y el compromiso de cada miembro, ayuda a incrementar los niveles de productividad, calidad de los productos y servicios, a innovar y cumplir con el servicio a la comunidad y educación.

Todo esto solo lleva al cumplimiento de los objetivos fijados y a su vez al crecimiento de la empresa, con una gran participación en el mercado.

¿Porque invertir?

Una de las grandes responsabilidades de la gerencia es invertir en lo social, movilizar al Capital humano (no limitarlo) y darle oportunidad para participar en la organización.

El capacitar al personal es una inversión y no un gasto para la entidad, la inversión en especial debe concentrarse especialmente en el capital intelectual, es decir el activo intangible que la organización posee y agrega valor, es aquí donde el rendimiento de la inversión es mayor.

Los individuos deben ser considerados como activos intangibles y no como un simple recurso o insumo, ya que en su inteligencia esta la fuente de imaginación y aportan con ideas innovadoras, su aporte crece con el tiempo y hace crecer a la organización.

1.5 COMPETENCIA PROFESIONAL Y EVALUACION DE DESEMPEÑO

Cada una de las áreas (Editorial, Centro Grafico Salesiano, Librerías L.N.S y Servicios) de la Editorial Don Bosco en coordinación con el área de Gestión de Talento Humano debe definir claramente el perfil profesional para el desempeño de las posiciones directivas y de operación, el mismo que pasa a conocimiento y aprobación de la dirección ejecutiva.

En la definición del perfil profesional para desempeñar las posiciones funcionales debe considerarse la naturaleza y el grado de juicio profesional aplicables a un trabajo específico. Además, se debe buscar el equilibrio entre la capacidad exigida al profesional y el nivel de supervisión a ser aplicado.

La evaluación del desempeño es un elemento directamente relacionado con la competencia profesional, es necesario evaluar las funciones y el nivel de rendimiento logrado.

1.6 FILOSOFIA Y ESTILO DE GESTION

La filosofía y el estilo de gestión de la dirección está relacionada con la manera en que la organización es administrada, incluyendo el riesgo empresarial asumido.

Para mejorar la administración de Editorial Don Bosco es necesario:

- ✓ Establecer políticas escritas
- ✓ Contar con indicadores de rendimiento propuestos a base de experiencias y estudios técnicos.
- ✓ Elaborar informes periódicos relacionados con las operaciones realizadas y los reportes sobre las condiciones de excepción en el cumplimiento de sus actividades.

En cuanto a la comunidad

La editorial Don Bosco al ser una entidad sin fines de lucro es responsable de transmitir este sentir a cada uno de sus colaboradores:

- Ser buenos ciudadanos apoyando con buenas obras y a la organización por su labor benéfica.
- Fomentar una mejor educación, creando textos y materiales escolares de alta calidad.
- Proteger el entorno.
- Mejorar continuamente para servir a la comunidad y educación.

En cuanto a los colaboradores

Debido a la era de la información en la que nos encontramos, la nueva filosofía de la gestión debe ser sobre la forma en que los empleados contribuyen a la organización.

La Directiva de la Editorial Don Bosco tienen que mostrar responsabilidad por cada uno de sus colaboradores, los hombres y mujeres que trabajan en ella, los mismos tienen que ser considerados como lo que son el Talento Organizacional Competitivo.

Por tanto la directiva debe:

- Respetar la dignidad de cada colaborador y reconocer su mérito.
- Brindar seguridad en las áreas de trabajo.
- Otorgar una compensación justa y adecuada.
- Establecer condiciones laborales claras, ordenadas y seguras.
- Dar libertad a cada colaborador de hacer sugerencias y formular quejas.
- Crear igualdad de oportunidades para el empleo, el desarrollo y la promoción de los que estén cualificados.
- Proporcionar una gestión competente.

1.7 CONSEJOS DE ADMINISTRACION Y LOS COMITES

El Consejo de Administración (junta directiva, directorio, comisión, comité y otras denominaciones) es responsable ante el Consejo de Obra de Editorial Don Bosco.

Tanto las políticas emitidas para promover el logro de los objetivos de la organización dirigidas a la dirección ejecutiva, como garantizar la eficacia en el funcionamiento del marco integrado de control interno a partir de las funciones que cumple la auditoría interna, con el apoyo del consejo y la colaboración de la dirección ejecutiva de la organización. El funcionamiento de los comités de adquisiciones, administración de personal y desarrollo de tecnología aportan estructura y criterios para fortalecer el funcionamiento eficiente de las áreas específicas y de la institución.

Comité de vigilancia

- ✓ El comité de vigilancia deberá verificar todo comportamiento y ejecución de las actividades de todos los integrantes de la Editorial Don Bosco.

- ✓ Tomar en consideración los informes de Auditoria y los comités, para revisar los diferentes problemas que tiene la entidad y verificar que se tomen las medidas recomendadas para corregir los errores.

1.8 RENDICION DE CUENTAS Y TRANSPARENCIA

La responsabilidad por la rendición de cuentas y la transparencia en lo general es competencia de la dirección ejecutiva de la Editorial Don Bosco en todo el proceso.

En su conjunto la Rendición de Cuentas y la Transparencia son un elemento sustancial que debe existir en toda la organización y es responsabilidad de la Gerencia fomentar y ampliar los niveles de transparencia, autorregulación, control y rendición de cuentas.

Todo integrante de la Editorial Don Bosco tiene la obligación de rendir cuentas de manera oportuna e íntegra acerca de sus labores a sus jefes, y a su vez los mismos lo harán a sus superiores, de esta manera se ejercerá un mejor control y supervisión de las actividades para así alcanzar los objetivos establecidos por la empresa.

2. EVALUACION DE RIESGOS

2.1 Evaluación de los riesgos para obtener los objetivos.

Editorial Don Bosco debe hacer una evaluación amplia de los riesgos tanto de origen interno como externo, debido a que estos impiden el cumplimiento de los objetivos institucionales. Una condición previa a la evaluación de los riesgos es el establecimiento de objetivos en cada nivel de la organización y que sean coherentes entre sí.

La evaluación del riesgo consiste en la identificación y análisis de los factores que podrían afectar la consecución de los objetivos y, en base a dicho análisis, determinar la forma en que los riesgos deben ser gestionados.

Toda actividad, en la medida de su complejidad, se encuentra sujeta a riesgos en los diferentes niveles del proceso de las operaciones y según la estructura organizativa utilizada.

Los riesgos afectan directamente las habilidades de las instituciones para su operación, para competir con éxito, para mantener una posición financiera sólida, para disponer de una imagen pública positiva, para la producción de bienes o servicios de calidad y para contar con el personal apropiado. Se puede asegurar que no existe una forma práctica y real de reducir el riesgo a cero, pero si se puede mitigarlo.

La dirección superior de la Editorial Don Bosco debe determinar el nivel de riesgo que considera aceptable y esforzarse por mantenerlo en los límites marcados y bajo control.

2.2 Riesgos potenciales para la organización

La dirección es responsable de examinar en detalle los riesgos existentes en todos los niveles de la organización y tomar las medidas oportunas y gestionarlos. La identificación y el análisis de los riesgos es un proceso interactivo, continuo y componente fundamental del control interno eficaz gestionado por la dirección. La

función de auditoría interna debe ser un apoyo continuo para la identificación y análisis de los riesgos relevantes.

La dirección debe analizar los factores que pueden contribuir a aumentar los riesgos, como: Incumplimiento de los objetivos en períodos pasados; la calidad del personal; los cambios que afecten a la organización como nuevos competidores, normas adicionales y nuevo personal; la dispersión geográfica de las operaciones; la importancia de una actividad específica en relación al conjunto; y la complejidad de la actividad específica.

El análisis de los riesgos incluye un proceso donde se debe:

- Estimar la importancia del riesgo. Alto, medio o bajo.
- Evaluar la probabilidad (frecuencia) de que el riesgo se materialice, se produzca o se presente.
- Análisis la situación y establecer la manera como a de gestionarse el riesgo y determinar las medidas que conviene adoptar.

2.3 Gestiones dirigidas al cambio

Los procesos de información constituyen la base para identificar los cambios tanto internos como externos. El impacto potencial de algunos elementos requiere de una atención especial y los principales son:

- Cambios en el entorno operacional.- los cambios en el contexto económico, legal y social puede generar riesgos nuevos para la organización.
- Nuevo personal.- principalmente en los niveles directivos que no se integren en la filosofía y enfoque de la organización.
- Rápido crecimiento de la organización.- el personal y los sistemas se ven sometidos a requerimientos adicionales y los procedimientos de control son menos exigentes.
- Tecnologías modernas.- requieren modificaciones en los controles internos, muchos de los cuales se integran en los programas de computación.
- Nuevos servicios y actividades. Es necesario adecuar los controles internos a las actividades nuevas y que por lo regular incluirán tecnología moderna para su operación.

- Reestructuraciones internas.- ajustes para equilibrar los resultados de operaciones debido a requerimientos de los propietarios. Esto puede degenerar el marco de control interno por las limitaciones de recursos humanos y financieros.

La identificación de los cambios ocurridos o que podrían darse en el corto plazo, deben ser discutidos a través de las reuniones formales o informales de los niveles de dirección de la organización, para intercambiar ideas y definir planes para el futuro.

La rapidez en cuanto a la identificación de los cambios es una característica necesaria.

3. ACTIVIDADES DE CONTROL

3.1 ANÁLISIS DE LA DIRECCIÓN

La máxima autoridad de la Editorial Don Bosco y los directores de cada área son responsables del control interno y de acuerdo a sus competencias, establecerán políticas y procedimientos para la realización de actividades.

3.1.1 Separación de Funciones y Rotación de Labores

- La máxima autoridad y los directivos tendrán cuidado al definir las funciones de sus empleados y de procurar la rotación de las tareas, de manera que exista independencia, separación de funciones incompatibles y reducción del riesgo de errores o acciones irregulares.
- Para reducir el riesgo de error, el desperdicio o las actividades incorrectas y el riesgo de no detectar tales problemas, no se asignará a un solo empleado o equipo para que controle o tenga a su cargo todas las etapas claves de un proceso u operación. La separación de funciones se definirá en la estructura orgánica, en los flujogramas y en la descripción de cargos de la institución.

3.1.2 Autorización y aprobación de transacciones y operaciones

La máxima autoridad, establecerá por escrito o por medio de sistemas electrónicos, procedimientos de autorización que aseguren la ejecución de los procesos y el control de las operaciones administrativas y financieras, a fin de garantizar que sólo se efectúen operaciones y actos administrativos válidos.

3.2 PROCESOS DE LA INFORMACIÓN

Los procesos de tecnología de información deben asegurar la transparencia y el control, así como el involucramiento de la alta dirección, por lo que las actividades y procesos de tecnología de información de la organización deben estar bajo la responsabilidad de una unidad que se encargue de regular y estandarizar los temas tecnológicos a nivel institucional.

Las funciones y responsabilidades del personal de tecnología de información y de los usuarios de los sistemas de información serán claramente definidas y formalmente comunicadas para permitir que los roles y responsabilidades asignados se ejerzan con suficiente autoridad y respaldo.

3.3 INDICADORES

Es importante invertir para el futuro, y no solo en las áreas tradicionales de inversión, como los nuevos equipos y la investigación y desarrollo de nuevos productos. Las inversiones en equipo y en investigación y desarrollo son ciertamente importantes, pero es poco probable que por sí mismas sean suficientes.

Editorial Don Bosco debe invertir también en su estructura; personal, sistemas y procedimientos para alcanzar sus objetivos empresariales.

Existen tres principales perspectivas de aprendizaje y crecimiento y son:

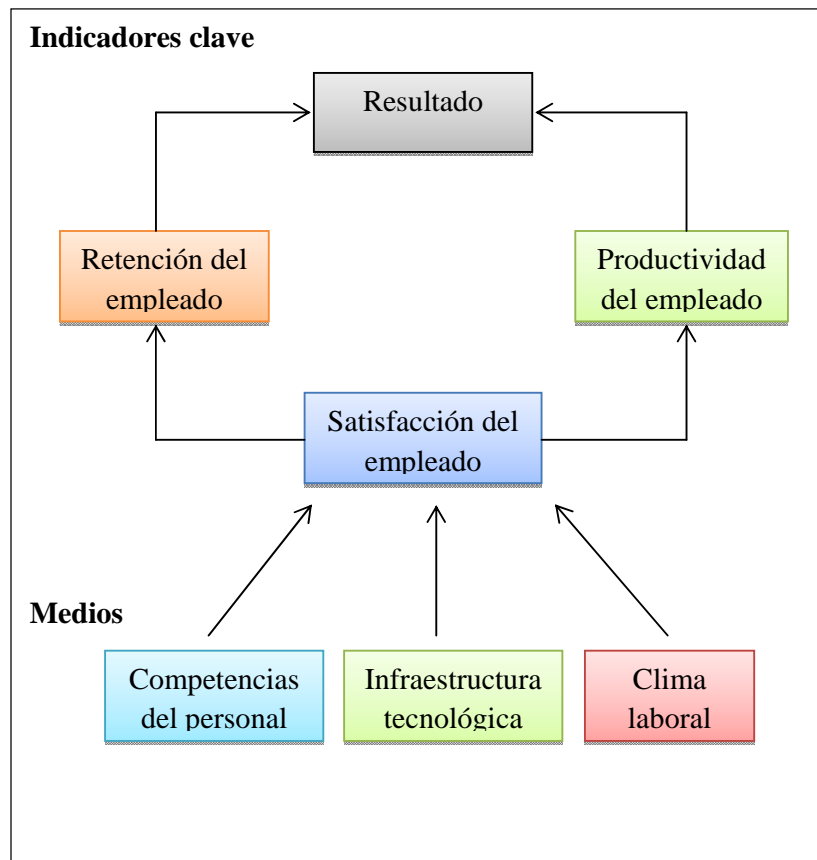
1. Las capacidades de los empleados
2. Las capacidades de los sistemas de información.
3. Motivación, delegación de poder (empowerment) y coherencia con los objetivos.

Capacidad de los empleados

En esta la nueva era de la información la nueva filosofía de la gestión es considerar a los empleados como asociados de la organización; es decir no son un recurso sino

más bien un activo intangible que aportan con ideas innovadoras, creatividad y efectividad al cumplimiento de metas y objetivos empresariales.

Indicadores clave sobre los empleados



Fuente: Cuadro de Mando Integral²⁰

Las tres dimensiones fundamentales de los empleados son:

1. La satisfacción del empleado
2. La retención del empleado
3. La productividad del empleado

²⁰ KAPLAN Robert. NORTON David, Cuadro de Mando Integral, Gestión 2000, Barcelona pág. 142

En la figura muestra que el objetivo de la satisfacción del empleado es el inductor de las otras dos medidas, la retención y la productividad del empleado.

➤ **La medida de satisfacción del empleado**

La medición de satisfacción del empleado reconoce que la moral y la satisfacción general que el empleado siente respecto a su trabajo son de máxima importancia para una organización.

La Editorial Don Bosco debe crear satisfacción en cada uno de sus miembros, esto es una condición previa para el aumento de la productividad, de la rapidez de la reacción, la calidad y el servicio al cliente.

➤ **La medición de la retención de los empleados**

La retención de los empleados representa fielmente un objetivo de retener a aquellos empleados en los que la organización tiene un interés a largo plazo, por lo que cualquier salida no deseada representa una pérdida en el capital intelectual de la empresa.

➤ **La medición de la productividad de los empleados**

La productividad de los empleados es un indicador del resultado de impacto global de haber incrementado las capacitaciones y moral de los empleados así como las innovaciones y mejora de los procesos internos y de la satisfacción de los clientes.

A medida que los empleados y la organización se vuelven más eficaces a la venta de un mayor volumen y conjunto de productos y servicios con mayor valor añadido, deberían aumentar los ingresos por empleado.

La capacidad de los sistemas de Información

Para ser eficaces en el entorno competitivo actual, Editorial Don Bosco necesita disponer de una información excelente sobre los procesos internos, clientes y sobre las consecuencias financieras-administrativas de sus decisiones. Los empleados de primera línea necesitan de una información oportuna y confiable.

Unos sistemas de información excelentes son una exigencia para que los empleados mejoren los procesos y actividades que realizan.

Motivación, delegación de poder (empowerment) y coherencia de objetivos

Un empleado motivado contribuye al éxito de la organización juntamente con un excelente clima laboral.

- ✓ **Indicadores de sugerencia:** Esta medida abarca toda la participación de los empleados en la mejora de la actuación de la organización.

Editorial Don Bosco debe estimular las sugerencias al personal y analizar cada una de ellas y para esto se recomienda:

- Publicar la sugerencia que tenga éxito.
 - Ilustrar los beneficios y las mejoras que se han conseguido gracias a las sugerencias de los empleados.
 - Comunicar la nueva estructura de recompensas para las sugerencias que se hubieren puesto en práctica.
-
- ✓ **Indicadores de mejora:** El resultado de poner en práctica con éxito las sugerencias de los empleados.

4. INFORMACION Y COMUNICACIÓN

4.1 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

4.1.1 Información

Es necesario identificar, recoger y comunicar la información relevante en forma y en plazo que permita a cada empleado asumir sus responsabilidades. Los sistemas de información generan informes, recogen información operacional (actividades que generan valor agregado), financiera (estados financieros periódicos) y de cumplimiento (pago de impuestos y otras obligaciones), que posibilitan a la dirección el control de las operaciones y de la organización. Dichos informes contemplan, no solo, los datos generados en forma interna, sino también la información sobre las incidencias, actividades y condiciones externas, necesarias para la toma de decisiones y para formular los informes financieros.

4.1.2 Comunicación

- ❖ Todos los integrantes de la Editorial Don Bosco deben establecer una comunicación eficaz en el sentido más amplio, que signifique una circulación de la información (formal e informal) en varias direcciones, es decir ascendente, transversal y descendente. La dirección debe transmitir un mensaje claro a todo el personal sobre la importancia de las responsabilidades de cada uno en materia de control.
- ❖ Los empleados deben comprender su papel o rol a desempeñar dentro del marco integrado de control interno, así como la relación existente entre sus actividades propias y de los demás empleados. El personal debe disponer de un sistema para comunicar información importante a los niveles superiores de la empresa. Así mismo, es necesaria la comunicación eficaz con terceros, tales como los usuarios (clientes), los proveedores, los organismos de control y la máxima autoridad de Editorial Don Bosco.
- ❖ La comunicación de la información producida debe ser relevante para la organización y llegar oportunamente a los miembros que la necesiten y

utilicen, para permitir el cumplimiento de sus responsabilidades u otras funciones de validación.

4.2 INFORMACIÓN EN TODOS LOS NIVELES

- La información relevante como resultado de las operaciones que generan valor agregado, de la gestión y de las finanzas que se produce periódicamente es necesario que sea difundida en forma estructurada a los niveles responsables de las áreas de producción y administración y luego sea diseminada al resto del personal bajo su dirección.
- El conocimiento de los resultados de la gestión formalizados en la información generada en las diferentes áreas y consolidada para uso de la dirección superior en todos los niveles de la empresa sensibiliza al personal en la necesidad de contribuir para el mejor cumplimiento de los objetivos de la organización.
- La información sobre los resultados periódicos obtenidos por las áreas que forman la Editorial Don Bosco, es importante comunicarlas al personal para lograr su apoyo, ya que es el activo más importante para el funcionamiento del marco integrado de control interno y la consecución de los objetivos de la institución.

CANALES DE COMUNICACIÓN ABIERTOS

Se establecerán canales de comunicación abiertos, que permitan trasladar la información de manera segura, correcta y oportuna a los destinatarios dentro y fuera de la institución.

Una política de comunicación interna debe permitir las diferentes interacciones entre los integrantes de la entidad, cualquiera sea el rol que desempeñen, así como entre las distintas áreas.

La Editorial Don Bosco dispondrá de canales abiertos de comunicación que permita a los usuarios aportar información de gran valor sobre el diseño y la calidad de los

productos y servicios brindados, para que responda a los cambios en las exigencias y preferencias de los usuarios, proyectando una imagen positiva.

Canales de Comunicación

Reuniones semanales

Ayuda a fomentar una comunicación abierta en todos los niveles jerárquicos.

- Divulgar información que sea de interés para el logro de objetivos
- Comunicación de problemas o inconsistencias que se presentan en cada área de las áreas.
- Comunicación de sugerencias y recomendaciones para un mejor desempeño.
- Se debe comunicar el logro de metas alcanzadas
- Planificación de reuniones para tratar temas importantes.

Correo electrónico

A través del correo electrónico se puede hacer una comunicación efectiva por medio de correos de interés para todo el personal.

- Realizar una agenda diaria de los asuntos que se quieren informar y comunicarlos a través del correo electrónico a todo el personal.

Boletines

Ayudan a comunicar información de mucha importancia y facilita que esta se pueda extender.

Afiches

- Publicación de reuniones o convocatorias las cuales pueden ser ubicadas en lugares visibles para todo el personal
- Publicación de las mejores sugerencias y reconocimientos a los mejores empleados.

5. SUPERVISION

5.1 EVALUACIONES PERIÓDICAS

Las evaluaciones periódicas, responden a la necesidad de identificar las fortalezas y debilidades de la entidad respecto al sistema de control interno, propiciar una mayor eficacia de sus componentes, asignar la responsabilidad sobre el mismo a todas las dependencias de la organización, establecer el grado de cumplimiento de los objetivos institucionales y evalúa la manera de administrar los recursos necesarios para alcanzarlos.

La máxima autoridad y los directores de cada área que participan en la conducción de las labores de la Editorial Don Bosco, promoverán y establecerán una autoevaluación periódica de la gestión y el control interno de la entidad, sobre la base de los planes organizacionales y las disposiciones normativas vigentes, para prevenir y corregir cualquier eventual desviación que ponga en riesgo el cumplimiento de los objetivos institucionales.

5.2 ACTIVIDADES DE MONITOREO CONTINUO

La directiva y los directores de cada área de Editorial Don Bosco tienen el deber de:

- Realizar evaluaciones de desempeño del personal
- Supervisar las áreas que desempeñan más riesgos
- Programar monitoreo que ayuden a detectar fallas que influyen en el logro de objetivos, realizando pruebas para comprobar la mejora continua.
- La administración, deberá auxiliarse para el desarrollo de las actividades
- Preguntar al personal periódicamente, si entienden y cumplen con las actividades encomendadas.
- Tomar nota de las actividades realizadas por los empleados, de forma esporádica.

Responsables de la Supervisión y Seguimiento

El Consejo de Administración y la Dirección General de Editorial Don Bosco deben designar las áreas responsables de realizar la supervisión o monitoreo de las diferentes actividades u operaciones, la forma, periodicidad y criterio de sus reportes a las instancias superiores, y sus respectivos límites.

Los responsables de realizar las actividades de control y de revisarlas deberán rendir informes de su gestión, al menos mensualmente, a la Dirección General, en donde además se indiquen los hallazgos, las oportunidades de mejoramiento y, de ser necesario, las modificaciones a los controles vigentes y las nuevas políticas, procedimientos, operaciones y áreas expuestas a riesgo.

La Dirección General, conjuntamente con la Auditoría Interna, hará seguimiento a la gestión de los responsables y formulará las correcciones, profundizaciones o ajustes que sean necesarias para mejorar el control de los riesgos.

3.5 ELABORACIÓN DE PAPELES DE TRABAJO

3.5.1 Entrevistas

Se realizó entrevistas al Jefe de GTH y a la Directora de la Unidad de Servicios.

ENTREVISTA			PT-E-01
No. de Entrevista: 01	Fecha: 30/09/2011	Hora: 16:00	
INSTITUCIÓN: EDITORIAL DON BOSCO			
DATOS PERSONALES:			
Nombres: Andrés Arias Espinoza			
Profesión: Estudiante de la Universidad Politécnica Salesiana			
Cargo / Responsabilidad: Jefe de Gestión de Talento Humano			
Descripción Narrativa			
<p>GTH presenta actualmente un desempeño regular, en el área se presentan varios problemas debido a la falta de información clara y verídica por parte del personal, esto hace que existan muchas inconsistencias en el área, por tanto los resultados son regulares ya que no existen proyecciones, planes y programas que ayuden a mejorar el rendimiento del área.</p> <p>En si el área no agrega ningún valor a la organización, lo único que se hace es cumplir con las normas establecidas por el Ministerio de Trabajo, también se busca sanear contingencias que se presentan en la empresa. Esto sucede debido a la inexistencia de políticas y procedimientos para esta área.</p> <p>Esta área para ayudar a cumplir la misión de la entidad, apoya las gestiones que permitan mantener satisfecho al recurso humano.</p> <p>En cuanto a selección y capacitación no producen rendimientos adecuados, porque el proceso de selección no está correctamente estructurado y en cuanto a capacitación</p>			

no se invierte en este.

Debido a la re estructuración del área se ha suprimido actividades como el Cuadre del Rol, y se han agregado actividades como la Elaboración de cheques y las actividades que se han modificado son: el reporte de novedades al IESS, la elaboración de liquidación del personal.

Esta área recibe un presupuesto estimado de 12000 USD anual. Este es utilizado en: Contratación del personal, Gastos en servicios básicos, Gastos administrativos.

En cuanto al ausentismo se puede decir que no existe un elevado nivel, el área que más presenta ausentismo es la del personal de planta, es decir en el Centro Grafico Salesiano el promedio es de un 30% anual, pero la empresa no pierde ya que recupera en dinero los minutos de retraso.

En cuanto al índice de rotación este es alto en el área de Librerías, y a nivel general se podría decir que el índice de rotación es bajo, no existe un indicador de para medir la rotación del personal.

Se estima en un 2% renuncian los trabajadores, la principal causa es dada por mejores oportunidades laborales.

En cambio la empresa estima tuvo que despedir en un 40% a los trabajadores, principalmente en el área de Librerías y Centro Grafico Salesiano esto se dio por reestructuración, antigüedad y por reducción de costos.

También se puede decir que existe un alto grado de apertura y disponibilidad del área de GTH para todos los trabajadores, de modo que puedan atender sus problemas o para explicarle las políticas de la organización, pero no existe una amplia disponibilidad para dar resoluciones rápidas a sus peticiones o quejas. El área que presenta reclamos continuos es el de la imprenta, es decir el Centro Grafico Salesiano por lo menos a la semana dos trabajadores presentan quejas.

Son pocos los trabajadores que solicitan transferencias o separaciones en la empresa, se estima unos 19 trabajadores al año.

El índice de accidentes es bajo ya que existe una alta seguridad física para los trabajadores en especial a los de la Imprenta. Existe un buzón de sugerencia pero no hay respuesta por parte de los empleados.

Elaborado por: Angélica Tasambay

ENTREVISTA**No. de Entrevista:** 02**Fecha:** 30/09/2011**Hora:** 16:30**INSTITUCIÓN:** EDITORIAL DON BOSCO**DATOS PERSONALES:****Nombres:** Lina Judith Crespo Alvarado**Profesión:** Secretaria Bilingüe**Cargo / Responsabilidad:** Directora de la Unidad de Servicios.**Descripción Narrativa**

La Directora de la Unidad de Servicios es la responsable de los departamentos de sistemas, contabilidad y Gestión de Talento Humano.

En cuanto a la eficacia del área de GTH, informa que existe una gran carencia de apoyo hacia esta área por parte de la Gerencia, por lo que no se ha desempeñado con eficacia y eficiencia. Debe existir un equipo de trabajo que satisfaga con las necesidades actuales del personal y que aporte con valor a la Editorial. Una de las grandes necesidades es la capacitación tanto para el personal administrativo como operacional.

En esta área existen muchas cosas que se debe mejorar, pero lo mejor que se debe hacer es dar motivación al personal. Hace mucha falta la motivación, de esta manera se puede desempeñar mejor el personal en sus labores y llevar una mejor calidad de vida.

Existen planificaciones de supervisión por tanto, se realiza evaluaciones mensuales y se da un seguimiento semanal de acuerdo a lo planificado. La calificación es de un 90/100 para el área, debido a que solo se realizan actividades operacionales.

Elaborado por: Angélica Tasambay

3.5.2 Análisis del Nivel de Confianza y Riesgo

A continuación según el Modelo Coso I identifica el componente que presenta un riesgo potencial para la entidad.

COMPONENTES	CALIFICACION	N. RIESGO	N. CONFIANZA
Ambiente de control	31,25%	Bajo	Alto
Evaluación de Riesgos	65%	Moderado	Moderado
Actividades de control	30%	Bajo	Alto
Información y comunicación	60%	Moderado	Moderado
Supervisión	70%	Moderado	Moderado

Como podemos ver en la tabla, los componentes que presentan un alto nivel de riesgo y un bajo nivel de confianza son: ambiente de control con un 31,25% de calificación y actividades de control con un 30% de calificación.

De los componentes con más nivel de riesgo se exige establecer un plan de mitigación y el establecimiento de controles.

RIESGOS IDENTIFICADOS	MITIGACION
Ambiente de control	<ul style="list-style-type: none">• Evitar insatisfacción de los empleados y abusos de confianza.
Actividades de control	<ul style="list-style-type: none">• Definir y avalar actividades por parte de los Directivos.• Establecer políticas y procedimientos para actividades que generen valor a la organización.• Establecer indicadores• Establecer estándares de control.

Los componentes como evaluación de riesgos, información y comunicación y supervisión presentan un nivel de riesgo moderado y un nivel de confianza

moderado, de la misma manera se deben establecer las respectivas correcciones y aumentar el nivel de control.

3.5.3 Matriz de recomendaciones

PT-MR-01

EDITORIAL DON BOSCO				
MATRIZ DE RECOMENDACIONES				
No.	DIRIGIDO A	RECOMENDACIONES	ESTRATEGIAS	TIEMPO MAXIMO DE EJECUCION
1	Gerente	Elaborar un código de ética institucional		2 meses
2	GTH	Actualizar Reglamento interno de Trabajo de Editorial Don Bosco y Librerías L.N.S		1 mes
3	GTH	Actualizar el Reglamento del empleador		1 mes
4	Gerente	Elaborar manuales de funciones específicos para cada área.		3 meses
5	Gerente	Elaborar manuales de procedimientos		3 meses
6	Gerente	Elaborar manuales de control interno específicos para cada área.		3 meses
7	Gerente	Crear un Comité de Control Interno		1 mes
8	GTH	Transformar el departamento de Recursos Humanos, un área tradicional, burocrática y operacional en un componente estratégico para la entidad	<ul style="list-style-type: none"> •Enfocar el área en el objetivo de la entidad. •Reforzar las actividades estratégicas y esenciales. •Deshacer de algunas de sus actividades operacionales y burocráticas. 	3 meses

9	Gerente	Formar un equipo de Trabajo para GTH		2 meses
10	GTH	Crear un programa de calidad de vida en el trabajo que procure estructurar el trabajo y su ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer la mayoría de las necesidades individuales • Convertir a la entidad en un lugar deseable y atractivo 	1 mes
11	GTH	Crear políticas éticas para GTH y mantener un comportamiento socialmente responsable		1 mes
12	GTH	Elaborar programas de motivación de GTH		1 mes
13	GTH	Aplicación del Plan de Implementación de Subsistemas de GTH		1 año
14	GTH	Realizar Planes de talento Humano		1 mes
15	GTH	Realizar programas de capacitación para directivos y trabajadores		2 meses
16	Gerente	Estimular las sugerencias del personal y analizarlas.	<ul style="list-style-type: none"> • Publicar la sugerencia que tenga éxito. • Ilustrar los beneficios y las mejoras que se han conseguido gracias a las sugerencias de los empleados. • Comunicar la nueva estructura de recompensas para las sugerencias que se hubieren puesto en práctica. 	1 mes
17	GTH	Actualizar la base de datos de los integrantes de la entidad.	Sistemas de información	1 mes
18	Gerente	Realizarán el plan de mitigación de riesgos		2 mese

19	Gerente	Desarrollar y documentar una estrategia clara, organizada e interactiva para identificar y valorar los riesgos que puedan impactar en la entidad impidiendo el logro de sus objetivos.		1 mes
20	Gerente y Directores de Áreas	Establecer políticas y procedimientos para cada actividad	Definición de actividades estratégicas	2 meses
21	Gerente y Directores de Áreas	Establecer indicadores y estándares de control de actividades.	Definición de actividades estratégicas y relevantes	2 meses
22	Gerente y Directores de Áreas	Brindar una información clara y precisa para realizar el trabajo	Entrega de instructivos claros y precisos	1 mes
23	Gerente y Directores de Áreas	Ampliar los niveles de comunicación en todos los niveles de la entidad	Utilización de canales de comunicación	1 mes
24	Directores de Áreas	Elaborar programas de supervisión		1 mes

CONCLUSIONES

La Editorial Don Bosco debido al proceso de descentralización en el que se encuentra, se encuentra modificando continuamente los procesos y las actividades que se realizan en ella.

Ahora se cuenta con una nueva estructura organizacional, el área de Gestión de Talento Humano se presenta como un área operativa, existe varias debilidades entre las más relevantes concluimos que no existe un trabajo en equipo, no se aplican procedimientos para los subsistemas de GTH, no existen planes y programas de capacitación, se sigue desvinculando a las personas.

En si en toda la organización existe inestabilidad, la transición en la que se encuentra ha sido en gran manera la causa de todas estas irregularidades ya que se está dando prioridad a este.

Sin embargo en la presente tesis de grado, al realizar la evaluación a la entidad en base al Modelo Coso I, pone a conocimiento las inconsistencias más relevantes que se encontraron, lo cual significa un alto riesgo que puede afectar al cumplimiento de los objetivos.

A la vez también se establecen los lineamientos y controles para mitigar estos riesgos y ayudar así a cumplir sus objetivos.

En definitiva recomendamos previo un análisis riguroso por parte del área de GTH, aplicar esta Propuesta del Diseño de un Manual de Control Interno basado en el Modelo COSO I para el área de Gestión de Talento Humano de la Editorial Don Bosco.

RECOMENDACIONES

- Elaborar un código de ética institucional
- Actualizar Reglamento interno de Trabajo de Editorial Don Bosco y Librerías L.N.S
- Actualizar el Reglamento del empleador
- Elaborar manuales de funciones específicos para cada área.
- Elaborar manuales de procedimientos
- Elaborar manuales de control interno específicos para cada área.
- Transformar el departamento de Recursos Humanos, un área tradicional, burocrática y operacional en un componente estratégico para la entidad.
- Realizar Planes de Talento Humano
- Crear un programa de calidad de vida en el trabajo que procure estructurar el trabajo y su ambiente
- Crear políticas éticas para GTH y mantener un comportamiento socialmente responsable
- Elaborar programas de motivación de GTH
- Aplicación del Plan de Implementación de Subsistemas de GTH
- Formar un equipo de Trabajo para GTH
- Realizar programas de capacitación para directivos y trabajadores
- Estimular las sugerencias del personal y analizarlas.
- Actualizar la base de datos de los integrantes de la entidad
- Realizarán el plan de mitigación de riesgos
- Establecer políticas y procedimientos para cada actividad
- Establecer indicadores y estándares de control de actividades.
- Brindar una información clara y precisa para realizar el trabajo
- Ampliar los niveles de comunicación en todos los niveles de la entidad
- Elaborar programas de supervisión

RECOMENDACIONES SUGERIDAS POR EL PERSONAL

En una encuesta realizada a 25 personas escogidas al azar de la Editorial Don Bosco -estas fueron sus sugerencias:

- Capacitación continua
- Definir las funciones de los empleados
- Mejorar la comunicación y valorar la experiencia en el trabajo
- Que los dirigentes y superiores siempre escuchen a los empleados
- Que exista más unión entre compañeros
- Medir el desempeño y mejorar el área de GTH que fomente organización y satisfacción para la realización de actividades

ANEXOS

UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA

El presente cuestionario tiene como objetivo obtener información para un proyecto de investigación, la información del mismo será considerada de carácter confidencial, de antemano muchas gracias por su colaboración.

AMBIENTE DE CONTROL

1. ¿Sabe si la empresa tiene misión, visión y valores?

SI	25
NO	0
NO SE	0
TOTAL	25

2. ¿Sabe si la empresa tiene un organigrama?

SI	22
NO	0
NO SE	3
TOTAL	25

3. ¿Conoce a los principales funcionarios (gerente, directores de área, etc.)?

SI	24
NO	1
NO SE	0
TOTAL	25

4. ¿Cuánto tiempo tiene trabajando en la empresa?

Menos de 1 año	5
Menos de 2 años	7
Menos de 5 años	5
Más de 5 años	8
TOTAL	25

5. ¿Cómo se enteró del empleo?

a) Periódico	4
b) Recomendación	13
c) Pregunto en la empresa	4
d) Acompaño a un conocido	2
e) Otros	2
TOTAL	25

6. ¿Cuánto tiempo tardaron en contratarlo?

a) 1 a 4 días	13
b) 5 a 8 días	7
c) 9 a 12 días	2
d) Más de 12 días	3
TOTAL	25

6. ¿Con que periodicidad recibe algún curso de capacitación?

a) 3 veces al año	3
b) Cada 6 meses	2
c) Una vez al año	12
d) Nunca me han capacitado	8
TOTAL	25

7. ¿Ha presentado alguna queja?

SI	11
NO	14
TOTAL	25

8. ¿Su queja ha sido respondida?

SI	8
NO	3
TOTAL	11

9. ¿Ha presentado alguna sugerencia o recomendación?

SI	19
NO	6
TOTAL	25

10. ¿Ha sido respondida su sugerencia?

SI	9
NO	10
TOTAL	19

11. ¿El clima laboral es?

Excelente	0
Bueno	22
Regular	3
Malo	0
TOTAL	25

12. ¿Es Ud. motivado por sus superiores para desarrollar mejor sus actividades?

SI	13
NO	12
TOTAL	25

EVALUACION DE RIESGOS

13. ¿Conoce los objetivos de la empresa?

SI	20
NO	5
TOTAL	25

14. ¿Ha sufrido un accidente laboral?

SI	2
NO	23
TOTAL	25

ACTIVIDADES DE CONTROL

15. ¿La empresa le dio algún instructivo de trabajo al momento de contratarlo?

SI	9
NO	16
TOTAL	25

16. ¿Conoce el reglamento interno de trabajo?

SI	15
NO	10
TOTAL	25

17. ¿Cómo controlan su horario de trabajo?

Lector digital	23
No me controlan	2
TOTAL	25

INFORMACION Y COMUNICACIÓN

18. Medición de la satisfacción del empleado

Encierre en un círculo lo que usted afirma.

1. Descontento 2. Satisfecho 3. Muy satisfecho

¿Participa Ud. en las decisiones de la gerencia? 1 2 3

¿Se siente reconocido por haber hecho bien su trabajo? 1 2 3

¿Acceso a información suficiente para poder hacer bien su trabajo?1 2 3

¿Se le anima de una forma activa a ser creativo y a utilizar la iniciativa? 1 2 3

¿Se siente apoyados por los directivos? 1 2 3

¿Está satisfecho en general con la empresa? 1 2 3

	Descontento	Satisfecho	Muy satisfecho
Participa Ud. en las decisiones de la gerencia	13	12	
Se siente reconocido por haber hecho bien su trabajo	13	11	1
Acceso a información suficiente para poder hacer bien su trabajo	3	13	9
Se le anima de una forma activa a ser creativo y a utilizar la iniciativa	5	15	5
Se siente apoyados por los directivos	5	15	5
Está satisfecho en general con la empresa	1	22	2

SUPERVISION

21. ¿Con qué frecuencia supervisan sus actividades?

a) Diario	3
b) Una vez a la semana	9
c) Cada 15 días	2
d) 1 vez al mes	7
e) Nunca	4
TOTAL	25

22. ¿Cuál es su sugerencia para la empresa?

.....

.....

.....

ENTREVISTA

No. de Entrevista: 01

Fecha: 30/09/2011

Hora: 16:00

Institución: EDITORIAL DON BOSCO

DATOS PERSONALES:

Nombres: Andrés Arias Espinoza

Profesión: Estudiante de la Universidad Politécnica Salesiana

Cargo / Responsabilidad: Jefe de Gestión de Talento Humano

1. ¿Cuál es el desempeño del área?

Regular, en el área se presentan varios problemas debido a la falta de información clara y verídica por parte del personal, esto hace que existan muchas inconsistencias en el área.

2. ¿Cuáles son los resultados que presenta?

Regulares, ya que no existen proyecciones, planes y programas que ayuden a mejorar el rendimiento del área.

3. ¿Qué valor agrega a la organización?

Ninguno, lo que se hace es cumplir con las normas establecidas por el Ministerio de Trabajo, también se busca sanear contingencias que se presentan en la empresa.

4. ¿Las políticas y los procedimientos de GTH ayudan a la organización a cumplir con los objetivos de largo plazo?

No existen políticas y procedimientos en esta área.

5. ¿Qué papel desempeña GTH para realizar la misión de la organización?

Apoyar en las gestiones que permitan mantener satisfecho al recurso humano.

6. ¿Las inversiones en selección y capacitación producen rendimientos adecuados?

No, porque el proceso de selección no está correctamente estructurado y en cuanto a capacitación no se invierte en este.

7. ¿Se han agregado o suprimido actividades?

- La actividad que se ha suprimido es el Cuadre del Rol.
- La actividad que se ha agregado es la Elaboración de cheques
- Las actividades que se han modificado son: el reporte de novedades al IESS, la elaboración de liquidación del personal

8. ¿Cuál es el presupuesto para GTH? En que se lo utiliza

El estimado es de 12000 USD anual. Este es utilizado en: Contratación del personal, Gastos en servicios básicos, Gastos administrativos.

9. ¿Existe un elevado nivel de ausentismo?

No existe un elevado nivel de ausentismo, el área que más presenta ausentismo es la del personal de planta, es decir en el Centro Grafico Salesiano el promedio es de un 30% anual.

10. ¿El índice de rotación de personal es alto, promedio o bajo?

Este es alto en el área de Librerías, y a nivel general se podría decir que el índice de rotación es bajo.

11. ¿Anualmente cuantos trabajadores renuncian? Por que

Se podría decir que es en un 2% la principal causa es dada por mejores oportunidades laborales.

12. ¿A cuántos se han despedido en el año? Porque

En un 40% principalmente en el área de Librerías y Centro Grafico Salesiano esto se dio por reestructuración, antigüedad y por reducción de costos.

13. ¿Cuál es el grado de apertura y disponibilidad del área de GTH para todos los trabajadores, de modo que puedan atender sus problemas o para explicarle las políticas de la organización?

Existe una apertura total pero no existe una amplia disponibilidad para dar resoluciones rápidas.

14. ¿Cuántos trabajadores solicitan transferencias o separaciones?

Unos 19 trabajadores al año.

15. Número de quejas y reclamaciones por área. Qué área se queja mas

El área que presenta reclamos continuos es el de la imprenta, es decir el Centro Grafico Salesiano por lo menos a la semana dos trabajadores presentan quejas.

16. Índice de accidentes y cuestiones de seguridad física

El índice de accidentes es bajo ya que existe una alta seguridad física para los trabajadores en especial a los de la Imprenta.

17. Numero de sugerencias de mejorar por colaborador.

Existe un buzón de sugerencia pero no hay respuesta por parte de los empleados.

ENTREVISTA

No. de Entrevista: 02

Fecha: 30/09/2011

Hora: 16:30

Institución: EDITORIAL DON BOSCO

DATOS PERSONALES:

Nombres: Lina Judith Crespo Alvarado

Profesión: Secretaria Bilingüe

Cargo / Responsabilidad: Directora de la Unidad de Servicios.

1. ¿Cuáles son las Estrategias de la organización?

- Calidad en los productos y servicios
- Precios bajos de libros y artículos escolares.
- Entrega oportuna y a tiempo.
- Alianzas con comunidades salesianas.

2. ¿Cuál es su papel dentro de la organización?

Mi cargo es de Directora de la Unidad de Servicios y a mi cargo están los departamentos de sistemas, contabilidad y Gestión de Talento Humano.

3. ¿Cuál es su opinión acerca de la eficacia de GTH?

Existe una gran carencia de apoyo hacia esta área por parte de la Gerencia, por lo que no se ha desempeñado con eficacia y eficiencia. Debe existir un equipo de trabajo que satisfaga con las necesidades actuales del personal y que aporte con valor a la Editorial. Una de las grandes necesidades es la capacitación tanto para el personal administrativo como operacional.

4. ¿Qué se debe mejorar?

Realmente hay muchas cosas que se debe mejorar. Pero a mi criterio sería bueno dar motivación al personal. Hace mucha falta de esta manera se puede desempeñar mejor el personal en sus labores y llevar una mejor calidad de vida.

5. ¿Cuál es su calificación para esta área?

Se realiza evaluaciones mensuales y se da un seguimiento semanal de acuerdo a lo planificado. La calificación es de un 90/100 ya que se necesita de un equipo de trabajo para el área y no de una sola persona.

BIBLIOGRAFIA

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestión del Talento Humano*, Editorial Mexico 2007.
- WILLIAM, B. Werther, Jr. /Keith Davis. *Administración del Personal y Recursos Humanos*, Editorial Thomson 1999
- DONALD, C. Mosley, León C. Megginson y Paul H. Pietri. *Supervisión la práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación* 6ª. Edición por International Thomson Editores 2005.
- GILLI, Juan José, *Diseño Organizativo Estructura y procesos*, Ediciones Granica Buenos Aires 2007.
- PORTER, Michael E. *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*, Editorial Patria, México 2007.
- KAPLAN, Robert. NORTON David, *Cuadro de Mando Integral*, Barcelona. Gestión 2000,
- ETKIN, Jorge. *Gestión de la Competitividad en las organizaciones*, Editorial Granica Bueno Aires 2000.
- ALLES, Martha. *Desempeño por competencias*, Editorial Granica 2005
- EDITORIAL DON BOSCO, Reglamento Interno de Trabajo Editorial Don Bosco y Librerías L.N.S, 19 de abril de 1999.
- EDITORIAL DON BOSCO, Estatutos de la Sociedad Salesiana.

- EDITORIAL DON BOSCO, Estado de Resultados de la Editorial Don Bosco enero-junio 2011
- GESTION DE TALENTO HUMANO DE EDITORIAL DON BOSCO, Plan de Implementación de los Subsistemas de GTH, marzo del 2011.

REFERENCIAS ELECTRONICAS

- “RESEÑA HISTÓRICA, OBJETIVO, MISIÓN, VISIÓN, VALORES, TECNOLOGÍAS” Receptado en Abril 2011. www.edibosco.com,
- “CONTROL INTERNO”. Receptado en abril del 2011. http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic2_ecu_anexo31.pdf
- “EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO”. Receptado en abril del 2011, <http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/evaluacion-del-control-interno.htm>
- “IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO”. Receptado mayo del 2011. http://148.202.148.5/Cursos/Id204/Unidad_6/61.htm
- “ORGANIGRAMA ORGANIZACIONAL”. Receptado en agosto del 2011 <http://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>
- “TIPOS DE ORGANIZACIONES”. Receptado en agosto del 2011. <http://www.promonegocios.net/empresa/tipos-organizaciones.html>
- “TIPOS DE EMPRESA”. Receptado en septiembre del 2011. <http://www.monografias.com/trabajos2/rhempresa/rhempresa.shtml>