



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ

**INFORME DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO EN
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

TÍTULO:

Evaluación de los procesos de control interno en la gestión documental del
Departamento de Talento Humano de la ULEAM y su incidencia en la eficiencia
operativa y administrativa.

AUTOR: Kevin Adrián Holguín Zambrano

TUTOR: Eco. María Lorena Molina Cevallos, PhD.

Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio

Carrera de Contabilidad y Auditoría

Manta – Manabí – Ecuador

2025 (2)

	NOMBRE DEL DOCUMENTO: CERTIFICADO DE TUTOR(A).	CÓDIGO: PAT-04-F-004
	PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO BAJO LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR	REVISIÓN: 1
		Página 1 de 1

CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutor(a) de la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de Integración Curricular bajo la autoría del estudiante Holguin Zambrano Kevin Adrián, legalmente matriculado/a en la carrera de Contabilidad y Auditoría, período académico 2025-2026, cumpliendo el total de 384 horas, cuyo tema del proyecto es **"Evaluación de los Procesos de Control Interno en la Gestión Documental del Departamento de Talento Humano de la ULEAM y su Incidencia en la Eficiencia Operativa y Administrativa."**

La presente investigación ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, y la originalidad del mismo, requisitos suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Manta, 23 de enero de 2026.

Lo certifico,



Econ. María Lorena Molina Cevallos, PhD.

Docente Tutora

Área: Contabilidad y Auditoría

Aprobación del trabajo de investigación por el tribunal

Los miembros del tribunal examinador dan por aprobado el informe del proyecto de investigación con el tema “Evaluación de los procesos de control interno en la gestión documental del Departamento de Talento Humano de la ULEAM y su incidencia en la eficiencia operativa y administrativa”, de su autor Kevin Adrián Holguín Zambrano estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría.



Presidente del Tribunal

Mgs. Angulo Murillo Navira



Miembro del Tribunal

Dra. Iliana Loor Alcivar

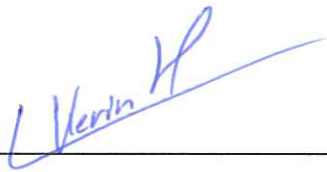


Miembro del Tribunal

Mgs. Fortty Barberan Denny Alexander

Declaración de Autoría

Yo, Kevin Adrián Holguín Zambrano, con cédula de identidad **1316366671**, declaro que el presente trabajo de titulación: “Evaluación de los procesos de control interno en la gestión documental del Departamento de Talento Humano de la ULEAM y su incidencia en la eficiencia operativa y administrativa”, cumple con los requerimientos que la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí y la Carrera de Contabilidad y Auditoría sugieren, cumpliéndose cada uno de los puntos expuestos y siendo meticuloso con la información presentada. A su vez, declaro que el contenido investigativo percibe el desarrollo y diseño original elaborado por la supervisión del tutor académico de investigación **Econ. María Lorena Molina Cevallos**. La argumentación y el sustento de la investigación y los criterios vertidos son originalidad de la autoría y es responsabilidad de la misma.



Kevin Adrián Holguín Zambrano

C.I.: 1316366671

E-mail: kahz.1316366671@gmail.com

Telf.: 0991672124

Dedicatoria

El presente proyecto de investigación es dedicado a las personas que de una u otra manera estuvieron presentes, brindándome el impulso para creer que todo es posible.

Creyente en DIOS, a quien entregué mi fe y corazón desde el día 1, a quien agradezco porque sin su presencia, lo que se inició con entusiasmo, se consolidó con éxitos, ese creador que siempre escucha con sabiduría y amor regalando a sus hijos, salud, y oportunidades, para seguir cosechando triunfos.

A mi abuelita Ignacia Zambrano que desde siempre me dio su amor, me enseñó valores y me dio consejos, y que, aunque se fue al cielo desde allá me sigue cuidando y protegiendo, sé que estas orgullosas de mí en el más allá.

A mi madre, Betty Monserrate Zambrano Zambrano, mi pilar fundamental de mi existencia mi gran amor, porque sin ella no sería quien soy hoy en día y a mi padre, Manuel Rafael Holguín Quijije, por creer en mí y darme ese amor y apoyo incondicional, gracias a ambos por dar todo para que yo sea un gran ser humano, por enseñarme que con esfuerzo y humildad todo se puede lograr.

A mi hermano Jeison, por incentivarme a pensar que todo se puede lograr lo que me proponga.

A mi novia, Marjorie, porque cuando todo este proceso empezó, fue quien siempre tuvo la paciencia para explicarme y yo poder entender y así acoplarme, ya que para mí fue muy duro, además de siempre darme consejos que me sirvieron mucho para una formación profesional, y por darme esa paz y ese amor en medio de cualquier tormenta. Por su cariño y su amor a lo largo de todo este proceso.

Holguín Zambrano Kevin Adrian

Reconocimiento

Un noble reconocimiento a la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí en especial a la Carrera de Contabilidad y Auditoría por permitirme educarme y capacitarme para esperar nuevas y buenas oportunidades y saber que nos esperan un nuevo mundo profesional, con herramientas para afrontar cualquier tipo de adversidad, en este camino llamado vida.

A la Econ. María Lorena Molina Cevallos. PhD, por su apoyo y por ser mi guía, orientándome en todo este proyecto de investigación.

A los docentes que transmitieron sus conocimientos, siendo buenos formadores para que sea un buen profesional, mostrando ser éticos en cualquier ámbito profesional y como persona.

Y a esas personas que de cierta manera influyeron positivamente con comentarios de motivación y dieron su voto de confianza en mí.

Holguín Zambrano Kevin Adrian

Índice

Certificación del tutor	ii
Declaración de Autoría	iii
Aprobación del trabajo de investigación por el tribunal	iv
Dedicatoria	v
Reconocimiento	vi
Resumen	xii
Abstract	xiii
Introducción.....	1
CAPITULO I	4
1 MARCO TEORICO	4
1.1 FUNDAMENTACION TECNICA	4
1.1.1. <i>Variable Independiente: Procesos de control interno</i>	4
1.1.1.1. Conceptualización del control interno	4
1.1.1.2. Teorías del Control Interno	5
1.1.1.3. Componentes del control interno (COSO).....	7
1.1.1.4. Gestión documental y su relación con el control interno.....	10
1.1.1.5. Procesos y procedimientos del control interno en la gestión documental	11
1.1.1.6. Importancia del control interno en la administración del talento humano	12
1.1.2. <i>Variable Dependiente: Eficiencia operativa y administrativa</i>	14
1.1.2.1. Definición de la eficiencia operativa y administrativa	14
1.1.2.2. Factores determinantes de la eficiencia institucional	16
1.1.2.3. Indicadores de eficiencia y desempeño	17
1.1.2.4. Relación entre control interno y eficiencia operativa	18
1.1.2.5. Estrategias de mejora continua y calidad institucional	19
1.2 Fundamentación Legal	20
1.2.1. <i>NCI CGE Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado (2023)</i>	20
1.2.2. <i>Norma Técnica de Gestión Documental y Archivo (Acuerdo Ministerial 1043)</i> ..	20
1.2.3. <i>Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (2004)</i>	21
1.3 Antecedentes Investigativos	21

1.3.1. Antecedente Investigativo N° 1	21
1.3.2. Antecedente Investigativo N° 2	22
1.3.3. Antecedente Investigativo N° 3	22
1.3.4. Antecedente Investigativo N° 4	23
1.3.5. Antecedente Investigativo N° 5	24
CAPÍTULO II	26
2 DIAGNÓSTICO O ESTUDIO DE CAMPO	26
2.1. Metodología.....	26
2.1.1. Enfoque de la investigación	26
2.1.2. Modalidad de la investigación	26
2.1.2.1. Investigación documental	27
2.1.2.2. Investigación de campo	27
2.1.3. Tipo de investigación	27
2.1.4. Métodos de investigación.....	28
2.1.4.1. Método deductivo.....	28
2.1.4.2. Método inductivo	29
2.1.5. Población y muestra	29
2.1.5.1. Población	29
2.1.5.2. Muestra	30
2.2. Técnicas e instrumentos	31
2.2.1. Cuestionario de Control Interno	31
2.2.2. Entrevista	31
2.3. Análisis General de los resultados	32
2.3.1. Análisis de entrevista	32
2.3.2. Análisis de cuestionario de control interno	34
2.3.2.1. Control interno gestión documental proceso captación del talento humano	36
2.3.2.2. Control interno gestión documental proceso de mantenimiento del talento humano	41
2.3.2.3. Control interno gestión documental proceso desarrollo del talento humano	44
2.3.2.4. Control interno gestión documental proceso de desvinculación del talento humano	47
2.3.3. Triangulación de resultados.....	51

CAPÍTULO III	53
3. PROPUESTA	53
3.1. Título	53
3.2. Antecedentes de la propuesta.....	53
3.3. Justificación e importancia	53
3.4. Objetivos.....	54
3.5. Alcance	54
3.6. Análisis de factibilidad	55
3.7. Descripción de la propuesta.....	56
3.8. Presentación de la propuesta.....	58
3.8.1. <i>Controles internos por cada proceso de Talento Humano de la ULEAM para gestión documental</i>	58
3.8.2. <i>Gestión de riesgos documentales, niveles de acceso, trazabilidad y mecanismos de conservación</i>	62
3.8.3. <i>Mecanismos de automatización y monitoreo documental</i>	65
3.8.3.1. Flujos generales para la gestión documental del Departamento de Talento Humano	66
3.9. Beneficiarios de la propuesta.....	74
Conclusiones.....	75
Recomendaciones	76
Referencias	77
ANEXOS.....	83

Índice de Tablas

Tabla 1 Teorías de control interno	5
Tabla 2 Principales diferencias y cambios adoptados en el sistema COSO.....	7
Tabla 3 Etapas de la gestión documental.....	10
Tabla 4 Diferencias conceptuales de eficiencia, eficacia y efectividad.....	15
Tabla 5 Factores relevantes para la eficiencia.....	16
Tabla 6: Muestra.....	30
Tabla 7: Entrevista – Jefatura de Talento Humano (ULEAM)	32
Tabla 8: Procesos y subprocesos del Departamento de Talento Humano.....	34
Tabla 9: Cuestionario control interno proceso captación del talento humano.....	37
Tabla 10: Cuestionario control interno proceso mantenimiento del talento humano ...	41
Tabla 11: Cuestionario control interno proceso desarrollo del talento humano.....	44
Tabla 12: Cuestionario control interno proceso desvinculación del talento humano	47
Tabla 13: Controles internos del Proceso de Captación del Talento Humano.....	58
Tabla 14: Controles internos del Proceso de Mantenimiento del Talento Humano.....	60
Tabla 15: Controles internos del Proceso de Desarrollo del Talento Humano.....	60
Tabla 16: Controles internos del Proceso de Desvinculación del Talento Humano.....	61
Tabla 17: Gestión de riesgos documentales– Proceso de Captación.....	61
Tabla 18: Gestión de riesgos documentales– Proceso de Mantenimiento.....	62
Tabla 19: Gestión de riesgos documentales– Proceso de Desarrollo.....	63
Tabla 20: Gestión de riesgos documentales– Proceso de Desvinculación.....	63

Índice de Figuras

Figura 1. Elementos del Control Interno.....	9
Figura 2. Flujo de recepción documental.....	66
Figura 3. Flujo de clasificación y organización documental.....	67
Figura 4. Flujo de almacenamiento documental.....	68
Figura 5. Flujo de acceso y recuperación documental.....	69
Figura 6. Flujo de revisión y aprobación documental.....	70
Figura 7. Flujo de actualización y eliminación documental.....	71
Figura 8. Flujo de auditoría y mejora continua de la gestión documental.....	72

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo evaluar los procesos de control interno en el Departamento de Gestión de Talento Humano de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (ULEAM) y evaluar su impacto en la eficiencia operativa y administrativa. Para su cumplimiento se desarrolló una metodología con enfoque mixto, para obtener una visión integral, apoyado por una investigación descriptiva con métodos como el inductivo deductivo. La población del estudio se conformó por 28 colaboradores de este departamento, para la muestra se seleccionó 1 representante por cada proceso clave (reclutamiento, mantenimiento, desarrollo y separación) con quienes se ejecutó un cuestionario de control interno, así como al Jefe de la Unidad al que se le aplicó una entrevista de preguntas abiertas. En los resultados se evidencia fortalezas del cumplimiento normativo y la experiencia del personal, con niveles de confianza del control interno altos como captación del talento humano con el 86,67 %, mantenimiento 93,33 %, desarrollo el 100 % y desvinculación con el 93,33 % de la población, estos resultados revelan procedimientos óptimos con un margen de mejora. Sin embargo, se identificaron debilidades en la estandarización de procedimientos, trazabilidad documental y subutilización de la tecnología. Se concluye con una propuesta de sistema de gestión documental para fortalecer el control interno formalizando procedimientos, automatizando la documentación y asignando responsabilidades por proceso, ayudará a optimizar la eficiencia operativa y administrativa del Departamento de Talento Humano de ULEAM.

Palabras clave:

Control interno, eficiencia, evaluación, gestión documental, Talento Humano.

Abstract

The objective of this research was to evaluate the internal control processes in the Human Talent Management Department of the Laica Eloy Alfaro University of Manabí (ULEAM) and assess their impact on operational and administrative efficiency. To achieve this, a mixed methodology was developed, combining qualitative and quantitative approaches to obtain a comprehensive view, supported by descriptive research using methods such as inductive deduction. The study population consisted of 28 employees from this department. For the sample, one representative was selected for each key process (recruitment, retention, development, and separation), who were given an internal control questionnaire, as well as the Head of the Unit, who was given an interview with open-ended questions. Strengths were evident in terms of regulatory compliance and staff experience, with high levels of confidence in internal control such as talent recruitment 86.67%, maintenance 93.33%, development 100%, and termination 93.33%. These results reveal optimal procedures with room for improvement. However, weaknesses were identified in the standardization of procedures, document traceability, and underutilization of technology. The conclusion is a proposal for a document management system to strengthen internal control by formalizing procedures, automating documentation, and assigning responsibilities by process, which will help optimize the operational and administrative efficiency of ULEAM's Human Resources Department.

Keywords:

Internal control, efficiency, evaluation, document management, human resources.

Introducción

En la actualidad, el funcionamiento eficiente de las instituciones públicas depende en gran medida de la forma en que administran sus recursos humanos y documentales. En la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (ULEAM), el Departamento de Talento Humano cumple un papel fundamental al encargarse de la organización, custodia y gestión de la información relacionada con el personal. Sin embargo, en la práctica se evidencian dificultades en la aplicación de controles internos dentro de la gestión documental, lo que provoca demoras, pérdida de información y desorganización. Estas deficiencias afectan la eficacia operativa y limitan la capacidad para garantizar un manejo eficiente, transparente y confiable de los documentos institucionales.

Los problemas a los que se enfrenta la modernización de la gestión pública requieren la necesidad de instaurar los procesos de control permanentes que deben ser ágiles, eficaces y que se ajusten a los principios de la gestión pública, como transparencia, eficiencia y eficacia, por lo que se hace necesario e imprescindible que toda la documentación del proceso de gestión pública tenga características de exigencia, y que posea garantía de responsabilidad y fidelidad a los contenidos personales.

Las ausencias de controles internos describen una deficiencia estructural o ineficiencia operativa y sistemáticos de los procesos de gestión documental en cuanto a la responsabilidad del personal humano, dificultando el cumplimiento con las Normas de Control Interno de Contraloría, con la Ley Orgánica de Servicio Público (Losep) y con la Ley Orgánica de Educación Superior (Loes).

A partir de lo señalado, surge la siguiente pregunta de investigación: ¿cómo afectan los procesos de control interno en la gestión de documentos del Departamento de Talento Humano de ULEAM a la eficiencia operativa y administrativa?

Para dar respuesta a esta pregunta de la investigación se planteó como objetivo evaluar los procesos de control interno de la gestión documental en el Departamento de talento humano de la Uleam, así como su impacto en la eficiencia operativa y administrativa. Enlazados a estos, también se definieron los propósitos específicos que debía abordar este estudio que fueron la identificación de fortalezas y debilidades en el control interno de la gestión documental, la examinación de que tan eficiente era la gestión de control y en relación con los hallazgos definir una propuesta que contribuya a la organización objeto de estudio.

En el proceso de investigación para responder a la pregunta previa, se precisó como objetivo central, evaluar los procesos de control interno de la gestión documental en el Departamento de talento humano de la Uleam, estudiando el impacto en la eficiencia operativa y administrativa. Para lograrlo, también se fijaron objetivos específicos, entre ellos: identificar puntos fuertes y débiles del control interno en la gestión documental, examinar el impacto de la eficiencia en la gestión del control interno documental y finalmente el desarrollo de una propuesta de mejora.

El origen de la presente investigación fue la problemática referenciada sobre la falta de un sistema de control interno documentado, lo cual genera ineficiencias operativas, incluyendo debilidades de control, deficiencia orgánica y riesgos operativos afectando a la gestión institucional.

Las variables de la investigación están alineadas con el objetivo general y el cuestionamiento formulado. La variable independiente en este caso se refiere a los procesos de control interno, que se entienden como el conjunto de políticas, procedimientos y actividades instituidas por una organización para la gestión de sus recursos, protección del documento/información y cumplimiento con las normas de control administrativo. El objetivo de los procesos planteados es eliminar errores, ser responsables y fomentar u eficiencia interna (Herawati & Hernando, 2020).

La variable dependiente es la eficiencia operativa y administrativa, definida como la capacidad del Departamento de Talento Humano para cumplir con sus funciones de la manera más efectiva, en términos de optimización de recursos, ahorrando tiempo y mejorando los resultados institucionales (Chiquito et al., 2024). La relación entre ambas es directa, dado que la efectiva ejecución de los controles internos aporta de manera positiva al nivel de eficiencia y desempeño administrativo del departamento.

En el diseño metodológico, la investigación aplica un enfoque mixto que integra como técnicas, la orientación cuantitativa correspondiente al cuestionario de control interno donde se calcula el nivel de confianza y riesgo de los procesos de gestión documental en el área de estudio y por otro lado, la técnica cualitativa que mediante la entrevista al jefe de talento humano, permitió recabar datos puntuales y detallados, toda la información recabada fue analizada mediante los métodos inductivo, deductivo, analítico y sintético, facilitó una comprensión integral del fenómeno estudiado.

La población está conformada por 28 empleados y funcionarios del Departamento de Talento Humano de la ULEAM, quienes intervienen de manera directa o indirecta en los procesos de gestión documental y control interno, quienes se constituyen en el universo que influye en la eficiencia de los procesos documentales. La muestra se delimita a los responsables de procesos de la gestión de talento humano.

La muestra está integrada por 5 personas: el Jefe de Talento Humano (1) a quien se aplica una entrevista para profundizar sobre la percepción del control interno en la gestión documental en el área, y los responsables de cada uno de los procesos: Captación del talento humano (1); Mantenimiento del talento humano (1); Desarrollo del talento humano (1) y Desvinculación del talento humano (1), quienes respondieron el cuestionario de control interno para conocer la confiabilidad del mismo, basado en los cinco componentes del modelo COSO (2013): Ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión.

El documento evalúa la efectividad del sistema en el control interno respecto al manejo de documentos, en relación con la eficiencia operativa y administrativa en el área de Talento Humano. Desde esta perspectiva, los sistemas pueden ser delimitados junto con las fortalezas y debilidades más importantes, y a partir de los sistemas mencionados, los diferentes puntos permiten el establecimiento de propuestas para el fortalecimiento de controles, la sofisticación de la documentación administrativa y la eficiencia institucional. Desde esta perspectiva, la investigación asiste en el proceso constructivo de un sistema de gestión que busca ser más eficiente y alineado con la transparencia, calidad y mejora continua en ULEAM.

CAPITULO I

1 MARCO TEORICO

1.1 FUNDAMENTACION TEÓRICA

1.1.1. *Variable Independiente: Procesos de control interno*

1.1.1.1. Conceptualización del control interno

El control interno se concibe como un sistema integral de acciones, normas y procedimientos implementados dentro de una organización con el propósito de garantizar el cumplimiento de sus objetivos institucionales. De acuerdo con Martínez y Cañas (2023), este sistema se orienta a proteger los recursos, asegurar la confiabilidad de la información y promover la eficiencia de las operaciones administrativas; de igual manera, Terrones (2024), sostiene que constituye una herramienta fundamental de gestión que fortalece la transparencia, la rendición de cuentas y la disciplina organizacional.

La definición de control interno por parte del comité Treadway y las organizaciones patrocinadoras (COSO, 2013) describen el control interno como el proceso llevado a cabo por la alta dirección y el personal de la entidad, que se esfuerza por lograr una certeza razonable con respecto al logro de los objetivos de la entidad en relación con las operaciones, la presentación de informes y el cumplimiento. Ambas definiciones convergen entre sí en el sentido de que los sistemas de control interno como un sistema constructivo/control relacional definicional, sustantivo y primario de la faceta institucional de la eficiencia y la fiabilidad.

La Contraloría General del Estado, en Ecuador, tiene la facultad de brindar orientaciones generales sobre control interno. En virtud del Acuerdo 004-CG-2023, estableció algunos principios sobre el uso responsable de recursos públicos, los cuales, de acuerdo con Rodríguez (2024), se alinean con el modelo COSO de control interno: comunicación control/actividad, evaluación de riesgos, y supervisión.

Autores como Álava et al. (2023) consideran que los componentes en mención permiten, en el ámbito de la planificación, ejecución y evaluación de procesos institucionales, la construcción de un sistema con múltiples niveles de flexibilidad. De igual forma, se hace notar que la adopción sistemática de los principios señalados, generan en la organización, una cultura de la ética, responsabilidad y mejora continua, características fundamentales para el ejercicio de la administración pública eficiente y transparente.

El control interno busca la eficiencia operativa, la veracidad de la información y el cumplimiento legal en la administración pública. Mero y Tualombo (2024), afirman que un sistema de control, al estar estructurado, permite el fortalecimiento de la gestión institucional, la prevención de riesgos financieros y la optimización de la toma de decisiones. En el mismo sentido, Bustamante y Jaramillo (2024) indican que el control interno, además de la contabilidad, se constituye en un instrumento de gobernanza en donde se proyectan la sostenibilidad y la calidad en la prestación de servicios públicos. Así, las entidades que implementan el control interno obtienen una mejor alineación entre sus objetivos estratégicos y los resultados operativos.

Los sistemas de control interno, desde un enfoque crítico, no pueden verse únicamente como un conjunto de mecanismos formales, sino que deben constituir una práctica sistémica que denote madurez organizativa e integridad institucional. Cuando una entidad como la ULEAM, entiende la incorporación de este sistema en sus actividades de gestión documental como una forma de salvaguardar la información y los recursos, promueve una cultura de transparencia y responsabilidad. Por lo tanto, el control interno puede considerarse como un componente crítico de la eficiencia institucional, cuya expansión está condicionada al componente ético, al nivel de capacitación, y a la flexibilidad del recurso humano frente a los cambios tecnológicos y normativos del contexto público.

1.1.1.2. Teorías del Control Interno

Se define como un sistema organizado al control interno que facilita la gestión o manejo de las empresas buscando la mejora continua, eficiencia, fiabilidad, transparencia y eficacia de los procesos, que se enlaza con el cumplimiento de la legislación vigente (Cumbicos et al., 2023). A lo largo del tiempo, se han desarrollado diversas teorías que explican su importancia y funcionamiento. Seguidamente, se exponen algunos de los enfoques más significativos en materia de control interno.

Tabla 1

Teorías de control interno

Teorías	Descripción
Teoría de Control Interno de Holmes (1987)	Para Holmes, el control interno es función directiva que tiene como objetivo la correcta protección de recursos de la organización y proporcionar información contable como base de la toma de decisiones de forma tal que se logre

Teorías	Descripción
	prevenir el fraude y el abuso de recursos disponibles en la organización (Martínez y Cañas, 2023).
Teoría de Control Interno de Koontz y O'Donnell	Koontz y O'Donnell manifiestan que el control interno es esencial en la corrección de las actividades y en el cumplimiento de las metas organizacionales. Esta teoría considera fundamentalmente la corrección y la motivación, como el motor del cambio de comportamiento de los empleados por lo que la productividad superará a las metas establecidas. Los controles administrativos para detectar y corregir errores se conocen como mecanismos de control interno, controles de detección o procedimiento de supervisión, quienes suponen un incremento de la eficiencia de tal modo, la reducción de los costes (Terrones, 2024).
COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)	El marco COSO es en uno de los modelos más conocidos que va desde la detección, hasta la evaluación y gestión de los riesgos, comprometiendo a la alta dirección, y trabajadores a la consecución de una seguridad razonable de recursos relacionados con las operaciones, informes y cumplimiento. Este modelo permite a las organizaciones, reaccionar en un entorno cambiante y gestionar el riesgo, quién lo define y cómo lo tiene que generar (Coloma & De la Costa, 2020).
Teoría de Control Interno de Estupiñán (2006)	Teoría de Control Interno de Estupiñán (2006) Estupiñán hace énfasis en el que el control interno sea un proceso que prevalezca en el tiempo y que se adapte a las necesidades y los cambios del entorno organizacional; destaca la necesidad de articular las diferentes áreas, y que ésta, debe ir de la mano de forma ordenada e interrelacionada con la obtención de los recursos, y el control del riesgo (Escrura, 2023).
Modelo de Manejo Empresarial Corporativo	Este modelo está enraizado en el control interno a partir de la gestión del Consejo de Administración y prácticamente los principios que proponen la transparencia, la rendición de cuentas, la protección de los interesados, así como el seguimiento legal (Garzón, 2021).

Nota: Descripción de teorías y sistemas de control interno. Tomado de los actores citados en la tabla.

Las teorías de control interno proporcionan un marco que explica la importancia de establecer sistemas de control efectivos dentro de una organización. Estas teorías subrayan la importancia para el éxito y la sostenibilidad de las entidades, de la protección de recursos, la fiabilidad de la información y el cumplimiento de la ley. La evolución de estas teorías demuestra que el control interno está respondiendo a los cambios en el

entorno empresarial y a la creciente complejidad de las estructuras y operaciones organizativas.

1.1.1.3. Componentes del control interno (COSO)

El sistema de control interno COSO es un marco ampliamente reconocido que proporciona una estructura para diseñar, implementar y evaluar controles internos en las organizaciones. Este modelo se centra en contribuir al buen uso de recursos en las organizaciones, la mejora de la efectividad, el seguimiento de la información financiera, así como del marco legislativo y regulaciones aplicables (Álava et al., 2023).

El Modelo Coso se centra en la identificación y gestión de riesgos, así como en la promoción de la integridad y la transparencia en los reportes financieros. En el caso de Coloma y De la Costa (2020), el sistema de control interno COSO, desde su creación, ha tenido una serie de cambios en su trayectoria. Estos cambios han sido motivados dentro del contexto de la necesidad de adaptación al sistema y los procesos de un entorno empresarial que se mueve rápidamente, generando la condición para que las organizaciones puedan asumir los riesgos que les permitan el cumplimiento de sus metas estratégicas. A continuación, se explican algunos de los cambios y diferencias que se presentan en este modelo.

Tabla 2

Principales diferencias y cambios adoptados en el sistema COSO

	COSO I	COSO II	COSO III
Título	Marco Integrado de Control Interno	Marco Integrado de Administración de Riesgo Empresarial	Expande el concepto de control interno hacia la gestión integral de riesgos (Enterprise Risk Management - ERM)
Antecedentes	EE. UU en 1992 por Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commision	EE. UU en 2004 por Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commision	Grandes cambios en la industria y avances tecnológicos 2013, COSO lanza una versión actualizada que permitirá que las empresas desarrollen y mantengan efectiva y eficientemente sistemas de control interno

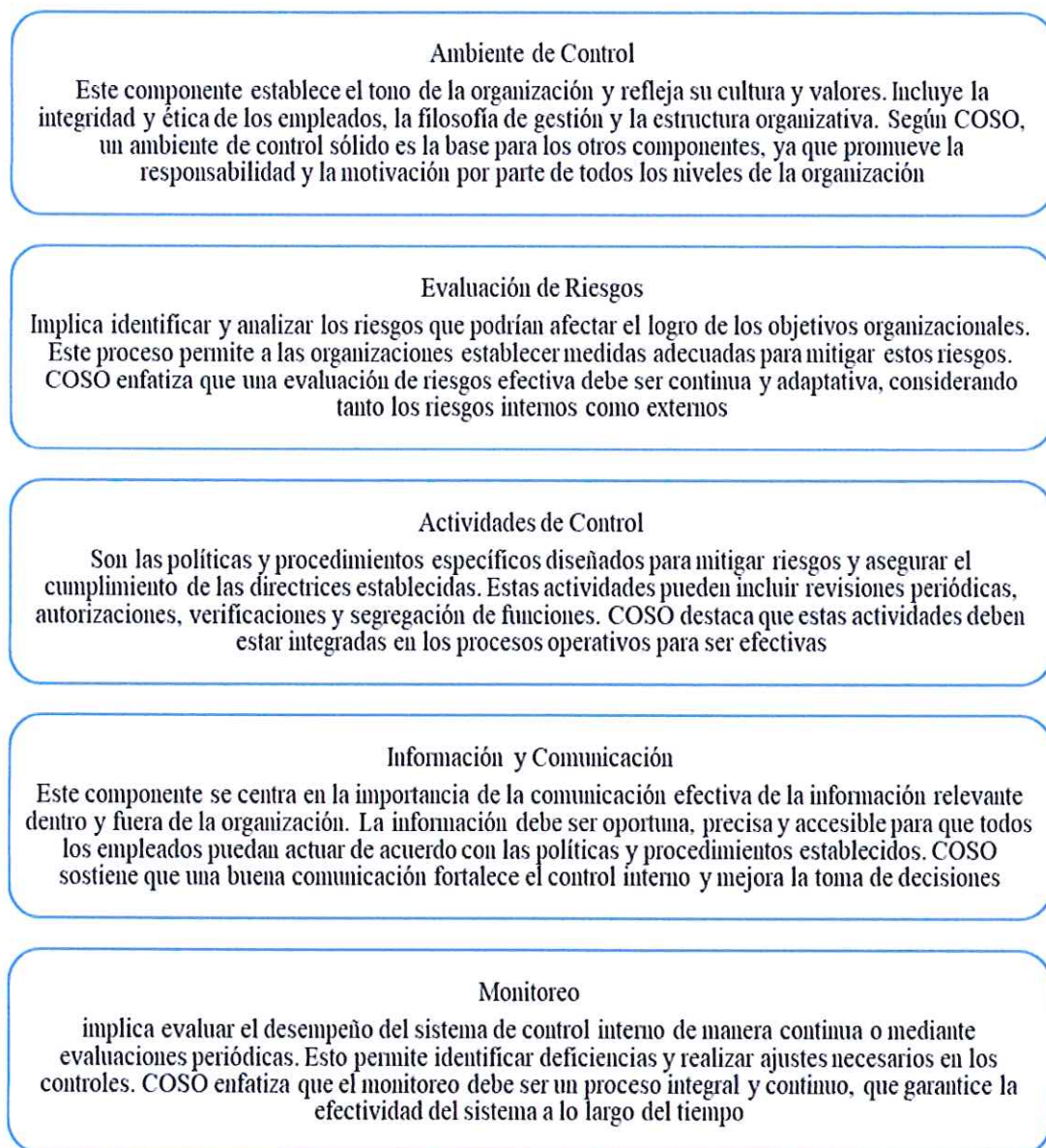
	COSO I	COSO II	COSO III
Finalidad	COSO I se enfoca en la integridad y los valores éticos, estableciendo estructuras de autoridad y promoviendo la rendición de cuentas dentro de las organizaciones	Objetivos estratégicos Eficacia y eficiencia de las operaciones Fiabilidad de la información financiera Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables	A diferencia de sus predecesores, COSO III organiza sus principios en torno a cinco componentes fundamentales que se alinean con las necesidades contemporáneas del mercado Uso y mayor nivel de confianza en tecnologías Prevenir, desalentar y detectar fraudes
Componentes	1. Entorno de control 2. Evaluación de riesgos 3. Actividad de control 4. Información y comunicación 5. Supervisión	1. Ambiente Interno 2. Establecimiento de objetivos 3. Identificación de eventos 4. Evaluación de riesgos 5. Respuesta a los riesgos 6. Actividades de control 7. Información y comunicación 8. Supervisión o Monitoreo	1. Ambiente de control 2. Evaluación de riesgos 3. Actividades de control 4. Información y comunicación 5. Supervisión

Nota: Descripción de COSO I, II y III. Adaptado Quinaluisa et al. (2018); Coloma y De la Costa (2020).

En este estudio, se toma como referencia el COSO III, el cual se compone de cinco componentes interrelacionados, cada uno de los cuales es esencial para el funcionamiento efectivo del control interno, los cuales se lo señala en la siguiente figura:

Figura 1

Elementos del Control Interno



Nota: Detalle de los objetivos de control interno. Adaptado de Coloma y De la Costa (2020).

De acuerdo con los criterios citados, el sistema de control interno COSO proporciona un marco integral que ayuda a las organizaciones a establecer y mantener un sistema de control efectivo. Cada uno de sus componentes es interdependiente y esencial para el éxito general del control interno. Al implementar este marco, las organizaciones pueden mejorar su capacidad para gestionar riesgos, proteger sus recursos y garantizar la transparencia y la rendición de cuentas.

1.1.1.4. Gestión documental y su relación con el control interno

La gestión documental implica una serie de actividades de carácter administrativo y técnico que se definen en términos de planificación, dirección, organización, conservación y control de la documentación que una institución elabora o recibe en el curso de sus funciones. Para este autor, la gestión documental es, en el caso de las instituciones, procesos que, de manera estratégica, aseguran que la información que se posee pueda ser disponible, auténtica, íntegra y se tenga acceso a ella, además de que su información sea institucional.

Según Castro y Momblanc (2020), el control y conservación de la documentación en las entidades estatales, optimiza la gestión procesal, la gestión administrativa y el aumento de la controlabilidad. Esto significa que la gestión documental es fundamental en la administración de las entidades y el cumplimiento de sus funciones y objetivos, más aún en labores críticas como la gestión del talento humano, en donde se manejan documentos de carácter legal y confidencial.

Las etapas de la gestión documental se desarrollan secuencial y de manera interdependiente, las cuales garantizan el correcto tránsito de la documentación durante cada etapa de su ciclo de vida. De acuerdo con la norma ISO 15489:2016 y los lineamientos de la SNAP, estas etapas comprenden la producción y la disposición final de los documentos (Palacios, 2025). A continuación, estas etapas se resumen brevemente:

Tabla 3

Etapas de la gestión documental

Etapas	Descripción
1. Producción:	Está constituida por la creación de documentos, o la entrada de documentos, en la medida en que se trata de un instrumento de la realización de funciones institucionales.
2. Tramitación:	Consiste en el registro, la clasificación y el seguimiento de documentos mientras se ejecuta su finalidad administrativa.
3. Organización:	Se entiende por la identificación, la disposición y la codificación de documentos en folders o sistemas de almacenamiento.
4. Conservación:	Consiste en las tareas que se realizan para proteger los documentos de la pérdida o la degeneración, garantizando su integridad y su accesibilidad.
5. Disposición final:	Determina el destino de los documentos generados: retención, digitalización y eliminación según los criterios de archivo.

Nota: Detalle de etapas de gestión documental. Adaptado de Palacios (2025)

Algunos de los riesgos más comunes son: la pérdida y el daño de documentos físicos, la falta de políticas de clasificación, el manejo indebido de información confidencial, la falta de documentos que respalden el sistema digital, la falta de políticas

que regulen el acceso a la información, y la ausencia de copias de seguridad digitales. Además, el tiempo, los errores y las tareas redundantes son riesgos que afectan a la institución (Suárez y García, 2021).

Además, Ledesma (2022) menciona que la ausencia de procedimiento en la gestión documental estandarizado, la dificultad, la trazabilidad y el control interno se debilita. Contrario a las políticas de seguridad de la información, la gestión de documentos institucionales y la automatización de procesos, la capacitación continua, la seguridad de la información y la automatización de procesos deben complementarse para mejorar la gestión y la protección de documentos institucionales.

Con el uso de la malla lógica se establece la organización de las actividades, de tal forma que se puedan indicar de manera precisa los resultados y objetivos que se pretenden alcanzar. En el caso de la ULEAM, el fortalecimiento de la gestión documental en el departamento de Talento Humano, desde este enfoque, permite la trazabilidad de la información, la disminución de los riesgos operativos y el respaldo de la gestión de decisiones documentadas. De esta manera, la gestión de la documentación institucional se convierte en una demanda que, de cumplirse, también incrementaría la cultura organizativa.

1.1.1.5. Procesos y procedimientos del control interno en la gestión documental

Los procesos de control interno de gestión combinan todas las actividades que garantizan la administración, registro, custodia y flujo de documentos en una institución. Díaz et al. (2022), afirman que los procesos implican la implementación sistemática de políticas, regulaciones administrativas y normas que proporcionan confiabilidad y trazabilidad a la información institucional. Por lo tanto, el control interno en los procesos de gestión documental permite la identificación de riesgos potenciales, la prevención de procesos, el control de principios legales, de transparencia y de eficiencia, y las actividades relacionadas con la generación, utilización y conservación de los documentos.

La construcción del control interno del proceso de gestión documental se desarrolla, describiendo la secuencia que empieza con la recepción de documentos y termina con el archivo o disposición de estos. Paz et al. (2020), describiendo este proceso, mencionan la clasificación y el registro de los documentos, luego la validación y revisión de los contenidos, y, en función de la política interna de la entidad, termina en custodia o en digitalización. Cada una de estas fases incorpora mecanismos de control que incluyen

firma de responsabilidad, hojas de ruta, sistemas de codificación y plataformas digitales para el seguimiento y verificación de documentos.

Por el mismo camino, la contraloría General del Estado, mediante el Acuerdo 004-CG-2023, sostiene que los procesos deben contener evidencias, de tal forma que toda la información sea considerada, además, que sea disponible, completa y oportuna. Esta documentación permite el control y da énfasis a la transparencia y a la legalidad.

La gestión documental también cuenta con métodos de control interno que se basan en herramientas de monitoreo y evaluación, que permiten determinar la efectividad de los procedimientos. Castillo et al. (2023) señalan que en los procesos documentales deben considerarse la inclusión de mecanismos de supervisión de forma periódica y cruzada entre departamentos y controles de carácter preventivo. Adicionalmente, los procedimientos deben considerar la gestión de accesos y la protección de datos personales, e implementar respaldos digitales que aseguren la continuidad operativa. El proceso que se retroalimenta constantemente por los responsables permite ajustar las políticas internas y perfeccionar los métodos de control, logrando la alineación entre la gestión documental y los objetivos estratégicos de la institución.

Desde un punto de vista analítico, la gestión de procesos y procedimientos de control interno en la administración de documentos, se considera un pilar de la eficiencia administrativa. En el caso del departamento de Talento Humano de ULEAM, la gestión de documentos tales como contratos, licencias, evaluaciones y registros de nómina, se realiza con adecuación, con la debida reserva y con la trazabilidad, gracias a la implementación de dichos procesos y procedimientos. Tal enfoque, a la par con la reducción de riesgos de cometimiento de errores, o de duplicidad, incrementa la confianza sobre los sistemas institucionales, y promueve la cultura organizacional.

1.1.1.6. Importancia del control interno en la administración del talento humano

Afirmar la eficiencia, legalidad y transparencia en procesos que involucran la gestión del personal en instituciones públicas, el control interno en la gestión del talento humano es vital. Zambrano et al., (2021) afirman que promueve la correcta asignación de responsabilidades, el monitoreo continuo y el logro de los objetivos institucionales, lo que a su vez ayuda a fortalecer la confianza organizacional y mejorar la calidad de la gestión administrativa. De esta manera, el control interno está orientado al cumplimiento y fomenta la productividad y la mejora continua en el área de gestión del talento humano.

La mejora de procesos administrativos a través de controles internos es evidente en la optimización de recursos humanos, financieros y tecnológicos. Según Bedoya et al. (2024), el control interno ayuda en el seguimiento y la reducción de la gerencia en errores, duplicación de tareas y en procesos ineficientes. En cuanto a la administración de los recursos humanos, esto significa que los procesos organizacionales en la selección, reclutamiento, liquidación y administración de documentos organizados de manera segura y sistémica son mucho más eficientes.

Por otro lado, Mero y Tualombo (2024) agregan que la eficiencia en la operativa y el control interno el alineamiento de los procesos de gestión de recursos humanos a los objetivos estratégicos de la institución, mejora la satisfacción de la operación de los usuarios internos y también de los externos.

La contraloría de los servicios públicos refuerza la transparencia, la rendición de cuentas y el fortalecimiento de la calidad del servicio del control interno. Estos sistemas deben permitir que cualquier actividad institucional se realice con responsabilidad, se pueda certificar y se ajuste a la legalidad, dicen Castro y Momblach (2020). La transparencia aumenta cuando la administración de un proceso o un tramo, cuenta con documentos que avalen el proceso. Esto permite a la autoridad y a la sociedad saber cómo se lleva a cabo la administración de los recursos humanos y económicos.

Cruz (2024) también dice que un contralor eficaz promueve la cultura de rendición de cuentas, la ética pública y la calidad del servicio. Esto se logra cuando cada procedimiento se responde a los criterios de eficacia y equidad. De esta manera, el control interno no se encasilla a un mero control fiscal, sino que se convierte en una palanca de gestión pre-estratégica, de desarrollo hacia la excelencia institucional.

Los sistemas de control interno sobre la gestión de recursos humanos han sido considerados como prácticas que han fortalecido la gestión de las universidades públicas. En el caso de la ULEAM, su efectiva aplicación, se convierte en un aporte a la consolidación de un sistema de trabajo más organizado, más transparente y orientado a los resultados. De esta manera, el control interno se presenta como un pilar que articula la eficiencia administrativa con la ética institucional para una administración moderna, confiable y sostenible.

1.1.2. Variable Dependiente: Eficiencia operativa y administrativa

1.1.2.1. Definición de la eficiencia operativa y administrativa

La eficiencia operativa y administrativa se entiende en virtud de la capacidad de la institución para alcanzar sus objetivos, evitando el desperdicio y garantizando calidad en los resultados, considerando el óptimo uso de los recursos humano, financiero y tecnológico, para el logro del valor institucional (Chiquito et al., 2024).

Complementariamente, Zambrano (2025) argumenta que, en el posicionamiento estratégico de la institución, la eficiencia administrativa se refleja en la alineación, la planificación de procesos internos rápido y preciso, edificando un camino que permite el cumplimiento de tareas, la mejora continua y los resultados sostenibles en la gestión pública. Una administración efectiva es entonces, un signo de institucionalismo y control interno reforzado.

Desde los enfoques actuales de la eficiencia organizacional, ésta se considera un componente esencial de la competitividad institucional y de la calidad del servicio público. Cabezas (2023), destaca que se fundamenta en la capacidad de una entidad para transformar sus recursos en resultados de alto impacto, manteniendo el equilibrio entre costos, tiempo y calidad. A su vez, sostiene que las instituciones eficientes se caracterizan por la coordinación adecuada de sus procesos, la comunicación efectiva entre sus áreas y el liderazgo orientado al cumplimiento de metas comunes.

La convergencia principal de las descripciones anteriores radica en las consideraciones de los controles de procesos y automatización, que son de carácter técnico, y que la motivación, el compromiso y la capacitación abordan una dimensión humana. De aquí, la eficiencia operativa y administrativa se presenta como una de las características de la gerencia que integra la racionalidad en la utilización de los recursos y la relación de la institución. En el contexto del análisis del desempeño de la organización, hay una diferenciación conceptual entre eficiencia, eficacia y efectividad, términos que con frecuencia se emplean indistintamente.

Tabla 4

Diferencias conceptuales de eficiencia, eficacia y efectividad

Término	Definición conceptual	Propósito	Ejemplificación del término
Eficiencia	Utilización óptima de los recursos para conseguir	Da prioridad a los medios y al	Un proceso de contratación que

	los resultados esperados al menor coste y tiempo posible.	aprovechamiento racional de los recursos.	cumple plazos y reduce gastos en los costes de operación.
Eficacia	Capacidad para lograr los objetivos o metas fijadas sin tener en cuenta necesariamente los recursos que se han utilizado.	Enfocada en el cumplimiento de los objetivos de la institución.	Cumplir el número de contratos premeditados que se han planificado o proyectado.
Efectividad	La integración de la eficacia y la eficiencia, logrando una serie de resultados que son satisfactorios, utilizando racionalmente los recursos y con un elevado impacto institucional.	Integración de resultados alcanzados con la calidad y la sostenibilidad de los mismos.	Instaurar un sistema de control interno que reduzca los gastos y aumente la satisfacción del personal.

Nota: Detalle de diferencias conceptuales. Adaptado de Guzmán et al. (2021).

En la gestión pública, los indicadores de rendimiento evalúan la eficiencia operativa y gerencial. En cuanto a la dimensión de recursos humanos, los indicadores más relevantes incluyen el tiempo que tarda en procesar documentos, la rotación de personal, la ejecución presupuestaria, la satisfacción del usuario interno y el logro general de los objetivos institucionales. En las investigaciones, los trabajos de medición de desempeño apuntan, de forma general, a la identificación de áreas críticas, el diseño de estrategias de mejora y el aseguramiento de la gestión pública con transparencia (López & Loor, 2024). Así, los medidores del desempeño son, en esta virtud, una base adecuada para la toma de decisiones y para la rendición de cuentas.

En términos analíticos, el compromiso operativo y el administrativo en el ámbito de una universidad, en este caso, ULEAM, puede tener como apreciación, en cuanto a la sostenibilidad y la calidad, la prestación del servicio como un bien público. Desde este punto de vista, el proceso de optimización de los servicios del Departamento de Talento Humano ahorra tiempo y reduce los fallos, además de mejorar el servicio a la atención de la comunidad universitaria. En este sentido, se comprende la eficiencia no como un estado ideal a alcanzar, sino como un proceso de mejora continua, en el que se involucra una planificación, control, y una fuerte atribución de la institución. Esta motivación facilita el

desarrollo de una administración moderna, dinámica y de cristal, enfocada en resultados y en el cumplimiento de los principios de control interno y de mejora continua.

1.1.2.2. Factores determinantes de la eficiencia institucional

La eficiencia institucional depende de diversos factores que integran aspectos humanos, técnicos y organizativos. Estos elementos determinan el grado de productividad, coordinación y calidad con que una entidad cumple sus funciones. En el contexto universitario, dichos factores fortalecen la gestión del talento humano y consolidan una cultura administrativa orientada a resultados (Rodríguez et al., 2024).

Tabla 5

Factores relevantes para la eficiencia

Determinantes	Detalle	Efectos
Cultura organizacional y clima laboral	Valores, normas y creencias en común que son referencia y determinan las acciones del personal.	Fortalece el compromiso, la cooperación y la estabilidad emocional de la profesión.
Liderazgo y comunicación interna	Prácticas de gestionar la cosa, enmarcadas por la participación, la transparencia y el diálogo.	Mejorando la coordinación, construyendo confianza y asegurando la alineación organizacional.
Capacitación y desarrollo del talento humano	Formación continua tendiendo a adoptar conocimientos, aspiraciones y habilidades.	Aumenta el rendimiento, el conocimiento de la organización y los grados de adaptabilidad.
Uso de tecnología y digitalización de procesos	Uso de las herramientas de tecnología e información y los sistemas de atender de forma digital.	Mejorar la distribución de los recursos obtienen como consecuencia la eficiencia de los procesos y refuerzan el control interno.

Nota: Detalle de factores para la eficiencia en Talento Humano y Gestión Documental. Adaptado de Cedeño y Sánchez (2025).

En base a un estudio reflexivo, se concluye que la eficiencia institucional nace de la adecuada relación culturizando la cultura organizacional, el liderazgo, la capacitación y la tecnología. En el caso de que tales elementos fueran bien gestionados, las organizaciones públicas optimizan sus procesos, convirtiéndose en más eficientes, más transparentes y más sostenibles. De este modo, se realiza el fortalecimiento de una administración universitaria, concernida con la calidad y la mejora continua.

1.1.2.3. Indicadores de eficiencia y desempeño

Los indicadores de eficiencia constituyen herramientas de medición que permiten valorar el grado en que los procesos administrativos logran sus objetivos con el uso racional de los recursos disponibles. Proporcionan información objetiva sobre la productividad institucional y sirven como base para la toma de decisiones, la mejora continua y la rendición de cuentas. En el ámbito público, estos instrumentos son esenciales para garantizar la transparencia y la evaluación permanente del desempeño administrativo (Cabezas, 2023).

De acuerdo a Ramírez et al. (2022), algunos de los indicadores de eficiencia más relevantes están relacionados con los servicios de productividad, tiempo, costos y calidad. La productividad se calcula a partir del volumen de resultados obtenidos y los esfuerzos y recursos utilizados. Los indicadores relacionados con el tiempo permiten conocer la agilidad con la que se llevan a cabo los procesos, mientras que los indicadores de costo verifican el poco o mucho aprovechamiento del presupuesto y la relación que se da entre los costos y los beneficios obtenidos. Por otro lado, los indicadores de calidad miden la satisfacción de los usuarios, la exactitud de la documentación y la conformidad con las normas. La mezcla de todas estas variables permite conocer el estado de la eficiencia de una institución.

Otra característica distintiva en relación con las funciones universitarias relacionadas con el manejo de documentos es la medición del impacto en la eficiencia de la gestión documental. Las áreas de la gestión documental son descritas por Grijalva et al. (2025) en cuanto a cómo el sistema de gestión documental influye en la eficiencia de los procesos. Esto está relacionado con la eficiencia del sistema de gestión documental, su disponibilidad, accesibilidad y fiabilidad. Grijalva et al. (2025) afirman que una organización que mantiene sus documentos actualizados y en circulación controlada reduce el tiempo dedicado a la recuperación de documentos, la duplicación de tareas y mejora la toma de decisiones. También afirman que la mejora de documentos, la digitalización y los sistemas automatizados mejoran el control interno y la trazabilidad de documentos, lo que aumenta la eficiencia operativa y administrativa del personal.

Desde esta perspectiva, los indicadores de eficiencia, en la mayoría de los casos, tienen un carácter más instrumental, por lo que orientan a la gestión hacia una mejora continua. En el caso de ULEAM, el uso sistemático de indicadores en la gestión del

talento humano ha identificado y mitigados cuellos de botella, agilizado procesos y fomentado una cultura evaluativa a partir de evidencias. De esta forma, la institución, a través del incremento de sus capacidades de planificación y control, obtiene una mejora en la transparencia, efectividad y sostenibilidad de la gestión administrativa.

1.1.2.4.Relación entre control interno y eficiencia operativa

El control interno impacta directamente la eficiencia operativa y administrativa de una institución al asegurar que los procesos de la institución se realicen dentro de los parámetros de legalidad, transparencia y optimización de recursos. Como lo señala Rodríguez (2024), un buen sistema de control interno mejora la coordinación interdepartamental, reduce riesgos y salvaguarda la calidad de los procesos. En términos de administración pública, el control interno funciona como un mecanismo que impulsa la eficiencia al minimizar errores, mejorar la rendición de cuentas y apoyar la toma de decisiones basada en evidencia.

El control interno de una institución puede afectar en positivo el logro de las metas institucionales, el aprovechamiento de recursos, y la celeridad de los procesos administrativos, entre otros aspectos. Control interno, para Castro y Momblac (2020), es el eje de los procesos de planeación, ejecución y valoración/resultados. Un control interno bien implementado se traduce en la fluidez de la operacionalización de los procesos. Un control interno que se traduce en el logro de los procesos, como se menciona, mejora la organización en la institución, la confianza entre los diferentes roles, y el sentido de corresponsabilidad.

Numerosos estudios evidencian el vínculo directo entre la gestión administrativa eficiente y el control interno. La investigación de Mero y Tualombo (2024), en entidades públicas en Ecuador, señalan que el cumplimiento de la política de control interno, que se aplica en la docencia, disminuye el tiempo de tramitación, mejora la calidad de los informes y optimiza la gestión documental. Estas pruebas dan sustento a la afirmación de que, la operatividad de una actividad no depende de la competencia técnica de una persona, sino que hay controles, procesos y liderazgo institucional, de mejora continua.

Desde una interpretación que incluye la crítica, se entiende que la verificación de normas en control interno y la mejora que se produce en la operativa y administrativa, va más allá de la gobernanza. En el caso de ULEAM, un control interno que es eficiente mejora el proceso del Departamento de Talento Humano, y la institución se posiciona en

el mercado, garantizando buenas prácticas, productividad y sostenibilidad. Integralmente, la eficiencia es el resultado de una administración que se basa en control, ética y compromiso institucional.

1.1.2.5. Estrategias de mejora continua y calidad institucional

La gestión y la mejora continua son clave para alcanzar la excelencia administrativa en las entidades públicas. Cabezas (2023) señala que la mejora continua se enfoca en la optimización de los procesos mediante la evaluación y la corrección de los errores. Estos principios en las universidades son útiles para mejorar la eficacia, la operatividad, la transparencia y la atención a las demandas de la comunidad educativa.

Apertura y divulgación relacionados con la mejora continua, PHVA y la norma ISO 9001: 2015 son los más utilizados en la gestión pública y la administración de universidades. Para Delgado (2024) en la gestión de sistemas, el modelo PHVA es un referente porque permite la planificación de estrategias, ejecución de procesos, verificación de resultados y diseño de ajustes para mejorar la gestión. Asimismo, la norma ISO refiere a la calidad en la administración, el liderazgo, la gestión de riesgo y la satisfacción del usuario. Por lo tanto, en la gestión universitaria el uso de estos modelos facilita mejorar la estandarización de los procesos, la transparencia y la rendición de cuentas.

La evaluación y retroalimentación, asumiendo su carácter institucional, son parte del ciclo de mejora continua que permite identificar y evaluar el desempeño y efectividad de las políticas administrativas. En este sentido, citando a Zambrano, “la retroalimentación sirve para ubicar una desviación y, en su caso, corregir el error o, de lo contrario, reconocer la buena práctica; la evaluación, en cambio, establece el grado de cumplimiento de metas u objetivos que se tengan a nivel del alcance de la estrategia” (2025). En lo que respecta a las personas, se traduce en la constante revisión de los procesos de selección, capacitación y evaluación del desempeño, que deben ajustarse a los principios de eficiencia y transparencia, y los criterios de la organización.

Desde una perspectiva crítica, se ha señalado que la mejora continua y la gestión de la calidad son parte de una filosofía institucional y no un sistema de sistemas procedimentales formales. En este sentido, en el caso de ULEAM, la adopción de modelos de mejora, evaluación continua y cambio tecnológico ha sentado las bases de un sistema de administración que es eficiente, transparente y orientado a resultados. De este

modo, estas acciones ayudan a construir la confianza de los ciudadanos y la visibilidad académica de la universidad.

1.2 Fundamentación Legal

1.2.1. NCI CGE Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado (2023)

Como aporte a la presente investigación, se detallan a continuación las normativas de control de calidad aplicadas:

- Artículo 100-01: Definir el control interno como responsabilidad institucional para lograr objetivos y proteger los recursos públicos.
- Artículo 100-02: Objetivos del control interno, incluyendo la eficiencia, transparencia y confiabilidad de la información documental.
- Artículo 200-08: Adhesión a políticas institucionales que garanticen la implementación efectiva del control interno.
- Artículo 401-05: Obligación de documentar el respaldo y archivo de las operaciones.
- Artículo 600-02: Evaluaciones periódicas y seguimiento al sistema de control interno.

Estos artículos establecieron un marco para diseñar, aplicar y evaluar controles internos específicos para la gestión documental y administrativa.

1.2.2. Norma Técnica de Gestión Documental y Archivo (Acuerdo Ministerial 1043)

Este artículo tiene por objeto regular la actividad de la gestión documental mediante la que se logra la autenticidad, la integridad, la disponibilidad y la transparencia (Artículo 1).

Artículo 4. Define el Sistema Nacional de Gestión Documental y Archivos como la Estructura del Marco Nacional de Coordinación.

Artículos 10 a 17. Define los roles y funciones establecidos para las unidades institucionales, el Director de Gestión Documental y Archivos, y para explorar los niveles de los archivos (activos, central e intermedios).

Artículos 18 a 28. Son los procedimientos específicos que deben aplicar las entidades públicas en relación a la gestión documental, desde el registro y la clasificación hasta la retención y destrucción de documentos.

Artículos 29 a 34. Establece la reglamentación de la gestión de documentos electrónicos y el proceso de conservación y digitalización de documentos (Secretaría Nacional de la Administración Pública, 2017).

Estos artículos regulan la organización, custodia, administración y evaluación de la documentación como soporte a la gestión eficiente y transparente.

1.2.3. Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (2004)

Artículo 10: Establece responsabilidad obligatoria para mantener registros públicos profesionales y evitar el desconocimiento o destrucción indebida de la información.

1.3 Antecedentes Investigativos

Para profundizar en esta investigación se revisaron algunos estudios que ayudaron a fundamentar las bases teóricas y conceptuales del tema. Se revisan trabajos previos relacionados a las variables:

1.3.1. Antecedente Investigativo N° 1

Título: “Gestión documental en universidades: Una mirada desde Latinoamérica”.

Año: 2021.

Autores: Zambrano, I., Quindemil, E., & Rumbaut, F.

Revista: ReHuso.

Resumen: En su artículo planteo como finalidad analizar la tendencia de la Gestión Documental en las universidades latinoamericanas y su fundamento en los requisitos de la norma UNE-ISO 15489. La metodología se basó en un estudio descriptivo, utilizando el método de análisis documental en la revisión de los supuestos teóricos y en la evaluación de la normativa aplicada por 12 países de la región. Entre los resultados, se destaca que aún existen deficiencias en las universidades latinoamericanas, ya que no todas han desarrollado un proyecto para la consolidación de un Sistema de Gestión Documental y Archivística. Se concluye que existe la necesidad de que las universidades fortalezcan los conocimientos sobre gestión documental, apliquen con

mayor rigor la legislación de los países en los tres niveles que se presentan: leyes del archivo nacional o archivo general de la Nación, leyes de carácter específico y las leyes del Sistema Nacional de Archivos en cada país.

1.3.2. Antecedente Investigativo N° 2

Título: “La gestión documental y el control interno: un binomio indispensable”.

Año: 2021.

Autores: Momblanc y Castro.

Revista: Archivística.

Resumen: Sistemas de control interno y gestión documental se conectan y se relacionan con los objetivos de estudio de Momblanc y Castro (2021). En este caso el enfoque de los objetivos organizacionales debe ser en la información que sea auténtica, confiable y fáctica. El estudio se presenta como un documental, un estudio argumentativo y un estudio de carácter exploratorio. En este sentido, el estudio se define en términos de la analítica y la sintética y define otras metodologías como la inductiva, la deductiva y la hermenéutica. El estudio destaca la necesidad de una toma de decisiones administrativas muy robusta y que la gestión garantice opacidad y responsabilidad. Sistemas de gestión documental y sistemas de control interno se conectan y se robustecen mutuamente. Sistemas de control y gestión en este caso, son válidos y se justifican.

En última instancia, el estudio subrayó que la gestión documental es un sistema secundario que es una fuente de ventaja competitiva y proporciona un sistema secundario de seguridad al reducir los peligros potenciales asociados con el control de documentos. El estudio indica que, para mejorar la eficiencia y la transparencia organizacional, especialmente en el sector público cubano, se deben hacer esfuerzos para agilizar la armonización normativa y la integración de los sistemas de gestión documental y de control interno.

1.3.3. Antecedente Investigativo N° 3

Título: “Los procesos administrativos y su incidencia en la gestión documental en el departamento financiero de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí”.

Año: 2024.

Autores: Zambrano, D.

Universidad: Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Manta.

Resumen: Establece como objetivo la determinación de un sistema automatizado que mejore la gestión documental, así como asista en los procesos administrativos

relacionados con el pago del personal docente de posgrado. El autor utilizó una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos que incluyeron entrevistas, encuestas y observación directa para entender y documentar las percepciones y problemas del personal con respecto a los procesos administrativos del departamento. Entre los hallazgos, el autor pudo documentar ineficiencias relacionadas con la gestión sucesiva de los registros de pago del personal del programa de posgrado, que se caracterizaba por una excesiva dependencia del papel, retrasos en el tiempo, errores en la gestión de documentos y una insatisfacción negativa de los usuarios, entre otros. El autor señala que el sistema de gestión de documentos en el que se basa, sobre todo el sistema Alfresco, automatizado, ayudará a documentar estos procesos administrativos, aumentando la eficiencia, la transparencia y la trazabilidad, y a la vez, disminuyendo el esfuerzo manual y la desorganización del departamento. Se sugiere un plan en fases que contemple una evaluación inicial, integración tecnológica, formación del personal, monitoreo y control, y un sistema de retroalimentación para el logro de la modernización de los sistemas de gestión de documentos.

1.3.4. Antecedente Investigativo N° 4

Título: “Gestión documental y manejo del archivo: Caso Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí-Departamento de Talento Humano, año 2019-2021”.

Año: 2022.

Autores: Quijije, A.

Universidad: Universidad Estatal del Sur de Manabí.

Resumen: Esta investigación presenta una solución tecnológica alineada con la mejora continua y la sostenibilidad institucional. Como punto de partida, Quijije (2022) se centró en cómo la gestión documental afecta el archivo en dicho departamento. El autor utilizó un enfoque cuantitativo, con una mezcla de métodos inductivos, deductivos, bibliográficos e históricos; utilizó encuestas y entrevistas para recopilar información. Se evidenció que la gestión del documento es una variable que incide en el área de la actividad operativa del departamento de Talento Humano; a pesar de esta implicancia, existe un desconocimiento generalizado e incluso parcial por parte del recurso humano de la política del documento y una carencia de los documentos de tipo tecnológico y los documentos físicos que se deben incorporar en el proceso o práctica utilizada para documentar. Asegura el autor que este es un factor que puede influir en que no se definan las políticas institucionales, así como también en la manera de avanzar en el uso de

Microsoft Office soportando las prácticas de almacenamiento y recuperación de información. Por lo que plantea una administración del sistema de gestión documental en formato digital, de tal manera que optimiza los procesos de archivo del departamento de Talento Humano y genere eficiencia en la administración en la línea de proteger la memoria institucional que debería tener la Universidad.

1.3.5. Antecedente Investigativo N° 5

Título: “Manejo documental y su impacto en la eficiencia institucional para un caso de una institución de educación superior”.

Año: 2024.

Autores: Fuentes, F., & Haro, J.

Revista: Polo de conocimiento.

Resumen: Respecto a la gestión documental y su impacto en la eficiencia operativa en instituciones de educación superior, Fuentes y Haro (2024) en su estudio se centraron en la definición e identificación de la eficiencia operativa en instituciones de educación superior. Este estudio se fundamenta en la sistematización de fuentes académicas de alto impacto y revistas regionales indexadas bajo el análisis de la gestión empírica y crítica de la documentación en la educación y el estudio de caso en cuestión bajo el análisis de los criterios de inclusión y exclusión de los diferentes documentos empíricos y analíticos de crítica.

De los hallazgos de este estudio, se evidenció que la incorporación de tecnologías emergentes, en específico, la digitalización y automatización de documentos, resulta en cambios de tiempo y disminución de errores y, en consecuencia, una mayor eficiencia operacional; no obstante, la resistencia institucional al cambio y la escasa formación del personal continúan siendo retos. Finalmente, el estudio propone que la eficiencia administrativa y académica de las universidades ecuatorianas se maximizaría bajo el enfoque en la modernización de los sistemas de gestión documental y se sugiere, además, el desarrollo de formación continua del personal.

Los antecedentes ofrecen base para la investigación. Zambrano et al. (2021) y Momblanc y Castro (2021) subrayan la construcción y gestión documental como elementos estratégicos del control interno y la transparencia institucional. Los primeros documentos enmarcan déficits respecto a la construcción de la consolidación de sistemas dentro de la gestión de documentos en universidades latinoamericanas; el segundo, la interdependencia de la gestión de documentos con el control interno tanto como elementos de fiabilidad y eficiencia en la administración. Estas teorías refuerzan la

necesidad de especificar/documentar la gestión de acuerdo con el estándar y/o buenas prácticas definidas y la operatividad institucional.

Zambrano (2024) presenta, también, evidencia aplicada al contexto de la misma universidad y sugiere la construcción de soluciones automatizadas, con tecnología, para el problema de gestión documental. Este antecedente evidencia que en el área de Talento Humano también se presentan problemas operativos similares y refuerza la relación que se puede establecer entre el uso de tecnologías y la resolución de problemas en la investigación.

Además, Fuentes y Haro (2024) muestran que la adopción de tecnologías emergentes y sistemas automatizados, aunque enfrentando desafíos de capacitación y gestión del cambio, mejora la eficiencia operativa. En conjunto, los estudios justifican la relevancia de este trabajo, dirigido a reforzar el control interno y fomentar un sistema de gestión documental moderno y optimizado para mejorar la eficiencia operativa y administrativa del Departamento de Talento Humano.

CAPÍTULO II

2 DIAGNÓSTICO O ESTUDIO DE CAMPO

2.1. Metodología

La metodología se constituyó en un conjunto de procedimientos sistemáticos orientados a alcanzar los objetivos propuestos en la investigación, permitiendo obtener información confiable para el análisis de los procesos de control interno en la gestión documental del Departamento de Talento Humano de la ULEAM.

2.1.1. *Enfoque de la investigación*

En este caso, se utilizó el enfoque mixto para entender de qué manera los procesos de control interno afectan la gestión documental y, por lo tanto, la eficacia operacional y administrativa del Departamento de Talento Humano de la ULEAM.

En cuanto a su naturaleza cuantitativa se realizaron los cuestionarios de control interno sobre la gestión documental en los cuatro procesos del departamento de Talento Humano, cabe indicar que este proceso permitió la medición porcentual de la efectividad niveles de confianza de los controles, así como la evaluación de los niveles de riesgos, por tanto, su aplicación facilitó una medición numérica de la investigación.

En cuanto a la naturaleza cualitativa de la investigación se aplicó la técnica de la entrevista con la persona encargada del área, lo que facilitó la comprensión de las prácticas, los sistemas, las debilidades y los sistemas de mejora. La conjunción de estas técnicas enfoque favoreció la comprensión de los sistemas administrativos y el control de los sistemas de control interno en la gestión documental.

Investigación con enfoque mixto se basó en los métodos de control interno en una institución y los riesgos asociados y las experiencias y perspectivas de los participantes. Hernández y Mendoza (2018) indican que la investigación mixta combina los métodos cuantitativos y cualitativos y busca entender fenómenos complejos en su totalidad. Su investigación propone la utilización de los métodos por medio de su combinación para obtener un sistema contextualizado y robusto.

2.1.2. *Modalidad de la investigación*

La investigación se desarrolló bajo dos modalidades complementarias: documental y de campo, lo que permitió combinar el análisis teórico con la observación directa de la realidad institucional.

2.1.2.1. Investigación documental

La investigación documental implica la recopilación, análisis e interpretación de información de distintas fuentes que por lo general pueden ser escritas, impresas o digitales (Bernal, 2016). Este tipo de investigación permite organizar la información con la que posteriormente se elaborará el marco teórico y contextual del problema a estudiar, además permite sentar las bases e identificar las variables de las hipótesis que orientarán la parte empírica.

En el presente, la investigación documental se utiliza para explicar la relación entre el control interno y gestión documental, a partir de la revisión de normativas y literatura, informes sobre la eficiencia operativa en universidades públicas, la gestión documental y control interno, literatura y normativas, la gestión documental y control interno. Esta revisión facilitó identificar ciertos criterios y buenas prácticas para el contexto de la ULEAM, y que se orientaron a la interpretación de los resultados en la fase de campo.

2.1.2.2. Investigación de campo

Investigación de campo permite obtener información de los lugares donde ocurren los fenómenos a estudiar. Para este tipo de investigación, Baena (2014) considera que se deben emplear técnicas que faciliten la observación y el análisis de la realidad, de manera directa y sin intermediarios. Esta modalidad de investigación permite la verificación de la relación existente entre la teoría y la práctica de la institución, además de obtener los puntos de vista de los protagonistas sobre diversos aspectos.

En este caso, la investigación de campo se realizó en el Departamento de Talento Humano de la ULEAM, donde se llevaron a cabo algunas entrevistas semiestructuradas con los responsables de los subprocesos que se fueron abordando en la investigación. Esta técnica obtiene información cualitativa que describe las prácticas administrativas, las deficiencias en los controles, la aplicación de las políticas institucionales y la eficacia operacional. Como resultado, se estableció una base para el análisis de la situación y la propuesta de mejoras para el fortalecimiento de la gestión de la documentación y el control interno de la dependencia.

2.1.3. Tipo de investigación

La investigación tuvo un enfoque descriptivo, ya que hizo posible caracterizar cada una de las particularidades, las condiciones y comportamientos que se dieron en los

procesos de control interno documentales en el Departamento de Talento Humano de la ULEAM. Así, en el caso de Hernández et. al. (2014), la investigación descriptiva tiene un enfoque que procura describir las características y atributos en personas, grupos o fenómenos, sin la necesidad de manipular las variables, para poder entender y explicar la situación que guardan en un momento determinado. Este tipo de estudios se ocupa en la observación y análisis de los hechos de manera sistemática, para brindar una comprensión cabal del objeto que se investiga.

En el presente caso, la investigación descriptiva se ocupó de la gestión de los procedimientos de control interno, así como de las documentales, los cuales deben tener cierto nivel de influencia sobre la eficiencia operativa y administrativa, y de los procedimientos de control interno la eficiencia. A partir de las entrevistas se lograron documentar las prácticas institucionales y los mecanismos de control, el nivel de acatamiento de las disposiciones y las carencias de los procesos del departamento que podían ser objeto de mejora.

2.1.4. Métodos de investigación

Los métodos de investigación constituyeron los procedimientos lógicos aplicados para orientar la recolección y análisis de la información en función de los objetivos planteados.

2.1.4.1. Método deductivo

Como señala Bernal (2016), el método deductivo implica el análisis de situaciones específicas a partir de la formulación de principios generales o teorías, las cuales, en términos de verificación, le permiten, a través de un fenómeno concreto, comprobar la validez de una teoría enunciada. Este método propicia la verificación empírica de las leyes y normas que la teoría posea, lo que otorga una justificación racional al análisis que emprende.

En la investigación en curso, el método deductivo se aplicó en la confrontación de los principios y normas que constituyen la teoría y, en el control interno y la normativa de control interno, con relación a la Contraloría General del Estado y los lineamientos institucionales de la ULEAM, con lo que se pudo observar en los procesos de gestión documental. Con este procedimiento se logró determinar el grado de acatamiento de la norma, la eficiencia de los controles que se ejercieron y el impacto que eso tuvo en la

eficacia y en la operatividad del área administrativa del Departamento de Talento Humano.

2.2.4.2. Método inductivo

El método inductivo es, según Bernal (2016), el enfoque que empieza por la observación y el análisis de hechos particulares para luego proceder a generalizaciones o a la construcción de principios explicativos. Este planteamiento se desprende de la realidad empírica y del análisis de algunos casos, lo que posibilita que se lleven a cabo inferencias y se valide el comportamiento de un fenómeno dado en su entorno.

El presente estudio empleó el método inductivo a partir del análisis de la información de las entrevistas con el personal del Departamento de Talento Humano. A partir de los testimonios, se discernieron liderazgo gerencial, las brechas en el control interno y las variables que inciden en la efectividad de la operación y la administración. Con base en estos hallazgos se elaboraron conclusiones y se plantearon algunas alternativas de mejora para optimizar el control interno en los procesos de gestión documental.

2.1.5. Población y muestra

La población y muestra de la investigación se definieron de acuerdo con el objetivo de evaluar los procesos de control interno en la gestión documental del Departamento de Talento Humano de la ULEAM.

2.1.5.1. Población

La muestra fue para el total de los colaboradores y funcionarios del Departamento de Talento Humano (28 personas), de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (ULEAM), quienes de manera directa o indirecta participan en la gestión documental y control interno. Hernández et al. (2014) mencionan que la población está constituida por el conjunto de individuos, eventos o elementos que poseen características similares, y sobre los cuales se obtendrá la información deseada. Esto es lo que se refiere al universo de estudio en el que se buscó determinar la incidencia de los procesos de control interno en la eficiencia operativa y administrativa del departamento.

Esta población tenía el valor de cubrir diferentes escalafones y roles dentro del área, lo que permitió tener una cobertura total del funcionamiento de la institución y de los controles que se imponen sobre la gestión documental.

2.1.5.2. Muestra

La muestra es un subconjunto de la población que se selecciona para participar en un estudio, con el fin de obtener información representativa que permita inferencias sobre la totalidad de la población. El muestreo intencional es una técnica no probabilística mediante la cual los participantes se seleccionan de acuerdo con criterios específicos, considerando su experiencia o conocimiento sobre el fenómeno de estudio (Hernández & Mendoza, 2018).

Para el estudio actual, la muestra se limitó a los gerentes de proceso del Departamento de Gestión del Talento Humano de ULEAM. Ellos eran los más representativos para el análisis del control interno y la gestión documental. Esta selección se hizo intencionalmente, guiada por la experiencia y la responsabilidad administrativa de los encuestados en los procesos clave del departamento.

A continuación, se detallan los incluidos en la muestra:

Tabla 6

Muestra

Muestra	Técnica e instrumento aplicado
Jefe de Talento Humano	Entrevista / Guía semiestructurada
Representante Proceso Captación de talento humano	Cuestionario de control interno
Representante Proceso Mantenimiento del talento humano	Cuestionario de control interno
Representante Proceso Desarrollo del talento humano	Cuestionario de control interno
Representante Proceso Desvinculación de talento humano	Cuestionario de control interno

Nota: Descripción de la muestra de la investigación.

Esta muestra permitió recopilar información sobre la implementación práctica del control interno, identificar las debilidades presentes en los procedimientos y evaluar su impacto en la eficiencia administrativa del departamento, aportando insumos clave para la mejora de los procesos internos.

2.2. Técnicas e instrumentos

2.2.1. Cuestionario de Control Interno

Se aplicó un cuestionario estructurado a los servidores del Departamento de Talento Humano, diseñado con base en los cinco componentes del modelo COSO (2013):

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

Se elaboraron cuatro cuestionarios, cada uno se realizó considerando cuatro procesos fundamentales del Departamento de Talento Humano:

- Captación del talento humano.
- Mantenimiento del talento humano.
- Desarrollo del talento humano.
- Desvinculación del talento humano.

2.2.2. Entrevista

El desarrollo de la investigación requería tal o cual, entrevista, por lo que se optó por realizar una entrevista abierta, desde la perspectiva de la incorporación de sistemas de control internos en la gestión de documentos desde la efectividad y la posición de control en la organización, tal como se mencionó en la entrevista con el Jefe del Departamento de Talento Humano.

La entrevista fue el resultado de la supervisión, planificación, trazabilidad, cumplimiento de la norma, la delegación de las responsabilidades, y dentro de las posibles, las oportunidades de mejora en la administración de los procesos. Tal información fue fundamental para el control interno y el área operacional la eficiencia y la propuesta de mejora que se planteó en el tercer objetivo específico.

Teórico, se puede decir que Tejero 2021, afirma que la entrevista es una de las técnicas de la investigación cualitativa que puede realizar el investigador y que en forma directa recaba información por el solo hecho de plantearle interrogantes, estructurados o semi estructurados, que le permitan investigar o conocer sobre tal o cual experiencia, percepción, conocimiento, o fenómeno.

Ambos instrumentos de investigación fueron revisados y corregidos por tres expertos de la carrera, que brindaron las directrices, así como observaciones oportunas para su mejora, según estas sugerencias los instrumentos fueron pulidos y optimizados previo a su última revisión y posterior aplicación (Ver validación en anexo 3).

2.3. Análisis General de los resultados

2.3.1. Análisis de entrevista

Tabla 7

Entrevista – Jefatura de Talento Humano (ULEAM)

Pregunta	Respuestas
¿Cómo describiría la organización actual de la documentación y su accesibilidad?	La documentación se considera bien organizada y es accesible según los roles y funciones de cada servidor.
¿Cuáles son las principales dificultades en la gestión y control documental?	La principal limitación es la falta de herramientas tecnológicas para la automatización de la gestión documental.
¿Qué mecanismos se aplican para garantizar validez, autenticidad y localización de documentos?	Se realiza la digitalización de documentos, con centralización y sincronización en la nube.
¿Qué controles se aplican para el cumplimiento de plazos y tiempos de respuesta?	Se aplican normas de control interno y reglamentos de los organismos de control.
¿Cómo se asignan y supervisan las responsabilidades del personal sobre la documentación?	Cada empleado asume la responsabilidad de la documentación que producen, de acuerdo a sus roles y responsabilidades.
¿La estructura actual de control interno contribuye a la eficiencia operativa? ¿Qué podría mejorarse?	Contribuye parcialmente; la eficiencia podría mejorarse a través de la automatización de procesos en la gestión documental.
¿Qué mejoras propone para optimizar la gestión documental?	Integrar un sistema de gestión documental como Quipux, o una herramienta similar.

Nota: Resultados de entrevista al Jefe de Talento Humano de la ULEAM (2025).

Los hallazgos obtenidos a partir de la entrevista al Departamento de Talento Humano de la ULEAM presentan una clara convergencia con el enfoque del control interno planteado por el modelo COSO, el cual establece que la existencia de normas, responsabilidades definidas y procedimientos documentados constituye una base esencial para el control organizacional (COSO, 2013; Álava et al., 2023). En este sentido, la percepción de la jefatura sobre una organización documental funcional y con accesibilidad diferenciada por roles coincide con lo señalado por Cumbicos et al. (2023) y Coloma y De la Costa (2020), quienes sostienen que un sistema de control interno normativo permite resguardar la información y reducir riesgos administrativos, aun cuando no se cuente con plataformas tecnológicas avanzadas. Esta semejanza confirma que la ULEAM dispone de una estructura mínima de control documental alineada con estándares teóricos aceptados.

Sin embargo, los resultados empíricos también reafirman las limitaciones señaladas por diversos estudios respecto a la gestión documental basada en procesos manuales. Investigaciones desarrolladas por Castro y Momblanc (2020), Bedoya et al. (2024) y Ledesma (2022) evidencian que la digitalización parcial y el uso de almacenamiento en la nube, sin un sistema integral de gestión documental, no garantizan eficiencia operativa ni trazabilidad. Esta situación es coincidente con lo observado en la ULEAM, donde la administración de plazos y el seguimiento documental dependen principalmente de la normativa y del control humano, lo que restringe la automatización y el monitoreo en tiempo real, tal como también lo advierten Fuentes y Haro (2024) en el contexto de instituciones de educación superior.

Desde una perspectiva comparativa, se identifican diferencias relevantes con estudios de caso que demuestran mejoras sustanciales tras la implementación de sistemas de gestión documental electrónicos. Investigaciones realizadas por Calahorrano y Holguín (2024), Grijalva et al. (2025) y Zambrano M. (2024) concluyen que la adopción de gestores documentales institucionales permitió reducir tiempos de respuesta, fortalecer el control interno y elevar la eficiencia administrativa. En contraste, la ULEAM, pese a contar con bases organizativas sólidas, aún no alcanza dichos niveles de eficiencia debido a la ausencia de una herramienta tecnológica especializada, lo que evidencia una brecha entre la situación actual y las buenas prácticas documentales identificadas en la literatura.

Asimismo, los resultados del presente estudio cuestionan parcialmente enfoques tradicionales que consideran suficiente el cumplimiento normativo para garantizar

eficiencia institucional. Autores como Suárez y García (2021) y Rodríguez et al. (2024) sostienen que la eficacia y eficiencia en la gestión documental dependen no solo de normas, sino de la integración de tecnología, procesos y capital humano. En este sentido, aunque la gestión documental del Departamento de Talento Humano “funciona”, los resultados empíricos confirman que no alcanza niveles óptimos de control y seguimiento, coincidiendo con lo expuesto por Zambrano D. (2024) y Quijije (2022) en estudios previos desarrollados en la misma institución.

En síntesis, el análisis comparativo permite afirmar que los resultados de la entrevista se alinean con la literatura especializada al confirmar que la ULEAM posee una base normativa y organizativa coherente con el modelo de control interno; no obstante, también ratifican los planteamientos críticos del marco teórico que enfatizan la necesidad de modernización tecnológica. La implementación de un sistema de gestión documental institucional se presenta, por tanto, como una condición indispensable para avanzar hacia niveles superiores de eficiencia operativa, trazabilidad documental y fortalecimiento del control interno, respaldando plenamente la propuesta de mejora formulada en esta investigación.

2.3.2. *Análisis de cuestionario de control interno*

Para efectos de reconocer el nivel de cumplimiento de los procesos de control interno en la gestión documental del Departamento de Talento Humano de la ULEAM y determinar su incidencia en la eficiencia operativa y administrativa, se aplicó un cuestionario de control basado en los elementos del modelo COSO, a cada uno de los cuatro procesos esenciales del área: a) Captación del talento humano; b) Mantenimiento del talento humano; c) Desarrollo del talento humano; d) Desvinculación del talento humano. En la tabla 8 se detallan cada proceso con los subprocesos que realizan:

Tabla 8

Procesos y subprocesos del Departamento de Talento Humano

Proceso	Subprocesos	Principal documentación manejada
Proceso 1: Captación del Talento Humano	• Planificación del talento humano, seguimiento y cumplimiento • Reclutamiento y selección de personal administrativo • Contratación ocasional de personal	- Plan anual de talento humano - Convocatorias y bases de selección - Hojas de vida y carpetas de

Proceso	Subprocesos	Principal documentación manejada
	administrativo y asesores • Inducción del talento humano • Contratación de docentes para postgrado • Ingreso de docentes titulares • Selección y designación de decanos y sub decanos • Selección y designación de directores institucionales • Selección de miembros del CEISH • Contratación de profesores de programas de doctorado bajo la modalidad de servicios profesionales • Contratación por servicios profesionales • Contratación de docentes ocasionales • Consulta y registro de impedimento laboral	postulantes - Actas de evaluación y selección - Informes técnicos y jurídicos - Contratos, resoluciones y nombramientos - Declaraciones juramentadas - Registros de inducción
Proceso 2: Mantenimiento del Talento Humano	• Nómina • Bienestar social • Viáticos, subsistencia y movilización • Licencia para formación y capacitación del personal académico titular • Financiamiento para capacitación y perfeccionamiento del personal administrativo • Movimiento de personal • Asistencia y permanencia del talento humano • Vacaciones	- Roles de pago y reportes de nómina - Solicitudes y autorizaciones de licencias - Informes y comprobantes de viáticos - Registros de asistencia y permanencia - Acciones de personal - Resoluciones administrativas - Reportes de vacaciones y permisos
Proceso 3: Desarrollo del Talento Humano	• Capacitación y entrenamiento • Evaluación de desempeño	- Plan anual de capacitación - Listados de asistencia - Actas y certificados de

Proceso	Subprocesos	Principal documentación manejada
		capacitación - Informes de evaluación de desempeño - Instrumentos de evaluación - Resultados y reportes de desempeño - Resoluciones y comunicaciones oficiales
Proceso 4: Desvinculación del Talento Humano	• Desvinculación de servidor por acogerse a compensación de retiro por jubilación • Desvinculación de servidor por renuncia voluntaria • Cesación de funciones por supresión de puestos • Planificación de proyectos para el pago de compensación por jubilación o renuncia • Liquidación de haberes	- Solicitudes de desvinculación - Actas y resoluciones de cesación - Informes técnicos y jurídicos - Cálculos y roles de liquidación - Certificaciones institucionales - Expedientes de desvinculación físicos y digitales

Nota: Resultados de información proporcionada por el departamento Talento Humano de la ULEAM. Elaborado por: Adrián Zambrano (2025).

2.3.2.1. Control interno gestión documental proceso captación del talento humano

El proceso de Captación del Talento Humano abarca la planificación, reclutamiento, selección, contratación (administrativos, docentes, ocasionales, servicios profesionales), inducción, ingreso de titulares y designación de autoridades/decisores (decanos, directores, CEISH), junto con consulta de impedimentos laborales; asegura ingreso meritocrático y evita irregularidades. Este proceso se vincula al Artículo 5 LOSEP (requisitos para ingreso, como méritos y oposición), Artículo 6 (prohibición de nepotismo) y Artículo 17 (clases de nombramientos permanentes/provisionales), y artículo 55, 56 y 57 relacionados a la planificación institucional del talento humano.

Tabla 9

Cuestionario control interno proceso captación del talento humano

NO.	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PONDERACION TOTAL	CALIFICACION TOTAL	OBSERVACION
		SI	NO			
	Ambiente de Control					
1	¿El proceso de captación del talento humano cuenta con un procedimiento documentado que regule la creación, revisión y archivo de la documentación generada?	X		1	1	Sí, tenemos un check list, donde también revisamos cada uno de los documentos, que estén completos, y tengan la fecha estipulada para seguir con el proceso
2	¿El personal responsable de la gestión documental en la captación conoce las políticas institucionales sobre control y conservación de documentos?	X		1	1	Claro debemos tener conocimiento, para poder realizar con la documentación.
3	¿Existen normas internas que aseguren la confidencialidad y resguardo de los expedientes de los postulantes?		X	1	0	No tenemos un control interno
	Evaluación de Riesgos					
4	¿Se identifican y documentan los riesgos relacionados con la pérdida, manipulación indebida o duplicidad de documentos durante el proceso de captación?		X	1	0	No, ya que no han pasado este tipo de problemas durante los últimos año, ni riesgos , ni inconvenientes.
5	¿Existen mecanismos documentados para prevenir errores o fraudes en la recepción y validación de la documentación de los aspirantes?	X		1	1	Una vez que se entrega la documentación física, como el tema de certificaciones siempre revisamos el QR que son los códigos que vienen en cada certificación.
6	¿Se realiza una revisión periódica de los procedimientos documentales para detectar vulnerabilidades o riesgos emergentes?	X		1	1	Son revisados por los encargados de cada sub proceso, y no exactamente periódicamente.
	Actividades de Control					
7	¿Se utiliza un registro o lista de verificación para controlar la recepción y revisión de los documentos de los postulantes?	X		1	1	Claro, se maneja una lista de requerimientos, en la cual nos basamos para seguir con el proceso
8	¿Los expedientes físicos o digitales cuentan con firmas, sellos o registros de control que aseguren su autenticidad?	X		1	1	Claro, incluso hasta cuando pedimos declaración juramentada, deben venir firmadas físicamente o digital.
9	¿Existe un control documentado de acceso y custodia de los archivos relacionados con la captación de personal?	X		1	1	Exacto, ya que solo una persona tiene acceso a dicha documentación.

	Información y Comunicación					
10	¿Los responsables de la captación registran y comunican oportunamente la información documental requerida a las áreas correspondientes (por ejemplo, Jurídica o Administrativa)?	X		1	1	Una vez que ya tenemos la información receptada y revisada, se realiza un informe técnico, y pasa a procuraduría
11	¿Los cambios o actualizaciones en los procedimientos documentales se comunican formalmente al personal responsable del proceso?	X		1	1	En este caso llamamos directamente al personal
12	¿La información relacionada con los expedientes y documentos de los postulantes se maneja en sistemas o medios que garantizan su integridad y disponibilidad?	X		1	1	Manejamos un sistema de interno ONE DRIVE, que lleva el control de toda la información.
Supervisión y monitoreo						
13	¿Se realizan revisiones periódicas de los archivos y registros documentales del proceso de captación para verificar su cumplimiento normativo?	X		1	1	Si eso se encarga la persona, encargada de este proceso
14	¿La jefatura del Departamento de Talento Humano supervisa la correcta gestión y conservación de los documentos generados en el proceso?	X		1	1	Si ella maneja un control incluso con el personal de cada subproceso.
15	¿Se registran y documentan las observaciones o hallazgos detectados durante las auditorías o controles internos sobre la gestión documental del proceso?	X		1	1	Siempre informamos, si hay alguna inconsistencia será notificado a la directora
CALIFICACION TOTAL (CT)					15	
PONDERACION TOTAL (PT)				13		
NIVEL DE CONFIANZA (NC = CT / PT * 100)					86,67%	
NIVEL DE RIESGO (NR = 100 - NC)					13,33%	
ELABORADO POR:		REVISADO POR:			APROBADO POR:	
Adrián Zambrano						

Nota: Resultados de cuestionario de control interno al departamento Talento

Humano de la ULEAM. Elaborado por: Adrián Zambrano (2025).

Los empleados del Departamento de Talento Humano de la ULEAM manifestaron que el 86.67% de la retroalimentación positiva y el 13.33% de retroalimentación son sobre el nivel de confianza, que se refleja en la gestión documental en el proceso de control interno.

De manera complementaria, Álava et al. (2023), sostienen que la aplicación adecuada del modelo COSO permite consolidar un clima de confianza organizacional, al establecer responsabilidades claras y mecanismos de control que fortalecen la

credibilidad de los procesos internos. Esta afirmación respalda los resultados obtenidos, ya que la percepción mayoritaria de confianza por parte del personal se vincula directamente con la gestión documental y el control interno, aun cuando persisten oportunidades de mejora relacionadas con la automatización y el uso de herramientas tecnológicas especializadas.

Estos resultados se alinean con el cumplimiento de las normas de control interno de la Contraloría del Estado (2023), en particular el artículo 100-01, que se refiere a control interno como institucional, a alcance interno, de cumplimiento de metas y custodia de los bienes públicos, en los que se incluye los documentos.

Asimismo, la ejecución sustancial de la mayor parte de los puntos evaluados se menciona en el artículo 100-02, que entre los objetivos del control interno se encuentran la eficiencia, y entre las metas, la transparencia y confiabilidad de la información, que se evidencian en el uso de listados de verificación, en las revisiones documentales y en el control de la colección de documentos. Control Interno

Desde la perspectiva del ambiente de control, los hallazgos muestran que el proceso cuenta con procedimientos documentados, conciencia de las políticas institucionales y mecanismos básicos de control de custodia, lo que se correlaciona con el Artículo 22, letras a) y b) de la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP), que manda a los servidores públicos a cumplir con la ley y desempeñar sus funciones de manera eficiente y con la debida diligencia. La ausencia de regulaciones internas que protejan la confidencialidad de los registros de los solicitantes es una debilidad frente a la parte e) del Art. 22 de la LOSEP, que menciona que los administradores públicos tienen que asegurarse la retención y la adecuada protección de los documentos que deben estar en la administración pública, y en el Art. 1 del Reglamento Técnico de Gestión Documental y Archivística (Acuerdo Ministerial 1043), que se refiere a la protección de la autenticidad, integridad y accesibilidad de la información.

Relativo a la evaluación de riesgos, hubo una limitación documentada, en este caso, un riesgo de que los documentos puedan perderse o ser manipulados de manera que constituya una violación parcial del Artículo 600-02, Normas de Control Interno que requieren la evaluación formal del sistema de control interno y el monitoreo del mismo. Aunque el control empírico, como la validación de las certificaciones mediante código QR, es aplicable, la falta de una matriz de riesgo documentada limita la prevención

sistemática de eventos adversos y afecta el principio de mejora continua del control interno.

La elaboración de listas de verificación, la recolección de firmas, ya sean estas físicas o digitales, y la restricción de acceso a archivos y documentos, tienen como propósito la efectividad de cada práctica y el cumplimiento de la gestión de control dentro del artículo 401-05 de la normativa de control interno, que establece la obligación de documentar y justificar cada trámite administrativo. Asimismo, estas prácticas son el cumplimiento de los artículos 18 a 28 de la carta ministerial 1043 que regulan la gestión, control, descripción y guarda de documentos en las entidades públicas.

El grado de cumplimiento de los artículos 29 al 34 de la Norma Técnica de Gestión Documental y Archivo que les brinda un marco normativo sobre la gestión de documentos de forma electrónica a las instituciones les otorgan el cumplimiento de la presentación de la remisión de la documentación a las áreas como Procuraduría, el uso de informes técnicos, y el uso de plataformas institucionales como OneDrive. Estas mismas prácticas se relacionan con el cumplimiento del artículo 22, literal f) de la LOSEP, que se refiere a la responsabilidad del informe de proporcionar el cumplimiento de forma oportuna y pertinente de la documentación y los servicios públicos de manera de calidad, y con el artículo 10 de la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAIP), que se relaciona con el cumplimiento del expediente existente de forma profesional y disponible.

Por último, en el componente de supervisión y monitoreo, los resultados destacan la ocurrencia de revisiones periódicas y la supervisión directa por parte del jefe del departamento, así como el registro de observaciones y notificaciones de inconsistencias, que está vinculado al artículo 22, literales g), h) y j) de la LOSEP, sobre la responsabilidad de informar irregularidades, la rendición de cuentas y evaluarlos periódicamente. De manera similar, estas prácticas responden al artículo 200-08 de los Estándares de Control Interno, que establece el compromiso de cumplimiento de la política interna con el fin de lograr un control interno efectivo.

En resumen, el proceso de captura de talento humano cuenta con un sistema de control interno que es mayormente confiable, y respaldado por prácticas que cumplen con la LOSEP, los Estándares de Control Interno de la CGE, y la Norma Técnica de Gestión Documental. Sin embargo, los resultados también muestran la necesidad de formalizar la gestión de riesgos y fortalecer la normativa interna sobre confidencialidad y

automatización documental. Esto permitirá consolidar el pleno cumplimiento del marco legal y reducir aún más el nivel de riesgo identificado.

2.3.2.2. Control interno gestión documental proceso de mantenimiento del talento humano

El Mantenimiento de Talento Humano gestiona nómina, beneficios sociales, anticipos/sustento/movilidad, licencias/capacitación para el personal académico/administrativo, cambios de personal, asistencia/ausencias y vacaciones manteniendo la estabilidad laboral y la motivación. Esto se relaciona con el Capítulo 3 sobre Traslados, Movimientos y Cambios, Artículo 23 de LOSEP (sobre los deberes de eficiencia y responsabilidad), Artículo 12 (sobre la prohibición de trabajar en varios lugares) y Artículo 229 de la Constitución (sobre el derecho a la remuneración y a la igualdad de salario, como se menciona en LOSEP).

Tabla 10

Cuestionario control interno proceso mantenimiento del talento humano

NO.	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PONDERACION TOTAL	CALIFICACION TOTAL	OBSERVACION
		SI	NO			
	Ambiente de Control					
1	¿Cada subproceso administrativo cuenta con manuales o instructivos documentados que definan la gestión, control y archivo de la documentación generada?	X		1	1	Claro por cada subproceso, existe un instructivo o manual, donde muestra sus funciones respetando la base legal
2	¿El personal responsable conoce las políticas institucionales de manejo y conservación documental establecidas por la ULEAM?	X		1	1	Esta publicado en secretaria general, y es ahí donde se encuentra todo sobre archivo documental.
3	¿Se asegura la confidencialidad y resguardo físico o digital de la documentación relacionada con nómina, asistencia, vacaciones y beneficios del personal?	X		1	1	Así es con un sistema, se maneja un usuario y contraseña donde el encargado del sub proceso puede observar.
	Evaluación de Riesgos					
4	¿Se identifican los riesgos asociados a la pérdida, alteración o uso indebido de los documentos en los distintos procesos administrativos del talento humano?	X		1	1	Se identifican en base al encargado de cada sub proceso
5	¿Existen controles documentados para evitar errores en la elaboración de nómina, pagos de viáticos o registro de asistencia?	X		1	1	Se generan reportes como evidencias, incluso hasta para poder justificar
6	¿Se revisan periódicamente los procedimientos de gestión documental para detectar riesgos	X		1	1	Si es el control que debe llevar cada encargado de cada sub proceso

	emergentes o fallas en los controles internos?					
Actividades de Control						
7	¿Se utiliza un registro formal para la recepción, validación y archivo de los documentos generados en cada proceso (nómina, licencias, capacitaciones, vacaciones, etc.)?	X		1	1	Se realiza un oficio para poder ser registrado en los archivos de la nube con la cual el talento humano trabaja
8	¿Cada documento cuenta con la debida firma de aprobación, sello institucional o respaldo digital que garantice su autenticidad y localización?	X		1	1	La directora de talento humano firma y autoriza cada proceso
9	¿Existe un sistema de control que asegure la correcta actualización, custodia y disposición final de los documentos administrativos?	X		1	1	Mediante el One Dive (nube), se lleva un control de todos los documentos
Información y Comunicación						
10	¿Los documentos e informes generados en los procesos administrativos se comunican oportunamente a las unidades pertinentes (Financiero, Jurídico, Académico, etc.)?	X		1	1	Así es, pero siempre y cuando cierta documentación esté vinculada con dichas unidades o áreas.
11	¿El personal es notificado formalmente sobre los cambios o nuevas disposiciones en los procedimientos de gestión documental?	X		1	1	Claro incluso eso ha mantenido un buen ambiente laboral, ya que toda notificación se informa en buenos términos al personal
12	¿Se cuenta con un sistema o repositorio digital que facilite el acceso seguro y controlado a la información documental de los procesos de talento humano?	X		1	1	Sí, gracias a la nube que maneja talento humano, se pueden manejar archivos compartidos, donde solo las computadoras del departamento pueden tener vínculo.
Supervisión y monitoreo						
13	¿Se realizan auditorías internas o revisiones periódicas sobre la gestión documental de este proceso del Departamento de Talento Humano?	X		1	1	Así es, se realizan revisiones por cada proceso, en base a los encargados de cada subproceso quienes son los que tienen que explicar lo que acontece con el sub proceso
14	¿La jefatura supervisa el cumplimiento de las políticas de archivo y conservación documental en cada subproceso?		X	1	0	No, pero en ocasiones la jefatura pide documentos que se solicitan
15	¿Se documentan los hallazgos, observaciones y acciones correctivas derivadas de las evaluaciones internas o auditorías de control documental?	X		1	1	Se constan y se redactan de forma inmediata los hallazgos con el fin de corregir y mejorar
CALIFICACION TOTAL (CT)					14	
PONDERACION TOTAL (PT)				15		
NIVEL DE CONFIANZA (NC = CT / PT * 100)					93,33%	
NIVEL DE RIESGO (NR = 100 - NC)					6,67%	

Nota: Resultados de cuestionario de control interno al departamento Talento

Humano de la ULEAM. Elaborado por: Adrián Zambrano (2025).

Los resultados del cuestionario aplicado al proceso de mantenimiento del talento humano reflejan una confianza de 93,33% y riesgo de 6,67%, lo que evidencia una mayor consolidación de los controles internos en la gestión de documentación. La elaboración de manuales e instructivos por cada subproceso, la capacitación del personal en las políticas de archivo institucional, y el uso de sistemas informáticos de acceso restringido, se alinean con el artículo 22, literal a), b) y e) de la LOSEP, que en su alcance demanda a los servidores públicos la observancia de la normativa vigente, el actuar con eficiencia, y el cuidado de los documentos y recursos del Estado.

Asimismo, estos hallazgos coinciden con lo señalado por Cumbicos et al. (2023) y Bedoya et al. (2024), quienes sostienen que la formalización de procedimientos y el control de accesos a la información fortalecen el control interno y reducen los riesgos operativos, aunque advierten que su efectividad plena depende de la incorporación de sistemas tecnológicos integrados que automaticen el seguimiento y la trazabilidad documental.

El reconocimiento del riesgo por parte de los gerentes de subprocesos, el uso de documentos formales, las firmas validadas de aprobaciones autorizadas y la coordinación de la información en el plano interinstitucional dan cuenta del cumplimiento de los objetivos relacionados con el Control Interno, esto es expuesto en las Directrices de Control Interno de la Contraloría General del Estado (2023) en los artículos 100-01 y 100-02, que abordan la eficiencia operativa, la fiabilidad de la información y la protección de los activos públicos, y también coincide con la Norma Técnica de Gestión de Documentos y Archivos (Circular Ministerial 1043, artículos 18 a 28) que hace referencia a la supervisión, custodia y conservación de la prueba.

Ahora bien, existe en el área de mejora específica, la de la supervisión directa por parte del responsable del cumplimiento de las políticas de archivo en todos los subprocesos en los que se encuentra presente, que también afecta al principio del monitoreo permanente en el informe de supervisión (anotado) 600-02 Normas de Control Interno; así como el informe 22, párrafo j del LOSEP, cuyas referencias están con la evaluación periódica del rendimiento y, aun así, la documentación in situ de la evidencia, los hallazgos y las acciones correctivas establecen un ciclo de mejora continua del sistema y evidencia un sistema de control interno con alto nivel de logro que requieren ajustes para mejorar la supervisión y el monitoreo general del proceso.

2.3.2.3. Control interno gestión documental proceso desarrollo del talento humano

El Desarrollo del Talento Humano incluye capacitación/entrenamiento y evaluación de desempeño para potenciar competencias y productividad continua. Se alinea con el Artículo 2 LOSEP (objetivo de desarrollo profesional y mejora de eficiencia) y el Artículo 23 literal o (participar en capacitación obligatoria), así también con el capítulo 5 de la formación y capacitación especificados en el artículo 69 y 70 relacionados con subsistema de capacitación y desarrollo de personal.

Tabla 11

Cuestionario control interno proceso desarrollo del talento humano

NO.	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PONDERACION TOTAL	CALIFICACION TOTAL	OBSERVACION
		SI	NO			
	Ambiente de Control					
1	¿El proceso de desarrollo del talento humano cuenta con procedimientos formalmente documentados para la gestión y archivo de la información relacionada con capacitaciones y evaluaciones de desempeño?	X		1	1	Aunque los procedimientos están establecidos y se aplican, aún están trabajando en mejorar la digitalización y el ordenamiento de algunos registros antiguos para facilitar un acceso más ágil a la información cuando se la requiere.
2	¿El personal responsable de la capacitación y evaluación conoce las políticas institucionales sobre manejo, almacenamiento y confidencialidad de los documentos?	X		1	1	Si se realizan de forma anual, y de esta manera se puede llevar un orden
3	¿Se garantiza que los documentos generados (actas, listas de asistencia, informes, evaluaciones) se conserven bajo normas establecidas de seguridad y confidencialidad?	X		1	1	Tenemos una norma técnica del ente regulador, el ministerio de trabajo, además también manejamos guías, y en base a esto controlamos la confidencialidad.
	Evaluación de Riesgos					
4	¿Se identifican y documentan los riesgos asociados a la pérdida, manipulación o divulgación indebida de la información sobre desempeño y capacitación del personal?	X		1	1	No hay riesgos, ya que el encargado del subproceso, maneja un orden en base a las políticas de trabajo que manejamos
5	¿Existen medidas de control para prevenir errores o duplicaciones en los registros de capacitaciones y evaluaciones?	X		1	1	Así es, nosotros tenemos los listados de todos los servidores convocados, donde ellos proceden a firmar presencialmente
6	¿Se evalúan periódicamente los riesgos relacionados con la gestión documental en estos procesos para implementar mejoras preventivas?	X		1	1	Se aplica una revisión, solo cuando se aplica el procedimiento, ya que una vez quede registrado, ya se confía en el trabajo del encargado del sub proceso
	Actividades de Control					

7	¿Se lleva un registro formal y actualizado de todas las capacitaciones, entrenamientos y evaluaciones realizadas al personal?	X		1	1	Lo llevamos anual, a través de un plan de capacitaciones que manejamos, donde todo queda registrado,
8	¿Los documentos de respaldo (certificados, informes, evaluaciones, listados de participantes) cuentan con las debidas firmas de aprobación y sellos institucionales?	X		1	1	Así es cuentan con la firma de la directora de talento humano y el rector de la Uleam
9	¿Existe un control documentado para la custodia, acceso y disposición final de los archivos físicos o digitales generados en estos procesos?	X		1	1	Sí, pero se está evaluando la implementación de herramientas adicionales que permitan mejorar el seguimiento del acceso a los documentos
Información y Comunicación						
10	¿La información relacionada con los resultados de las capacitaciones y evaluaciones es comunicada formalmente a las autoridades y al personal involucrado?	X		1	1	Así es, se realiza mediante nuestros portales oficiales
11	¿Los cambios en los procedimientos o formatos documentales se comunican oportunamente al personal encargado del proceso?	X		1	1	Así es, incluso el encargado del sub proceso está en su deber estar pendiente actualizado por si cambia alguna normativa, y así comunicar.
12	¿La documentación de desarrollo del talento humano se gestiona en plataformas o sistemas que garantizan la integridad y localización de la información?	X		1	1	Así es, tenemos una página de la Uleam, donde se puede encontrar toda la documentación de desarrollo del talento humano, hay incluso se encuentra mucha información hasta de otras gestiones.
Supervisión y monitoreo						
13	¿Se realizan revisiones o auditorías internas periódicas a los archivos documentales de capacitaciones y evaluaciones de desempeño?	X		1	1	Nosotros tenemos auditoría interna, ellos tienen normalmente un plan, y cuando quieren hacer algún procedimiento determinado lo hacen
14	¿La jefatura del Departamento de Talento Humano supervisa la correcta gestión documental de estos procesos?	X		1	1	Así es, la directora debe revisar toda documentación, ya que es la responsable de firmar y autorizar para que se continúe con dicho procedimiento que se esté realizando.
15	¿Las observaciones o no conformidades detectadas en las auditorías documentales de este proceso se registran y se da seguimiento a las acciones correctivas correspondientes?	X		1	1	Así es, cuando se han aplicado observaciones, se dan seguimiento, para mejorar, y corregir ciertos malestares, así mostrando una mayor eficiencia
CALIFICACION TOTAL (CT)					15	
PONDERACION TOTAL (PT)				15		
NIVEL DE CONFIANZA (NC = CT / PT * 100)					100%	
NIVEL DE RIESGO (NR = 100 - NC)					0%	

Nota: Resultados de cuestionario de control interno al departamento Talento Humano de la ULEAM. Elaborado por: Adrián Zambrano (2025).

Los resultados del cuestionario aplicado al proceso de mantenimiento del talento humano reflejan una confianza de 93,33% y riesgo de 6,67%, lo que evidencia una mayor consolidación de los controles internos en la gestión de documentación. La elaboración de manuales e instructivos por cada subproceso, la capacitación del personal en las políticas de archivo institucional, y el uso de sistemas informáticos de acceso restringido, se alinean con el artículo 22, literal a), b) y e) de la LOSEP, que en su alcance demanda a los servidores públicos la observancia de la normativa vigente, el actuar con eficiencia, y el cuidado de los documentos y recursos del Estado.

Estos resultados guardan estrecha relación con lo señalado por Cumbicos et al. (2023), quienes afirman que la existencia de manuales, procedimientos documentados y personal capacitado fortalece el control interno contable y administrativo, reduciendo significativamente los riesgos operativos y mejorando la confiabilidad de la información. En este contexto, la elaboración de manuales e instructivos por subproceso y la capacitación del personal en políticas de archivo institucional explican el alto nivel de confianza percibido en la gestión documental del área.

De igual manera, estos resultados se alinean con el planteamiento de Bedoya et al. (2024), quienes sostienen que la implementación de sistemas informáticos con niveles de acceso restringido constituye un mecanismo eficaz para reforzar la seguridad de la información, garantizar la trazabilidad documental y consolidar los controles internos en las instituciones públicas. En consecuencia, el uso de plataformas informáticas con control de accesos en el proceso de mantenimiento del talento humano de la ULEAM contribuye de manera directa a la consolidación de los controles internos, reflejándose en la baja percepción de riesgo identificada en el estudio.

El jefe de cada subsistema identifica riesgos, utiliza registros formales, autentica firmas en las autorizaciones y comunica de manera efectiva la información a otras áreas institucionales, son ejemplos de objetivos de control interno que se están cumpliendo. Esto se estipula en los Estándares de Control Interno de la Contraloría General del Estado, artículos 100-01 y 100-02, y se enmarca en los objetivos de control de eficiencia operativa, confiabilidad de la información y protección de recursos públicos. Estas prácticas también cumplen con la Norma Técnica de Gestión Documental y Archivo

(Acuerdo Ministerial 1043, Artículos 18 a 28), que regula la documentación, custodia y conservación de documentos.

Los informes sobre control interno dan cuenta del cumplimiento de los requisitos establecidos en los artículos 100-01 y 100-02 de las Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado (2023), que se refiere a la responsabilidad institucional del control interno en la construcción de la confianza y transparencia de la información, además de la existencia de auditorías internas, la supervisión y el reporte del responsable, y el seguimiento a las observaciones, los cuales constituyen el artículo 600-02, sobre el control interno de las evaluaciones y el monitoreo, en este caso, de los sistemas de control interno.

Por último, la gestión del registro en las plataformas institucionales y en los repositorios digitales, se ajusta a la Norma Técnica de Gestión y Archivo de Documentos (Acuerdo Ministerial 1043, artículos 1 y 29-34), así como el artículo 10 de la LOTAIP, que relaciona la preservación, disponibilidad y el acceso de manera pública a la información, elementos que son fundamentales en la operatividad y administración del departamento.

2.3.2.4. Control interno gestión documental proceso de desvinculación del talento humano

La Desvinculación de Talento Humano administra retiros por jubilación/renuncia, cesación por supresión de puestos, planificación de compensaciones y liquidación de haberes, garantizando cierre ordenado. Conecta con Artículo 14 LOSEP (condiciones de reingreso post-indemnización), Artículo 15 (reingreso post-destitución) y Artículo 7 (sanciones por irregularidades).

Tabla 12

Cuestionario control interno proceso desvinculación del talento humano

NO.	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PONDERACION TOTAL	CALIFICACION TOTAL	OBSERVACION
		SI	NO			
	Ambiente de Control					
1	¿Existen procedimientos formalmente documentados que regulen la generación, revisión y archivo de la documentación relacionada con los procesos de desvinculación?	X		1	1	Todo queda registrado, tanto físico como digital

2	¿El personal encargado conoce y aplica las políticas institucionales sobre confidencialidad y resguardo de los expedientes de los servidores desvinculados?	X		1	1	Claro, como en uno de los casos nosotros no podemos entregar ningún tipo de información, sin la autorización de la máxima autoridad que es el rector
3	¿Se asegura que toda documentación de respaldo (actas, resoluciones, liquidaciones, informes) sea revisada y aprobada por las autoridades competentes antes de su archivo?	X		1	1	Así es nosotros después de asegurar toda la documentación de respaldo, junto con la directora se vuelve a revisar manejando un control en la seguridad de información.
Evaluación de Riesgos						
4	¿Se identifican los riesgos asociados a la pérdida o alteración de documentos durante los procesos de desvinculación y liquidación de haberes?	X		1	1	Así es, y una forma de reducir riesgo en los documentos que salen de aquí quedan numerados o foliados prácticamente para que no existan ningún tipo de remplazo en algún documento
5	¿Existen controles documentales que previenen errores en los cálculos, omisiones de requisitos o duplicación de trámites en las desvinculaciones?	X		1	1	Existe como un Check-in de todos los documentos que nosotros como dirección debemos adjuntar dentro del expediente y también por parte del servidor de lo que tiene que entregar, de esta manera manejamos un control
6	¿Se realiza una revisión periódica de los riesgos vinculados al manejo de la documentación de compensaciones, jubilaciones o renunciaciones?		X	1	0	Se revisa solo cuando la persona que trae la información en base a los requisitos que les brindamos esta correcta o no, y después de revisar varias veces, se continúa con el proceso
Actividades de Control						
7	¿Se mantiene un registro formal y actualizado de todos los expedientes de desvinculación, incluyendo las resoluciones, informes y actas correspondientes?	X		1	1	Todo lo que se realiza esta registrado de forma digital en la nube del talento humano y así se daña una computadora o varias, la información y documentación queda registrada y guardada en la red.
8	¿Cada documento generado (liquidaciones, certificados, resoluciones) cuenta con las firmas, sellos o respaldos institucionales que validan su autenticidad?	X		1	1	Sí, así es, cuenta con firmas de las máximas autoridades, como la del rector de la Uleam y la directora de talento humano
9	¿Existe un procedimiento documentado para la custodia, digitalización y archivo definitivo de los expedientes de servidores desvinculados?	X		1	1	Claro, nosotros documentamos todo en el One Drive del talento humano, donde finalizamos subiendo el archivo definitivo el cual quedara guardado y registrado.

	Información y Comunicación					
10	¿La información relacionada con los procesos de desvinculación y compensaciones se comunica formalmente a las unidades de Finanzas, Jurídico y Talento Humano?	X		1	1	Así es, y no solo a esas áreas, también a otras donde se solicita por ejemplo cuando la persona se desvincula se mira si no ha recibido una ayuda económica o prestado algún libro, también se certifica el área de postgrado por si tienen algún estudio, todo es un numero de certificaciones y en base a eso si existe alguna desvinculación se comunica.
11	¿Los servidores involucrados son notificados por los canales oficiales sobre la documentación requerida y los resultados de su proceso de desvinculación?	X		1	1	Claro se le brinda una hoja donde se encuentran los requisitos para el proceso de desvinculación.
12	¿Los documentos y registros de liquidaciones o compensaciones se conservan en sistemas o repositorios que garantizan su integridad y localización oportuna?	X		1	1	Sí, todo está en la red de One Drive del talento humano
Supervisión y monitoreo						
13	¿Se realizan auditorías internas o revisiones periódicas para verificar la integridad y cumplimiento de la documentación en los procesos de desvinculación?	X		1	1	Auditora interna nos hace un control, pero de forma global. Cada cierto tiempo y no necesariamente de manera periódica
14	¿La jefatura del Departamento de Talento Humano supervisa el archivo y conservación de los expedientes de los servidores desvinculados?	X		1	1	Sí, incluso ella revisa de forma sorpresiva el archivo y expedientes de los servidores desvinculados ya que con el One drive tiene acceso directo a revisar.
15	¿Se documentan las observaciones, hallazgos y acciones correctivas derivadas de las revisiones o auditorías sobre la gestión documental del proceso de desvinculación?	X		1	1	En este proceso no se han aplicado observaciones, ya que todo está organizado de forma digital, y al ser digital esta accesible, y no ha habido problemas en lo que es el proceso de desvinculación
CALIFICACION TOTAL (CT)					14	
PONDERACION TOTAL (PT)				15		
NIVEL DE CONFIANZA (NC = CT / PT * 100)					93,33%	
NIVEL DE RIESGO (NR = 100 - NC)					6,67%	

Nota: Resultados de cuestionario de control interno al departamento Talento Humano de la ULEAM. Elaborado por: Adrián Zambrano (2025).

Los resultados obtenidos en la encuesta aplicada al proceso de entrevista de salida, que reflejan un nivel de credibilidad del 93,33 % y un riesgo mínimo del 6,67 %,

coinciden con lo expuesto por Quinaluisa, et al. (2018), quienes señalan que un sistema de control interno eficaz se sustenta en procedimientos formalizados que regulen la generación, revisión, aprobación y archivo de la documentación, garantizando la confiabilidad y transparencia de la información. En este sentido, la existencia de procedimientos documentados para la gestión de los archivos físicos y digitales en la entrevista de salida respalda el alto nivel de cumplimiento normativo identificado en la ULEAM.

De forma complementaria, estos hallazgos se alinean con lo planteado por Momblanc y Castro (2021), quienes afirman que la adecuada gestión documental, acompañada de controles de confidencialidad y autorización jerárquica, fortalece la credibilidad institucional y reduce los riesgos asociados al manejo de información sensible. Esta perspectiva resulta coherente con los resultados del estudio, ya que el control de accesos, la autorización por parte de las máximas autoridades y el resguardo de la información confidencial explican el elevado nivel de madurez del control interno observado en el proceso de entrevista de salida del Talento Humano.

Estas prácticas están alineadas con lo dispuesto en el Artículo 22, literales a), e) y h) de la LOSEP, que establece el deber de cumplir con las disposiciones de la ley, salvaguardar adecuadamente los documentos institucionales y gestionar los recursos del estado con legalidad, eficiencia y eficacia. También son coherentes con lo dispuesto en los Artículos 100-01 y 100-02 de las Normas de Control Interno 2023 de la Contraloría General del Estado, que hablan del control interno como la responsabilidad institucional de salvaguardar los recursos públicos y la fiabilidad de la información.

Sin embargo, la falta de evaluaciones periódicas y sistemáticas de riesgos es una debilidad, ya que las revisiones se hacen de forma esporádica y no bajo una planificación rutinaria, lo que obstaculiza el cumplimiento de lo indicado en el literal 600-02 de las Normas de Control Interno, que dispone la obligación de seguir actualizando el control interno.

El almacenamiento de documentos en repositorios digitales institucionales como OneDrive, está respaldado por los artículos 18 a 28 y 29 a 34 de la Norma Técnica de Gestión y Archivo de Documentos (Acuerdo Ministerial 1043) y el artículo 10 de la LOTAIP con relación a la guarda de los registros públicos. Los documentos tienen trazabilidad, integridad y disponibilidad.

Los resultados plantean, en términos generales, que el proceso de desvinculación cuenta con un sistema de control interno robusto y alineado con la normatividad vigente. Esta alineación puede mejorar con un incremento en la formalización del proceso de evaluación periódica de riesgos y auditoría de documentos.

2.3.3. *Triangulación de resultados*

La triangulación de los resultados obtenidos a partir de la entrevista a la jefatura y de los cuestionarios aplicados a los procesos de captación, mantenimiento, desarrollo y desvinculación del talento humano permite identificar una situación general favorable del control interno en el Departamento de Talento Humano de la ULEAM. Esta condición se caracteriza por la existencia de procedimientos documentados, manuales operativos, registros digitales, uso de listas de verificación y almacenamiento en la nube mediante plataformas como OneDrive. Dichas prácticas evidencian una gestión documental organizada por roles, con avances en la digitalización progresiva, control de accesos, trazabilidad básica de los expedientes y comunicación formal interdepartamental.

Estos hallazgos confirman que el control interno institucional se apoya en una estructura documental funcional, coherente con lo planteado por el modelo COSO (2013) y con los estudios de Álava et al. (2023) y Cumbicos et al. (2023), quienes destacan que la formalización documental constituye un pilar esencial para la confiabilidad de los procesos administrativos.

No obstante, de manera transversal a todos los procesos analizados, la triangulación también permitió identificar falencias estructurales persistentes, principalmente relacionadas con la ausencia de herramientas tecnológicas especializadas para la automatización de la gestión documental. Esta limitación genera una alta dependencia de controles manuales, seguimiento basado en supervisión directa y verificación posterior, lo que reduce la capacidad de monitoreo en tiempo real. Asimismo, se evidencian debilidades en la evaluación y gestión de riesgos documentales, debido a la inexistencia de matrices de riesgo formales, revisiones periódicas sistemáticas y cronogramas institucionalizados de supervisión.

Estas deficiencias coinciden con los planteamientos de Bedoya et al. (2024), Ledesma (2022) y Zambrano et al. (2021), quienes advierten que la digitalización sin automatización no garantiza eficiencia ni trazabilidad plena, sino que perpetúa esquemas tradicionales con menor capacidad de control preventivo.

Desde una perspectiva comparativa, los resultados muestran que la interdependencia entre control interno y eficiencia operativa se manifiesta de forma diferenciada. Aquellos subprocesos que presentan mayor estandarización, uso de instructivos y controles como mantenimiento y desarrollo del talento humano evidencian menores niveles de riesgo y mayor fluidez operativa.

Este comportamiento es consistente con lo señalado por Momblanc y Castro (2021) y Suárez y García (2021), quienes sostienen que la eficiencia administrativa aumenta cuando la gestión documental se integra de forma sistemática al control interno. Sin embargo, a diferencia de estudios como los de Calahorrano y Holguín (2024) y Grijalva et al. (2025), donde la implementación de sistemas de gestión documental automatizados permitió optimizar tiempos y reducir duplicidades, en la ULEAM la eficiencia alcanzada es aún parcial, debido a la ausencia de plataformas integrales que automaticen alertas, plazos y responsabilidades.

En este sentido, los hallazgos del presente estudio también confirman y profundizan las conclusiones de Zambrano (2024), Quijije (2022) y Fuentes y Haro (2024), quienes identifican que la dependencia de archivos físicos, controles manuales y herramientas digitales no especializadas constituye una de las principales causas de retrasos, errores administrativos y dificultades de acceso oportuno a la información en instituciones de educación superior. No se evidencia contradicción con la literatura revisada; por el contrario, los resultados empíricos refuerzan la idea de que el control interno basado únicamente en normativa y supervisión humana resulta funcional, pero insuficiente para alcanzar niveles óptimos de eficiencia y transparencia.

La triangulación permite concluir que la gestión documental se consolida como un eje estratégico del control interno en el Departamento de Talento Humano de la ULEAM. Los procesos con mayores niveles de estandarización y control muestran mejor desempeño operativo y menor exposición al riesgo, lo que coincide con los planteamientos de Castro y Momblanc (2020) y Zambrano, Quindemil y Rumbaut (2021). En consecuencia, la modernización tecnológica, la automatización de procesos, la formalización de la gestión de riesgos documentales y la capacitación continua del personal emergen como condiciones indispensables para fortalecer el control interno, incrementar la eficiencia administrativa y garantizar una gestión documental alineada con las exigencias actuales de las universidades públicas.

CAPÍTULO III

3. PROPUESTA

3.1. Título

Propuesta de sistema de gestión documental para la optimización del Control Interno en el Departamento de Talento Humano de la ULEAM.

3.2. Antecedentes de la propuesta

El sistema organizativo del Departamento de Talento Humano está parcialmente digitalizado. Sin embargo, como ocurre en la mayoría de los Departamentos, el área de control interno sigue siendo bastante manual. La manualidad en la captura y la ejecución de estos flujos de trabajo en los controles internos retrasa la operativa y la gestión del Departamento. La inoperancia de los sistemas documentales automáticos retrasa los métodos, genera carga de trabajo redundante y dificulta la trazabilidad de responsables y plazos.

Los controles internos estandarizados y la infraestructura organizacional de ULEAM, así como la construcción y uso de servicios de almacenamiento en la nube (OneDrive) para la digitalización y almacenamiento de documentos, continúan evidenciando la escasa formalización de matrices de riesgo y ausencia de supervisión, así como el efecto contra productivo en la eficiencia administrativa.

Este fenómeno es consistente con Zambrano et al. (2021) y Momblanch y Castro (2021), donde la mayoría de las universidades constatan que la consolidación de sistemas automatizados para la gestión de documentos y la sistematización de procesos de control de gestión de riesgos son difíciles. La mejora propuesta busca el uso de sistemas más sofisticados y la estandarización de procedimientos operativos, con el fin de mejorar la eficiencia operativa y el control interno de la gestión en el departamento de Talento Humano.

3.3. Justificación e importancia

La implementación de un sistema de gestión documental institucional en el Departamento de Talento Humano es esencial para mejorar la eficiencia operativa, reducir riesgos documentales y asegurar la transparencia administrativa en la ULEAM. La modernización tecnológica permitirá disminuir los tiempos de respuesta en los procesos de captación, mantenimiento, desarrollo y desvinculación del talento humano,

lo que beneficiará no solo a la institución, sino también a los empleados y aspirantes a formar parte de ella.

La propuesta también mejora la trazabilidad y el cumplimiento de los plazos, permitiendo evaluaciones de desempeño de forma continua, gracias a la automatización de alertas y auditorías, tomadas de la ISO 30301 y los estudios de Geuna (2021), Calahorrano y Holguín (2024) y Zambrano (2024). Se espera que la ULEAM, con estos elementos, logre el fortalecimiento de su control interno, la optimización de recursos y la mejora en la agilidad y eficacia de los servicios que brinda a sus usuarios internos y externos.

3.4. Objetivos

3.4.1. Objetivo general

Diseñar un sistema de gestión documental que integre los procesos de captación, mantenimiento, desarrollo y desvinculación del talento humano, para mejorar la eficiencia operativa y administrativa.

3.4.2. Objetivos específicos

- Definir los controles internos que debe seguir cada proceso de Talento Humano de la ULEAM para asegurar su gestión documental.
- Identificar la gestión de riesgos documentales, niveles de acceso, trazabilidad y mecanismos de conservación, con el fin de fortalecer la transparencia y el control interno.
- Proponer mecanismos de automatización y monitoreo documental, que permitan optimizar los tiempos de respuesta, mejorar la eficiencia operativa y administrativa del Departamento de Talento Humano.

3.5. Alcance

La presente propuesta tiene como alcance el fortalecimiento del control interno y de la eficiencia administrativa y operativa del Departamento de Talento Humano de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (ULEAM), mediante la optimización de la gestión documental. Su aplicación se circunscribe a los procesos de captación, mantenimiento, desarrollo y desvinculación del talento humano, enfocándose en la automatización del control documental, la formalización de la gestión de riesgos y la mejora de la trazabilidad de la información.

3.6. Análisis de factibilidad

El análisis de factibilidad permite evaluar la viabilidad integral de la propuesta, considerando dimensiones sociales, organizacionales, tecnológicas, económico-financieras y legales, con el fin de determinar su posibilidad real de implementación dentro del contexto institucional de la ULEAM.

3.6.1. Factibilidad social

La propuesta es socialmente factible, ya que beneficia de manera directa al personal del Departamento de Talento Humano y, de forma indirecta, a la comunidad universitaria. La implementación de un sistema de gestión documental automatizado contribuirá a reducir tiempos de respuesta, minimizar errores administrativos y mejorar el acceso oportuno a la información, fortaleciendo la transparencia, la confianza institucional y la calidad del servicio ofrecido a docentes, administrativos y autoridades.

3.6.2. Factibilidad organizacional

Desde el punto de vista organizacional, la propuesta es viable, dado que el Departamento de Talento Humano cuenta con procedimientos definidos, manuales, roles establecidos y una cultura básica de gestión documental digital. Estas condiciones permiten integrar mejoras sin generar resistencia significativa al cambio, especialmente si se acompaña de capacitación y de una planificación gradual que fortalezca los mecanismos de supervisión y control ya existentes.

3.6.3. Factibilidad tecnológica

La implementación técnica es posible, debido a que la ULEAM dispone de infraestructura tecnológica básica, uso de plataformas digitales y almacenamiento en la nube. La propuesta se apoya en la incorporación de un sistema de gestión documental institucional compatible con las herramientas existentes, lo que facilita su implementación progresiva sin requerir desarrollos tecnológicos complejos o de alta especialización.

3.6.4. Factibilidad económica-financiera

La propuesta es financieramente viable, puesto que su inversión es moderada. Los costos se concentran principalmente en la adquisición o adaptación de software de gestión documental, capacitación del personal y mantenimiento del sistema. Estos costos son compensados por los beneficios derivados de la reducción de reprocesos, optimización

del tiempo laboral, disminución de riesgos documentales y mejora en la eficiencia administrativa y operativa.

3.6.5. Factibilidad legal

Desde el ámbito legal, la propuesta es completamente realizable, debido a que se enmarca en la normativa vigente relacionada con la gestión documental, el control interno, la protección de datos y la administración pública. Asimismo, respeta los principios de legalidad, confidencialidad, transparencia y responsabilidad institucional, sin contravenir disposiciones internas ni externas aplicables a la universidad.

3.7. Descripción de la propuesta

La propuesta consiste en implementar un sistema de gestión documental institucional que permita automatizar el control de los documentos del Departamento de Talento Humano, fortalecer la trazabilidad de los procesos y formalizar la gestión de riesgos documentales. Complementariamente, se plantea el diseño de matrices de riesgo, la automatización de alertas de plazos, la elaboración de protocolos de confidencialidad y la institucionalización de auditorías periódicas, con el objetivo de mejorar el control interno y elevar los niveles de eficiencia administrativa y operativa en la ULEAM.

1. Objeto y campo de aplicación

La presente propuesta tiene por objetivo fortalecer el control interno y optimizar la eficiencia administrativa y operativa del Departamento de Talento Humano de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (ULEAM), mediante la implementación de mecanismos estandarizados de gestión documental, automatización de procesos y monitoreo permanente. Su campo de aplicación comprende los procesos de captación, mantenimiento, desarrollo y desvinculación del talento humano, incluyendo todos los subprocesos y la documentación generada en cada uno de ellos.

2. Marco legal

La propuesta se fundamenta en el marco legal ecuatoriano vigente, específicamente en la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP), la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAIP), las Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado (2023) y la Norma Técnica de Gestión Documental y Archivo (Acuerdo Ministerial 1043). Estas disposiciones establecen la obligación institucional de garantizar la eficiencia administrativa, la confiabilidad de la

información, la custodia documental, la transparencia y la rendición de cuentas, principios que orientan el diseño y aplicación de la propuesta.

3. Términos y definiciones relevantes

Para efectos de la presente propuesta, se consideran como términos relevantes:

- **Control interno**, entendido como el conjunto de políticas y procedimientos destinados a salvaguardar los recursos públicos y asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales;
- **Gestión documental**, como el proceso sistemático de producción, organización, conservación y acceso a los documentos;
- **Trazabilidad documental**, como la capacidad de identificar y seguir el recorrido de un documento a lo largo de su ciclo de vida; y
- **Automatización documental**, como el uso de herramientas tecnológicas para optimizar el registro, seguimiento y control de la información (Calahorrano & Holguin, 2024).

4. Contexto de la organización y alcance

La propuesta se desarrolla en el contexto del Departamento de Talento Humano de la ULEAM, que cuenta con una estructura básica de control interno y prácticas funcionales de gestión documental, pero con limitaciones debido a la dependencia de procedimientos manuales y la ausencia de sistemas automatizados integrales. En estas circunstancias, la propuesta pretende reforzar y estandarizar la gestión de los procesos ya existentes, inferir la gestión de los riesgos documentales y reforzar la gestión de riesgos documentales a la vez que se refuerza la gestión de riesgos y se refuerza el control de los procesos documentales a partir de la gestión de procesos documentales según la estructura de la organización ya existente.

4.1. Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas

La propuesta toma en cuenta las necesidades de las partes interesadas, a saber, la Dirección de Departamento de Talento Humano, que requiere de procesos documentales más ágiles, seguros y confiables; las autoridades universitarias, que requieren información para la toma de decisiones y el cumplimiento normativo dentro de los plazos establecidos; el colectivo universitario, que espera servicios administrativos eficientes y transparentes; y los órganos de control, que demandan evidencia documental íntegra,

trazable y accesible. Atender estas expectativas permite contribuir al fortalecimiento del control interno, a la transparencia institucional y a la mejora continua de la gestión administrativa.

3.8. Presentación de la propuesta

3.8.1. *Controles internos por cada proceso de Talento Humano de la ULEAM para gestión documental*

Con el propósito de fortalecer el control interno y garantizar la correcta gestión documental en el Departamento de Talento Humano de la ULEAM, se establecen controles internos específicos para cada proceso, considerando sus subprocesos y la documentación generada. Estos controles buscan asegurar la legalidad, integridad, trazabilidad, confidencialidad y disponibilidad de la información.

La tabla 13 detalla los controles internos aplicables al proceso de Captación del Talento Humano en la ULEAM, considerando cada uno de sus subprocesos, desde la planificación hasta la contratación y designación de autoridades académicas y administrativas.

Tabla 13

Controles internos del Proceso de Captación del Talento Humano

Subproceso	Control interno
Planificación del talento humano, seguimiento y cumplimiento	Validar que toda solicitud este contemplada en el Plan Anual de Talento Humano aprobado, desarrollar un control de convocatorias y contrataciones, mantener un repositorio de estos documentos con respaldos periódicos, emitir informes de control interno
Reclutamiento y selección de personal administrativo	Conservar la documentación de los concursos de mérito y oposición. Tener los registros en el sistema documental institucional de las convocatorias, las hojas de vida, las actas y los informes de evaluación, para hacer posible la trazabilidad y el acceso restringido a la información.
Contratación ocasional de personal administrativo y asesores	Validar jurídicamente el informe de aprovisionamiento antes de la emisión de los contratos o resoluciones, dejando constancia documental del proceso de validación.
Inducción del talento humano	Implementar listas de verificación digitales que aseguren el registro y archivo de actas de inducción y declaraciones juramentadas previas al inicio de funciones.

Subproceso	Control interno
Contratación de docentes para postgrado	Establecer control de revisión académica y jurídica de expedientes, garantizando la integridad y completitud de la documentación requerida.
Ingreso de docentes titulares	Desarrollar una lista de chequeo obligatorio de documentación por fase del proceso de ingreso de docentes titulares, validaciones automáticas que impidan el avance si la documentación no se cumple a cabalidad. Mantener historial de versiones y expedientes. Ejecutar auditoría interna periódicas para el cumplimiento del manejo documental, respaldo, conservación y confidencialidad
Selección y designación de decanos y sub decanos	Asegurar el archivo íntegro y cronológico de resoluciones, actas y respaldos legales en repositorios institucionales seguros.
Selección y designación de directores institucionales	Aplicar controles de validación de cumplimiento normativo antes de la emisión de nombramientos, documentando cada fase del proceso.
Selección de miembros del CEISH	Conservar los expedientes digitales completos y validados, con acceso restringido y trazabilidad de modificaciones.
Contratación de profesores de doctorado bajo servicios profesionales	Comprobar la existencia de contratos, informes técnicos y registros de cumplimiento antes del inicio de actividades académicas.
Contratación docentes u otros por servicios profesionales	Establecer control previo de revisión jurídica y financiera de contratos, dejando evidencia documentada de aprobación; considerar que los contratos de servicios profesionales van acordes a la ley de contratación pública.
Contratación de docentes ocasionales	Utilizar listas de chequeo estandarizadas para asegurar la completitud documental antes de la contratación.
Consulta y registro de impedimento laboral	Registrar y archivar digitalmente la consulta y validación de impedimentos laborales como requisito del proceso de ingreso.

Nota: Controles internos por procesos y subprocesos de la gestión documental al departamento Talento Humano de la ULEAM. Elaborado por: Adrián Zambrano (2025).

La Tabla 14 expone los controles internos establecidos para el proceso de Gestión de la Administración del Talento Humano, enfocados en actividades clave como nómina, bienestar social, viáticos, licencias, capacitación, movimientos de personal, asistencia y vacaciones. Estos controles buscan asegurar la exactitud de los registros, la legalidad de las actuaciones administrativas y la correcta gestión documental de cada trámite generado. Asimismo, se promueve la automatización de procesos, la validación jerárquica previa, el archivo digital sistemático y la generación de reportes periódicos. Con ello, se fortalece la transparencia, se minimizan riesgos financieros y administrativos, y se garantiza la integridad, disponibilidad y confiabilidad de la información.

Tabla 14

Controles internos del Proceso de Gestión de la Administración del Talento Humano

Subproceso	Control interno
Nómina	Conciliar periódicamente los roles de pago con acciones de personal y registros de asistencia, dejando evidencia documental de la revisión.
Bienestar social	Archivar digitalmente las solicitudes, autorizaciones y respaldos relacionados con beneficios sociales, con validación jerárquica previa.
Viáticos, subsistencia y movilización	Verificar la documentación justificativa y los informes de liquidación antes de la aprobación y pago de viáticos.
Licencia para formación y capacitación del personal académico titular	Controlar plazos y autorizaciones mediante alertas automatizadas y archivo digital de resoluciones.
Financiamiento para capacitación del personal administrativo	Validar la documentación financiera y técnica antes de autorizar el financiamiento, manteniendo trazabilidad del proceso.
Movimiento de personal	Registrar y aprobar todas las acciones de personal en el sistema documental institucional, garantizando su integridad.
Asistencia y permanencia	Implementar controles automatizados de asistencia con reportes periódicos archivados digitalmente.
Vacaciones	Automatizar el control de saldos, solicitudes y autorizaciones de vacaciones, asegurando respaldo documental y seguimiento de plazos.

Nota: Controles internos por procesos y subprocesos de la gestión documental al departamento Talento Humano de la ULEAM. Elaborado por: Adrián Zambrano (2025).

La Tabla 15 presenta los controles internos correspondientes al proceso de Desarrollo del Talento Humano en la ULEAM, estos garantizan que el Plan Anual de

Capacitación sea debidamente aprobado, ejecutado y respaldado mediante evidencias documentales digitales que permitan verificar la participación y cumplimiento de objetivos. Asimismo, se prioriza la confidencialidad, integridad y conservación segura de resultados e informes, asegurando el acceso restringido y la trazabilidad de la información. Con ello, se fortalece la transparencia, la mejora continua y la adecuada administración del talento humano dentro del marco normativo institucional.

Tabla 15

Controles internos del Proceso de Desarrollo del Talento Humano

Subproceso	Control interno
Capacitación y entrenamiento	Se debe dar el visto bueno y archivar digitalmente el Plan de Capacitación Anual y registrar las evidencias de ejecución y de participación.
Evaluación de desempeño	Se debe garantizar la confidencialidad, la integridad y el respaldo digital de las evidencias, los resultados y los informes de evaluación.

Nota: Controles internos por procesos y subprocesos de la gestión documental al departamento Talento Humano de la ULEAM. Elaborado por: Adrián Zambrano (2025).

La Tabla 16 detalla los controles internos aplicables al proceso de Desvinculación del Talento Humano en la ULEAM, enfocados en asegurar que toda salida institucional por jubilación, renuncia, supresión de puestos u otras causales se ejecute conforme a la normativa vigente y con respaldo documental completo.

Tabla 16

Controles internos del Proceso de Desvinculación del Talento Humano

Subproceso	Control interno
Compensación por jubilación	Verificar la normativa y la integridad de la documentación antes de la emisión de resoluciones y el pago de las mismas.
Renuncia voluntaria	Comprobar que la documentación esté acompañada de listas de verificación que permitan garantizar que la misma es completa y validada.
Supresión de puestos	Clasificar cronológicamente las resoluciones, los informes técnicos y jurídicos que sirvan de respaldo al proceso.
Planificación de proyectos de compensación	Validar técnicamente los proyectos y clasificar los confirmaciones financieras y legales.
Liquidación de haberes	Comprobar, revisar y aprobar los cálculos de liquidaciones mediante controles cruzados, dejando evidencias documentadas del proceso.

Nota: Controles internos por procesos y subprocesos de la gestión documental al

departamento Talento Humano de la ULEAM. Elaborado por: Adrián Zambrano (2025).

La aplicación de estos controles internos permitirá estandarizar la gestión documental en todos los procesos de Talento Humano, reducir riesgos administrativos, mejorar la eficiencia operativa y fortalecer el sistema de control interno institucional de la ULEAM.

3.8.2. *Gestión de riesgos documentales, niveles de acceso, trazabilidad y mecanismos de conservación*

La propuesta asume como línea base la existencia de controles funcionales, pero incorpora formalización, estandarización y enfoque preventivo, ante la ausencia de automatización y matrices de riesgo documentadas.

La Tabla 17 identifica los principales riesgos documentales en el proceso de captación, estableciendo niveles de acceso diferenciados y mecanismos de trazabilidad desde la planificación hasta la contratación y designación de autoridades.

Tabla 17

Gestión de riesgos documentales– Proceso de Captación

Subproceso	Riesgos documentales	Nivel de acceso	Trazabilidad por subproceso	Mecanismos de conservación
Planificación del talento humano	Uso de planes desactualizados, pérdida de versiones aprobadas	Jefatura TH – Analista autorizado	Registro de versiones del Plan Anual con fecha, responsable y aprobación	Archivo digital institucional + respaldo en nube
Reclutamiento y selección	Pérdida de hojas de vida, manipulación de puntajes, acceso no autorizado	Analista TH – Jefatura	Registro cronológico de convocatorias, evaluaciones y actas	Expediente digital por postulante
Contratación administrativa	Omisión de informes técnicos o jurídicos	Analista – Jurídico – Jefatura	Flujo documentado de revisión y aprobación	Archivo digital + físico según normativa
Inducción	Falta de evidencia documental de inducción	Encargado o responsable del proceso de inducción	Registro de actas firmadas y fecha de inducción	Repositorio digital institucional

Subproceso	Riesgos documentales	Nivel de acceso	Trazabilidad por subproceso	Mecanismos de conservación
Contratación docente (todas las modalidades)	Contratos incompletos, pérdida de resoluciones	Analista – Jefatura – Rectorado	Trazabilidad desde convocatoria hasta nombramiento	Expediente digital único por docente
Designación de autoridades	Acceso indebido a resoluciones	Jefatura – Autoridades	Registro de emisión y notificación de resoluciones	Archivo digital de alta confidencialidad
Impedimento laboral	Omisión de validación previa	Analista TH	Registro de consulta y validación con fecha	Archivo digital obligatorio

Nota: Riesgos, trazabilidad y conservación por procesos y subprocesos de la gestión documental Talento Humano de la ULEAM. Elaborado por: Adrián Zambrano (2025).

La Tabla 18 detalla los riesgos asociados a nómina, bienestar, viáticos, licencias y demás subprocesos administrativos, proponiendo controles de acceso y conciliaciones documentadas periódicas.

Tabla 18

Gestión de riesgos documentales– Proceso de Mantenimiento

Subproceso	Riesgos documentales	Nivel de acceso	Trazabilidad por subproceso	Mecanismos de conservación
Nómina	Errores en roles de pago, duplicidad de registros	Analista financiero – Jefatura	Conciliación documentada mensual	Archivo digital con respaldo histórico
Bienestar social	Pérdida de solicitudes o autorizaciones	Analista TH – Jefatura	Registro secuencial de solicitudes y resoluciones	Repositorio digital institucional
Viáticos	Falta de justificativos	Analista – Financiero	Flujo documentado solicitud– liquidación	Archivo digital + físico
Licencias y permisos	Incumplimiento de plazos	Analista TH – Jefatura	Control cronológico por expediente	Archivo digital por servidor
Movimiento de personal	Acciones sin respaldo legal	Analista – Jefatura	Registro de acción, fecha y autorización	Expediente laboral digital

Subproceso	Riesgos documentales	Nivel de acceso	Trazabilidad por subproceso	Mecanismos de conservación
Asistencia	Manipulación de registros	Analista autorizado	Reportes periódicos validados	Sistema digital + respaldo
Vacaciones	Cálculos incorrectos de saldos	Analista TH	Seguimiento histórico de saldos	Archivo digital permanente

Nota: Riesgos, trazabilidad y conservación por procesos y subprocesos de la gestión documental Talento Humano de la ULEAM. Elaborado por: Adrián Zambrano (2025).

La Tabla 19 aborda los riesgos vinculados a capacitación y evaluación de desempeño, especialmente en la pérdida de evidencias y acceso indebido a información confidencial.

Tabla 19

Gestión de riesgos documentales– Proceso de Desarrollo

Subproceso	Riesgos documentales	Nivel de acceso	Trazabilidad por subproceso	Mecanismos de conservación
Capacitación	Pérdida de evidencias de participación	Analista TH – Jefatura	Registro de plan, ejecución y resultados	Archivo digital institucional
Evaluación de desempeño	Acceso indebido a resultados confidenciales	Jefatura – Autoridades	Seguimiento desde evaluación hasta resolución	Repositorio digital con acceso restringido

Nota: Riesgos, trazabilidad y conservación por procesos y subprocesos de la gestión documental Talento Humano de la ULEAM. Elaborado por: Adrián Zambrano (2025).

La Tabla 20 identifica riesgos críticos como errores en liquidaciones, omisión de documentos y falta de respaldo normativo en los procesos de desvinculación.

Tabla 20

Gestión de riesgos documentales– Proceso de Desvinculación

Subproceso	Riesgos documentales	Nivel de acceso	Trazabilidad por subproceso	Mecanismos de conservación
Jubilación	Errores en cálculos, expedientes incompletos	Analista TH – Financiero – Jefatura	Registro de etapas del proceso	Expediente físico y digital

Subproceso	Riesgos documentales	Nivel de acceso	Trazabilidad por subproceso	Mecanismos de conservación
Renuncia voluntaria	Omisión de documentos obligatorios	Analista TH Procuraduría	Control secuencial de solicitud y aceptación	Archivo institucional
Supresión de puestos	Falta de respaldo normativo	Jefatura – Procuraduría Autoridades	Registro de resoluciones y notificaciones	Archivo digital de alta seguridad
Planificación de compensaciones	Riesgo financiero	Analista – Financiero	Seguimiento documental del proyecto	Archivo técnico-financiero
Liquidación de haberes	Pagos incorrectos	Analista – Financiero – Jefatura	Validación documentada de cálculos	

***Nota:* Riesgos, trazabilidad y conservación por procesos y subprocesos de la gestión documental Talento Humano de la ULEAM. Elaborado por: Adrián Zambrano (2025).**

La identificación formal de riesgos documentales, la definición de niveles de acceso por roles, el establecimiento de trazabilidad por procesos y subprocesos, y la estandarización de mecanismos de conservación permiten superar el enfoque empírico actual y avanzar hacia un modelo preventivo, alineado con:

- Normas de Control Interno de la CGE
- LOSEP
- Norma Técnica de Gestión Documental y Archivo
- LOTAIP

Este diseño sienta las bases para la futura automatización mediante un gestor documental institucional (Quipux u otro equivalente), fortaleciendo la eficiencia administrativa, la rendición de cuentas y la protección de la información pública.

3.8.3. Mecanismos de automatización y monitoreo documental

Proceso 1: Adquisición de los Recursos Humanos: Es conveniente que la empresa aplique de manera efectiva en todos sus procesos y subprocesos la modalidad de autoservicio del sistema de control el cual, en todo caso, tiene un control más eficiente que el Quipux que es un sistema estatal de gestión documental. De esta manera, se puede ir facilitando la automatización del sistema de control del documento para las solicitudes,

incluido el registro automático, indexación de documentos, control de estados y seguimiento automático del estado del mismo. Dicho sistema se complementa con procesos de automatización en flujos de trabajo para la presentación, evaluación, informes técnicos y legales, y otros procesos de aprobación de documentos. Con ello se proporcionan recordatorios de plazos y avisos de documentos vencidos. La automatización de procesos contribuirá a mejorar el control y la supervisión en tiempo real, a reducir las tareas manuales repetitivas y a mejorar la trazabilidad de la documentación en las fases de planificación y reclutamiento.

Proceso 2: Mantenimiento del Talento Humano: En este sentido, se propone la automatización de procesos para el control de licencias, ausencias, nómina, gastos de viaje y otros procesos de empleados a partir de módulos documentales de craftcore. Se propondrá un sistema que permita documentar, automáticamente, alertas para documentos que culminen su vigencia, aprobaciones pendientes y reconciliaciones pendientes para el control por parte del supervisor. Así, se facilitará la burocracia y se mejorará la estandarización de los subprocesos y la capacidad de respuesta del flujo de trabajo.

Proceso 3: Desarrollo del Talento Humano: En el Plan Anual de Capacitación y Evaluación de Desempeño, dándose la automatización de procesos mediante hoja de control, flujo de aprobación y repositorio electrónico con acceso controlado. Se mejora el monitoreo de la formación y la custodia de evidencias, se mejora el registro de los informes de desempeño, y se mejora la vigilancia, la administración y la toma de decisiones.

Proceso 4: Desvinculación del Talento Humano: El expediente de desvinculación se ejecuta automáticamente, al fusionar en un flujo digital solicitudes, informes, documentos técnicos y legales, decisión, liquidación. Este flujo existe, pero no está conectado entre direcciones. Deberá existir validación de control, alertas de caducidad y bloqueos, y supervisión e informes de auditoría. Con ello se disminuye el volumen de la documentación, se mejora la confidencialidad y se acelera el proceso.

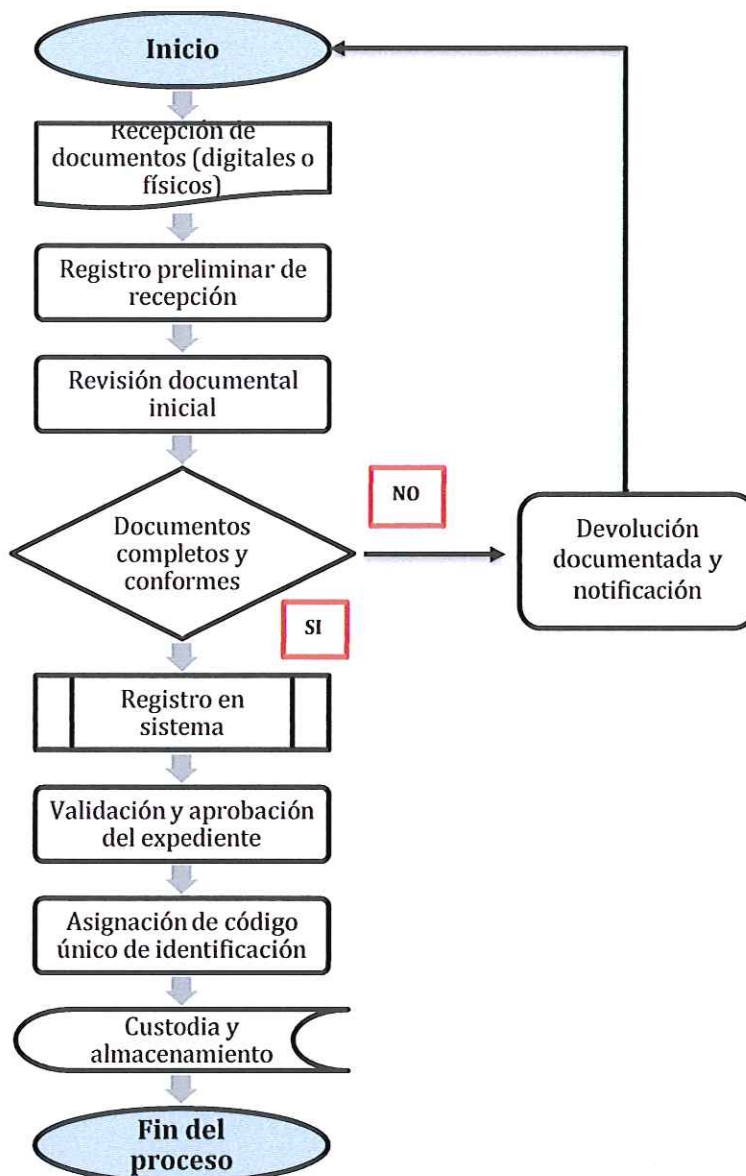
3.8.3.1. Flujos generales para la gestión documental del Departamento de Talento Humano

Los siguientes flujos son aplicables a todos los procesos y subprocesos, y constituye un modelo estándar para la gestión documental institucional.

A) Recepción de documentos

Figura 2

Flujo de recepción documental



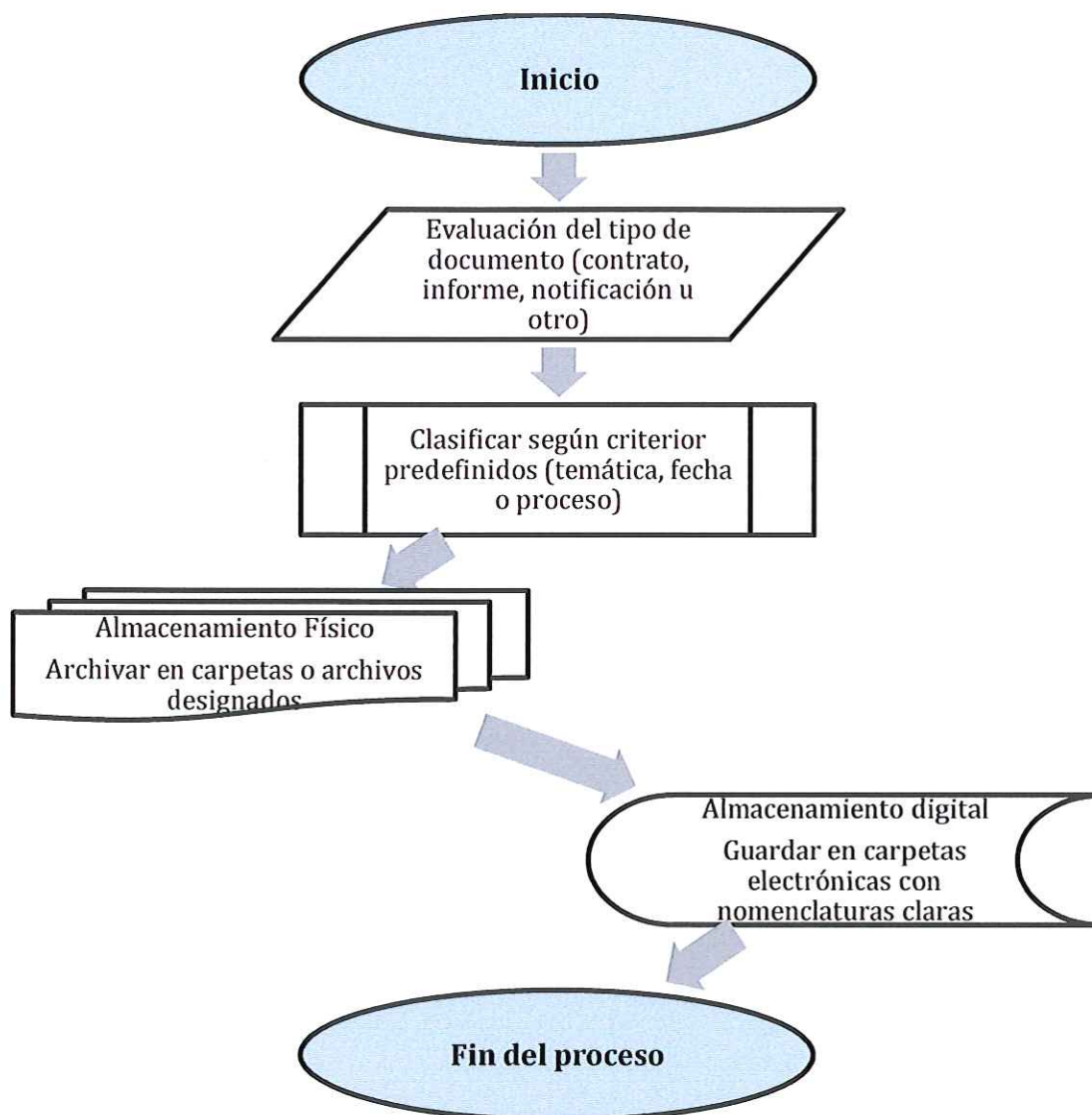
Nota. Detalle de pasos recomendados a seguir. Elaborado por: Adrián Zambrano (2025).

Los documentos físicos o electrónicos son recibidos a través de los canales institucionales autorizados y registrados automáticamente en el sistema de gestión documental, asignándoles un código único, fecha de ingreso y responsable del trámite.

B) Clasificación y organización

Figura 3

Flujo de clasificación y organización documental



Nota. Detalle de pasos recomendados a seguir. Elaborado por: Adrián Zambrano (2025).

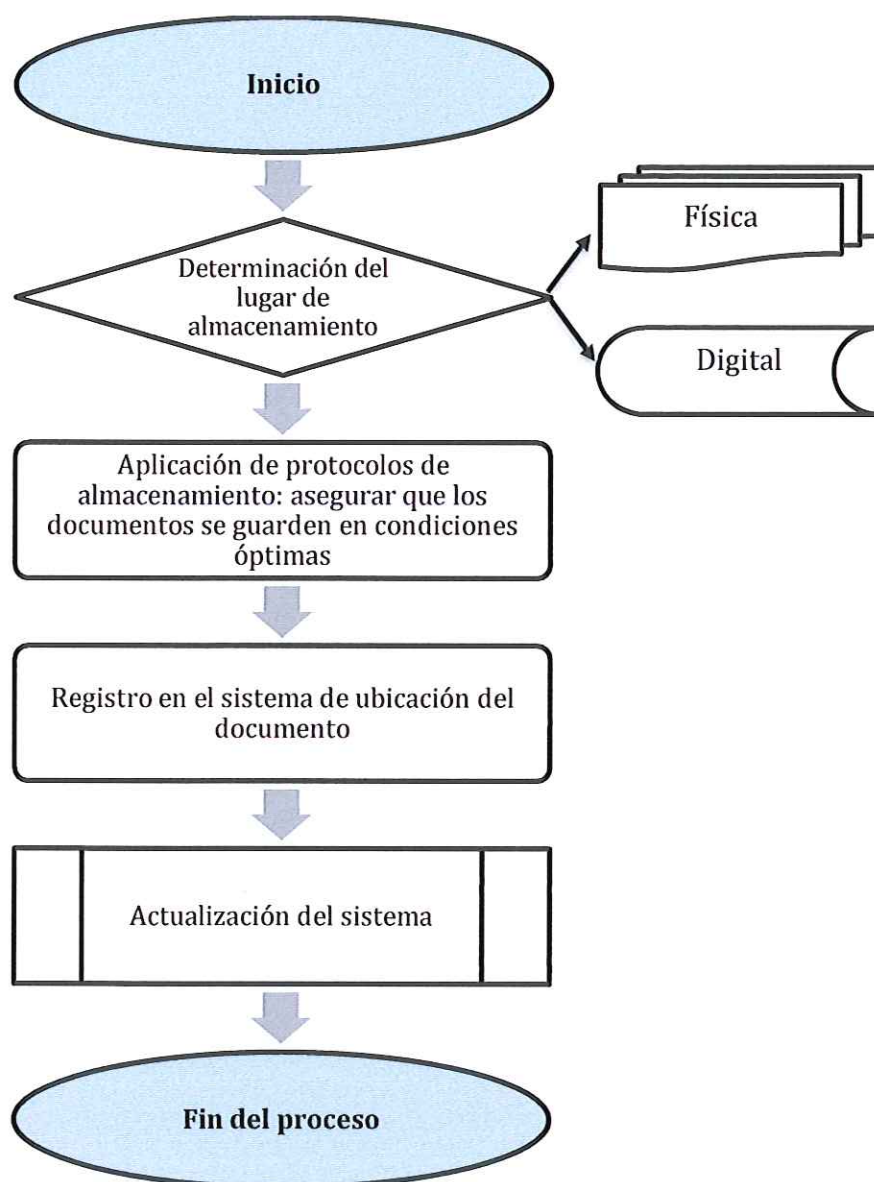
Los documentos son clasificados de forma automatizada según el proceso, subproceso, tipo documental y nivel de confidencialidad, conforme al cuadro de clasificación documental institucional.

C) Almacenamiento de documentos

Los repositorios digitales institucionales guardan documentos con control de versiones y copias de seguridad automatizadas y mecánicas de preservación de acuerdo con las regulaciones aplicables.

Figura 4

Flujo de almacenamiento documental



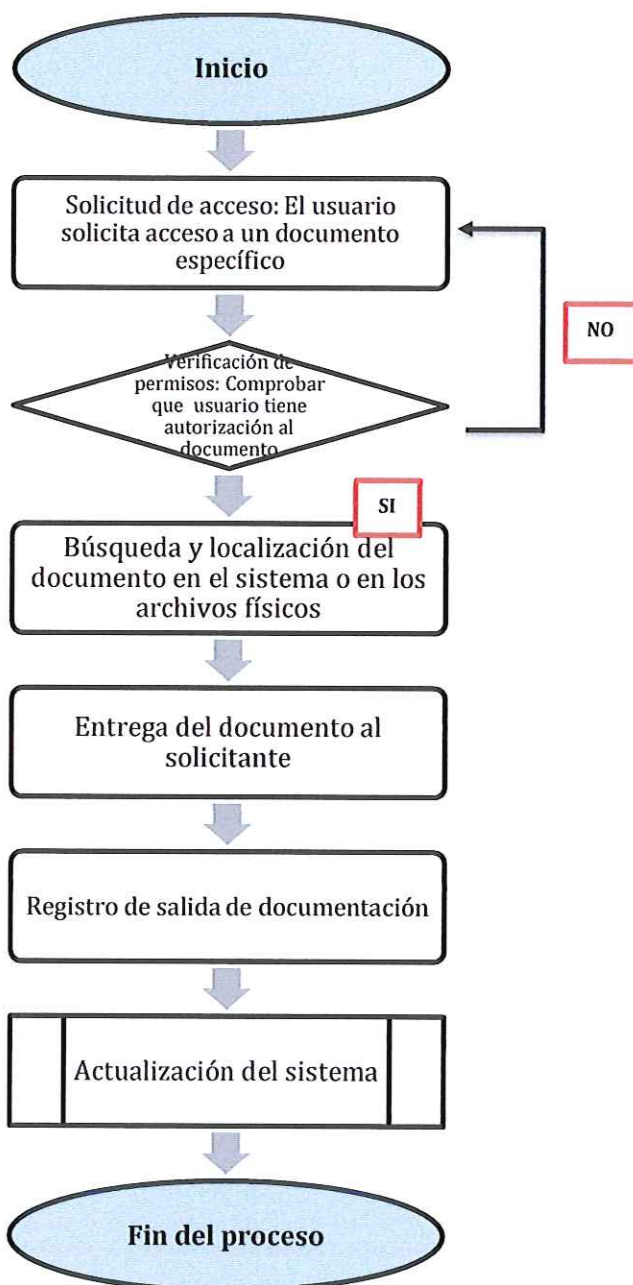
Nota. Detalle de pasos recomendados a seguir. Elaborado por: Adrián Zambrano (2025).

D) Acceso y recuperación de documentos

El acceso a los documentos se gestiona mediante perfiles y roles autorizados, permitiendo la recuperación inmediata de la información y garantizando la confidencialidad, integridad y disponibilidad documental.

Figura 5

Flujo de acceso y recuperación documental



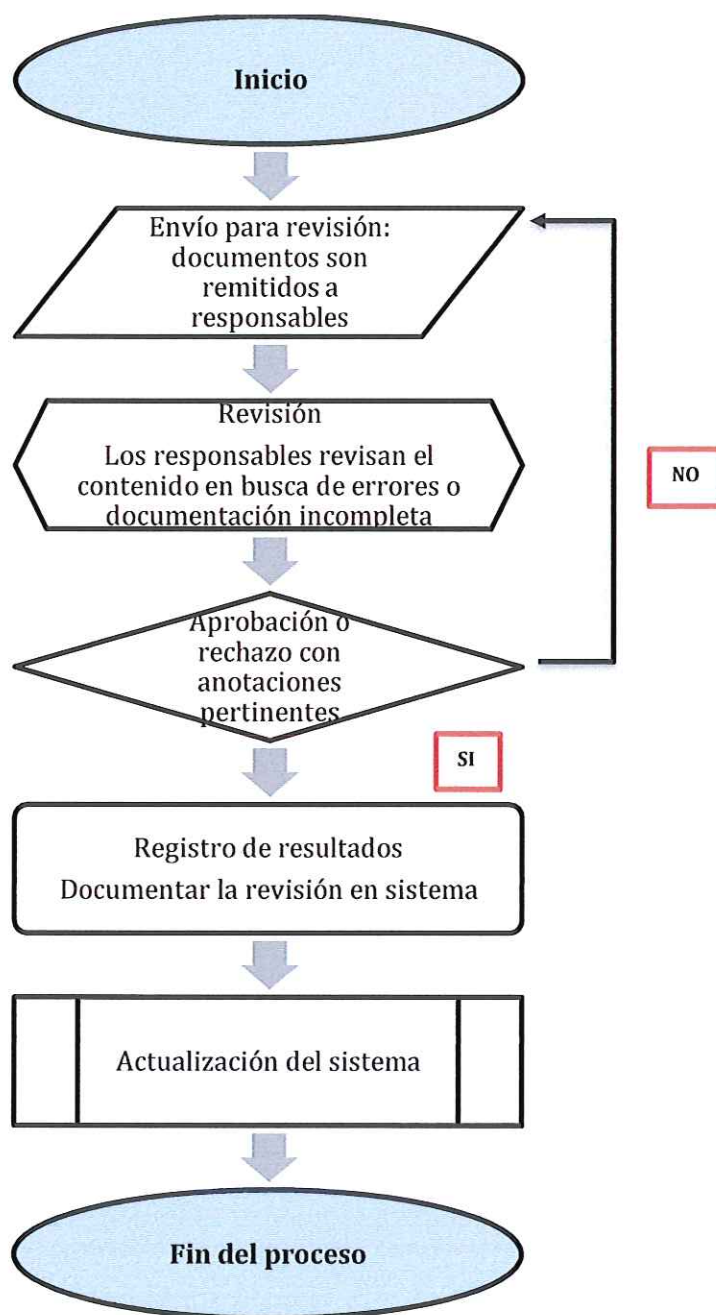
Nota. Detalle de pasos recomendados a seguir. Elaborado por: Adrián Zambrano (2025).

E) Revisión y aprobación de documentos

Los documentos que requieran validación siguen flujos de revisión y aprobación automatizados, registrando fechas, responsables y observaciones, lo que asegura la trazabilidad y el control interno.

Figura 6

Flujo de revisión y aprobación documental



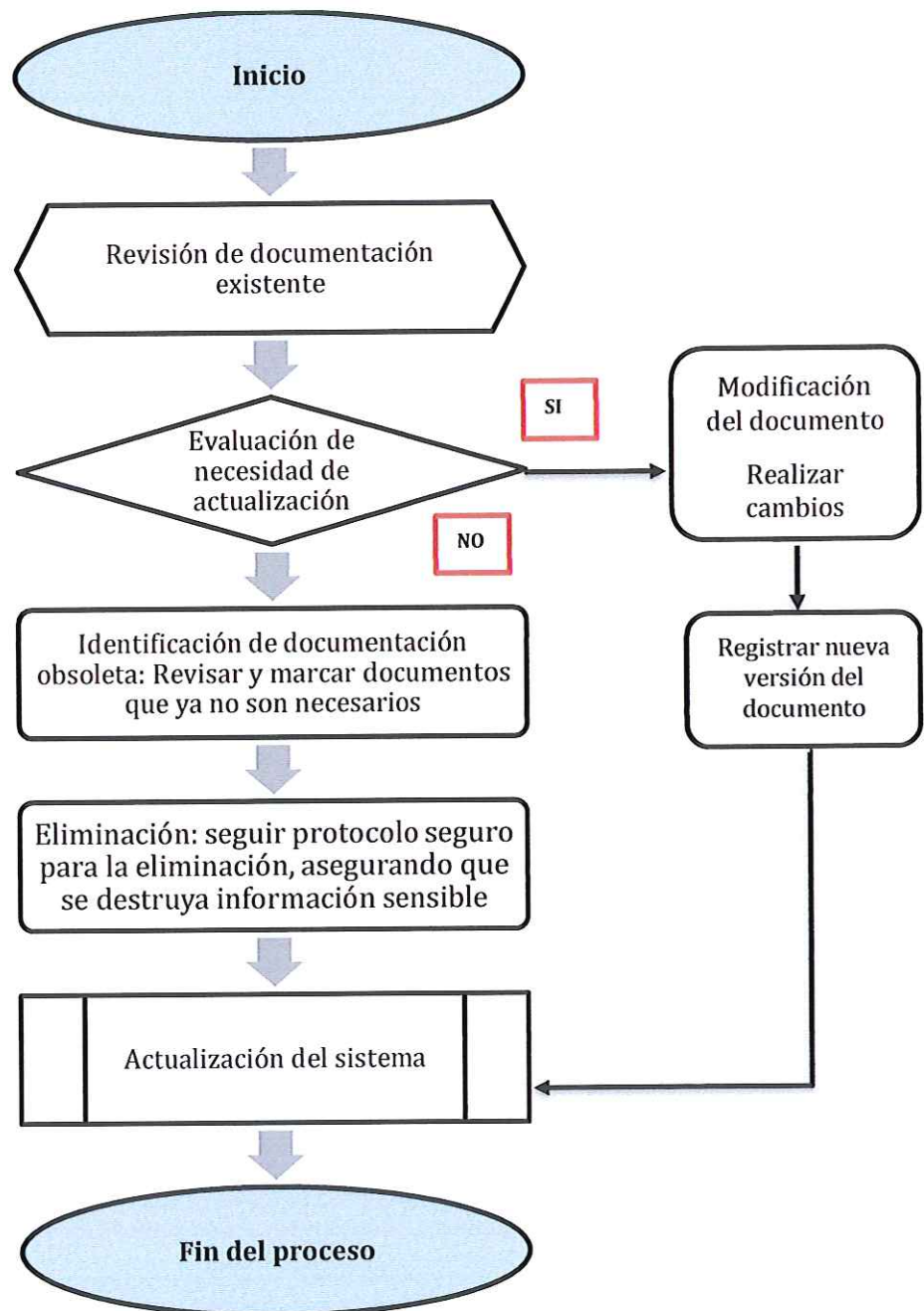
Nota. Detalle de pasos recomendados a seguir. Elaborado por: Adrián Zambrano (2025).

F) Actualización y eliminación de documentos

La actualización, archivo definitivo o eliminación de documentos se realiza conforme a los tiempos de conservación establecidos, dejando evidencia digital del proceso y evitando la duplicidad de información.

Figura 7

Flujo de actualización y eliminación documental



Nota. Detalle de pasos recomendados a seguir. Elaborado por: Adrián Zambrano (2025).

G) Auditoría y mejora continua

El sistema genera reportes automáticos para auditorías internas y externas, permitiendo evaluar el cumplimiento de plazos, identificar riesgos documentales y aplicar acciones de mejora continua en la gestión documental.

Figura 8

Flujo de auditoría y mejora continua de la gestión documental



Nota. Detalle de pasos recomendados a seguir. Elaborado por: Adrián Zambrano (2025).

La implementación de estos mecanismos de automatización y del flujo general de gestión documental permitirá al Departamento de Talento Humano de la ULEAM pasar de un control empírico a un control sistematizado, fortaleciendo la transparencia, la eficiencia administrativa y la efectividad del control interno institucional.

3.9. Beneficiarios de la propuesta

La implementación de la propuesta de la gestión documental y el control interno del Departamento de Talento Humano de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (ULEAM) generará beneficios directos e indirectos para diversos actores institucionales.

Los empleados del Departamento de Talento Humano son los principales beneficiarios de este servicio. Su operatividad será más ordenada, estructurada, automatizados y con un rastro de auditoría. Esto optimiza el tiempo, reduce y fortalece los errores y riesgos relacionados con los documentos, y refuerza la toma de decisiones basada en los rastros de auditoría, y a tiempo, y confiables. Además, el responsable del área tendrá mayor supervisión, monitoreo y seguimiento de las tareas en tiempo real.

El profesorado, la administración y los dirigentes de la ULEAM se verán directamente beneficiados por el servicio. Percibirán cambios positivos en la agilidad y en la calidad de los procesos en la Gestión de Recursos Humanos. De esta manera, la institución refuerza la transparencia del control interno, la eficiencia y el cumplimiento de los principios de control. Finalmente, los organismos de control externos son los beneficiarios finales por lo que contarán con documentación organizada, confiable y de fácil verificación, lo que contribuye a una gestión universitaria eficiente y responsable.

Conclusiones

El diagnóstico del proceso de gestión documental del Departamento de Talento Humano permitió concluir que la institución cuenta con una base organizativa funcional para el control interno, sustentada en procedimientos documentados, manuales operativos, registros digitales y controles de acceso por roles. No obstante, esta estructura resulta limitada al depender principalmente de mecanismos manuales y soluciones tecnológicas no especializadas. La ausencia de un sistema automatizado de gestión documental y de una gestión formal de riesgos restringe la trazabilidad, el control oportuno y la eficiencia operativa del departamento.

El análisis de la relación entre el control interno y la eficiencia operativa evidenció que los procesos de talento humano presentan altos niveles de confiabilidad, lo que confirma que el control interno vigente contribuye positivamente al desempeño administrativo. Sin embargo, dicha eficiencia es parcial, ya que la falta de automatización y de monitoreo continuo impide optimizar tiempos, reducir reprocesos y disminuir la dependencia de la supervisión manual. En consecuencia, el control interno existente es efectivo, pero no plenamente eficiente.

La propuesta de mejora planteada se orienta a superar las debilidades estructurales identificadas, incorporando la automatización de la gestión documental, la formalización de la gestión de riesgos y el establecimiento de flujos documentales con controles integrados. Estas acciones permiten fortalecer el control interno, mejorar la trazabilidad de la información y optimizar los tiempos de respuesta, alineando la gestión documental con los principios de eficiencia, transparencia y mejora continua exigidos en la administración pública.

En términos generales, se concluye que el Departamento de Talento Humano de la ULEAM dispone de un sistema de control interno operativo y normativamente adecuado para la gestión documental; sin embargo, su efectividad no se traduce plenamente en eficiencia administrativa debido a la alta dependencia de procesos manuales. Por ello, se evidencia la necesidad de reforzar el sistema mediante soluciones tecnológicas especializadas y una gestión formal del riesgo documental, a fin de consolidar un control interno moderno, eficiente y acorde a las exigencias actuales de la gestión universitaria.

Recomendaciones

A partir de lo expuesto se recomienda que la ULEAM priorice el fortalecimiento del sistema de control interno del Departamento de Talento Humano mediante la incorporación progresiva de herramientas tecnológicas de gestión documental, que permitan automatizar los procesos, mejorar el seguimiento en tiempo real y reducir la dependencia de controles manuales. Esta acción contribuirá a maximizar la incidencia positiva del control interno en la eficiencia operativa y administrativa, alineándose con los principios de modernización y mejora continua de la gestión pública.

Los procedimientos de gestión deben ser formalizados y documentados. Esto puede complementarse con matrices de riesgo, protocolos de confidencialidad y control documental. También, se sugiere implementar un sistema de gestión documental institucional que ayude a resolver las deficiencias del sistema de gestión documental de la institución, y que sirva para estandarizar la organización, custodia y trazabilidad de la información.

Asimismo, se proponen las tres últimas propuestas para la consolidación y la automatización del control documental y de los mecanismos de automatización del control: alertas, informes de los ciclos para el control y controles temporales, tableros de control. Así, sería recomendable que para cada uno de los procesos de gestión del Talento (reclutamiento, retención, desarrollo, separación) determinara un referente que coordinara y que fuera responsable de la gestión documental de los procesos subordinados de los que se ocupe. Esto se hace para generar coherencia, trazabilidad y eficiencia operacional en la gestión de la información.

Es recomendable que la implantación de los planes de mejora propuestos sigan el orden definido por nosotros y, entre otros, por las siguientes propuestas: la adquisición de un sistema institucional de gestión documental, la actualización y la práctica exhaustiva del documento con el equipamiento humano desde la gestión institucional de mejora continua y por último la regularización normativa de la auditoría de la documentación de procesos. Todo ello contribuiría a dar estabilidad al plan propuesto, a adaptarlo a la normativa establecida y a dar vida a una cultura organizacional de eficiencia, transparencia, mejora continua.

Referencias

- Álava, M., Molina, E., & Recalde, L. (2023). Manejo adecuado del Informe COSO para el control interno de una organización. *593 Digital Publisher CEIT*, 8(2), 161-171. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8995435>
- Baena, G. (2014). *Metodología de la investigación*. Grupo Editorial Patria.
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=6aCEBgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PI1&dq=metodologia+de+la+investigacion&ots=NV46vQJl-s&sig=IV0mhtkbEmThFDxUSkH8dJTO7XA#v=onepage&q&f=false>
- Bedoya, D., Gasca, L., Varela, W., & Cruz, A. (2024). Propuesta de gestión documental en el contexto de la administración pública. *Revista General de Información y Documentación*, 34(1), 14-26. <https://doi.org/10.5209/rgid.88052>
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Pearson.
<https://doi.org/https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>
- Bustamante, M., & Jaramillo, C. (2024). La contabilidad gubernamental y su influencia en la toma de decisiones en gobiernos locales. *Revista Metropolitana De Ciencias Aplicadas*, 7(1), 49-59. <https://doi.org/10.62452/tc8wq613>
- Cabezas, M. (2023). *Eficiencia organizacional a través de la implementación de prácticas de gestión de cambio en la alta dirección del Gobierno Provincial de Los Ríos*. Repositorio Universidad Técnica de Babahoyo.
<http://dspace.utb.edu.ec/handle/49000/15604>
- Calahorrano, S., & Holguin, C. (2024). *Sistema de gestión documental para la mejora de procesos documentales de una empresa de servicios de control de plagas. (Tesis de grado)*. Repositorio Universidad Técnica de Manabí.
- Castillo, J., Lobelle, G., & Vega, R. (2023). Propuestas de criterios e indicadores de gestión documental para el gobierno digital en Cuba. *Bibliotecas. Anales de Investigación*, 19(1), 10. <http://agora.edu.es/servlet/articulo?codigo=8740022>
- Castro, H., & Momblanc, C. (2020). La gestión documental y el control interno: Un binomio indispensable. *Santiago*(153), 118-129.
<https://santiago.uo.edu.cu/index.php/stgo/article/view/5190>

- Cedeño , J., & Sánchez, L. (2025). Estrategias Administrativas y su influencia en la eficacia Organizacional en las instituciones públicas del cantón Portoviejo. *Código Científico Revista De Investigación*, 6(1), 1265-1288.
<https://doi.org/10.55813/gaea/ccri/v6/nE1/747>
- Chiquito , P., Campozano, X., Mendoza, A., & Plúa , V. (2024). *Capacidades y desafíos de las Direcciones Estratégicas para fortalecer las Instituciones Públicas de Ecuador*. Editorial Internacional Alema.
<https://editorialalema.org/libros/index.php/alema/article/view/23>
- Coloma, M., & De la Costa, F. (2020). Relación y análisis de los cambios al informe COSO y su vínculo con la transparencia empresarial. *Capic Review*, 12, 10.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7145014>
- Contraloría General del Estado. (2023). *Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado. Acuerdo 004-CG-2023*. CGE.
<https://www.contraloria.gob.ec/WFDescarga.aspx?id=1487&tipo=mul>
- COSO. (2013). *Control Interno – Marco Integrado. Marco y anexos*. Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Commission.
<https://www.ofstlaxcala.gob.mx/doc/material/27.pdf>
- Cruz, L. (2024). *Eficiencia y eficacia del control fiscal para combatir el fenómeno de la corrupción en la contratación pública en Colombia. (Maestría en Derecho)*. Universidad La Gran Colombia.
<https://repository.ugc.edu.co/server/api/core/bitstreams/57d51c4f-e903-4333-b7fb-7272f28346ab/content>
- Cumbicos, A., Señalín, O., & Tapia, J. (2023). La importancia del control interno contable en la gestión efectiva de las empresas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 1635-1647.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.6981
- Delgado, M. (2024). Modelos de gestión de la innovación: conceptos, enfoques, normas y tendencias. *Ingeniería Industrial*, 45(1), 10.
https://www.researchgate.net/profile/Mercedes-Delgado-Fernandez-2/publication/378872980_Modelos_de_gestion_de_la_innovacion_conceptos_e

nfoques_normas_y_tendencias/links/65efd1c1906066b28f18f1/Modelos-de-gestion-de-la-innovacion-conceptos-enfoques-normas

- Díaz, A., Olivera, D., & Zamora, I. (2022). Componentes para la conformación de políticas de gestión documental para universidades. *Información, cultura y sociedad*(47), 79-92.
- Escurre, S. (2023). *Control interno y la gestión logística en el área de despacho de un operador logístico ubicado en Lima, 2022 [Tesis de Administración y Negocios Internacionales]* licenciatura d. Repositorio de la Universidad Privada del Norte. <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/35092>
- Flores, L. (2024). *Análisis de la liquidez y su efecto en la gestión de las microempresas del Perú, sector comercio, caso: Negocios Megapec E.I.R.L. - Piura, 2024. (Tesis de Contabilidad)*. Repositorio Universidad Católica los Ángeles de Chimbote. <https://repositorio.uladech.edu.pe/handle/20.500.13032/38763>
- Fuentes, F., & Haro, J. (2024). La gestión documental y su incidencia en la eficiencia operativa en las instituciones de educación superior. *Polo de conocimiento*, 9(9), 2335-2343. <https://doi.org/10.23857/pc.v9i9.8060>
- Garzón, A. (2021). El concepto de gobierno corporativo. *Visión de futuro*, 25(2), 154-177. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7900909>
- Geuna, M. (2021). *La Gestión Integrada de Recursos Humanos y las Tecnologías de Información y Comunicación: Implementación del Sistema de Gestión Documental Electrónico y sus consecuencias en los puestos y perfiles. (Tesis de grado)*. Universidad Nacional del Comahue. https://rdi.uncoma.edu.ar/bitstream/handle/uncomaid/16660/Tesisdegrado_Geuna%20Marina%2cL.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Grijalva, A., Álvarez, A., & Díaz, D. (2025). Gestión documental como un mecanismo de eficiencia organizacional en una institución pública del cantón Latacunga. *Revista UTCiencia*, 12(2), 64-77. <https://doi.org/10.61236/utciencia.v12i2.1093>
- Guzmán, M., Pérez, R., García, G., & Martínez, R. (2021). Diferencias conceptuales de eficiencia, eficacia y efectividad. *Revista Mundo Recursivo*, 4(1), 76-95. <https://www.atlantic.edu.ec/ojs/index.php/mundor/article/view/52>

- Herawati, N., & Hernando, R. (2020). Análisis del Control Interno de Buena Gobernanza Corporativa y Prevención del Fraude (Estudio en el Gobierno Regional de Jambi). *Sriwijaya International Journal of Dynamic Economics and Business*, 4(2), 103-118. <https://repository.unja.ac.id/17838/>
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Editorial Mc Graw Hill Education. <https://doi.org/https://virtual.cuautitlan.unam.mx/rudics/?p=2612>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill. <https://doi.org/https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Ledesma, Á. (2022). La Gestión Documental en la Administración Pública. Recurso estratégico para el logro de los objetivos. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 10(3), 10. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2308-01322022000300014&script=sci_arttext&tlng=en
- Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública, 24 (Congreso Nacional 18 de Mayo de 2004). <https://www.educacionsuperior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/09/LOTAIP.pdf>
- López, J., & Loor, I. (2024). Gestión del talento humano y su incidencia en el cumplimiento de los objetivos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Montecristi. *Revista Científica Ciencia y Desarrollo*, 27(2), 457-466. <https://doi.org/10.21503/cyd.v27i2.2659>
- Martínez, J., & Cañas, A. (2023). Influencia de los aportes teóricos de las ciencias administrativas, desde una perspectiva de gestión y control interno en las MYPIMES del sector comercial del municipio de Facatativá. *LOGINN Investigación Científica Y Tecnológica*, 7(2), 29. <https://doi.org/10.23850/25907441.5993>
- Mero, M., & Tualombo, J. (2024). Importancia del control interno en la gestión administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado de Jaramijó. *REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINARIA ARBITRADA YACHASUN*, 8(15), 665-676. <https://www.editorialibkn.com/index.php/Yachasun/article/view/533>

- Momblanc, C., & Castro, H. (2021). La gestión documental y el control interno: un binomio indispensable. *Archivística*, 84(1-12), 9-26.
<https://www.dgan.go.cr/ran%20/index.php/RAN/article/view/481>
- Palacios, P. (2025). *Propuesta de actualización de la Política Institucional de Gestión Documental y Archivo, en el Archivo Central de Agrocalidad. (Tesis Maestría)*. Universidad Andina Simón Bolívar. <http://hdl.handle.net/10644/10338>
- Paz, L., Hernández, E., & Leiva, A. (2020). Concepción, etapas y modelo del ciclo de vida de la información audiovisual. *Cuadernos de Documentacion Multimedia*, 31, 1. <https://doi.org/10.5209/cdmu.68514>
- Quijiye, A. (2022). *Gestión documental y manejo del archivo: Caso Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí-Departamento de Talento Humano, año 2019-2021. (Tesis de grado)*. Repositorio Universidad Estatal del Sur de Manabí.
[https://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/3853/1/PROYECTO%20TITULACI%C3%93N%20QUIJIJE%20CRISTIPHER\(1\)-final%20marzo%2026.pdf](https://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/3853/1/PROYECTO%20TITULACI%C3%93N%20QUIJIJE%20CRISTIPHER(1)-final%20marzo%2026.pdf)
- Quinaluisa, N., Ponce, V., Muñoz, S., Ortega, X., & Pérez, J. (2018). El control interno y sus herramientas de aplicación entre COSO y COCO. *Cofin Habana*, 12(1), 268-283. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2073-60612018000100018&script=sci_arttext&tlng=en
- Ramírez, G., Magaña, E., & Ojeda, N. (2022). Productividad, aspectos que benefician a la organización. Revisión sistemática de la producción científica. *Trascender, contabilidad y gestión*, 7(20), 189-208. <https://doi.org/10.36791/tcg.v8i20.166>
- Rodríguez, M. (2024). *Norma de Control Interno 407 y su incidencia en la administración del Talento Humano del Hospital General Jipijapa. (Tesis de grado)*. Repositorio Universidad Estatal del Sur de Manabí.
<https://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/7020>
- Rodríguez, R., Vásquez, L., Andrade, M., Bartra, R., Sánchez, M., & Ruiz, E. (2024). Evaluación de la Eficiencia de la Gestión Pública en la Productividad Laboral. *Revista InveCom*, 4(2), 40225. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10574091>
- Secretaría Nacional de la Administración Pública. (25 de Febrero de 2017). *Norma Técnica de Gestión Documental y Archivo (Acuerdo Ministerial 1043)*.

<https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2018-10/Norma%20T%C3%A9cnica%20de%20Gesti%C3%B3n%20Documental%20y%20Archivo.pdf>

- Suárez, C., & García, L. (2021). El nivel de eficacia y eficiencia como principio fundamental de la gestión documental. *Revista de Ciencias Humanísticas y Sociales (ReHuSo)*, 6(1), 87-101. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5513107>
- Tejero, J. (2021). *Técnicas de investigación cualitativa en los ámbitos sanitario y sociosanitario*. Universidad de Castilla-La Mancha.
- Terrones, S. (2024). *Influencia del sistema de control interno en el cumplimiento de las obligaciones tributarias en la empresa servicios alimenticios corporativos SAC en el año 2021 [Maestría en Tributación]*. Universidad Nacional de Cajamarca. <https://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14074/6608/TESIS%20USAN%20TERRONES%20D%C3%8dAZ.pdf?sequence=7&isAllowed=y>
- Zambrano, D. (2024). *Los procesos administrativos y su incidencia en la gestión documental en el departamento financiero de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, 2024. (Estudio de Caso)*. Repositorio Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Manta. <https://repositorio.ulead.edu.ec/handle/123456789/6706>
- Zambrano, I., Quindemil, E., & Rumbaut, F. (2021). Gestión documental en universidades: Una mirada desde Latinoamérica. *ReHuso*, 6, 108-119. <https://revistas.utm.edu.ec/index.php/Rehuso/article/view/1684>
- Zambrano, M. (2024). *Implementación de un sistema de gestión documental para garantizar la organización archivos en el departamento de Talento Humano de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, año 2024 (Estudio de Caso)*. Repositorio Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. <https://repositorio.ulead.edu.ec/bitstream/123456789/8217/1/ULEAM-GIG-138.pdf>
- Zambrano, Y. (2025). *Planificación presupuestaria y su incidencia en los objetivos estratégicos del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial La Unión. (Tesis de Grado)*. Universidad Estatal del Sur de Manabí. <https://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/7420>

ANEXOS

Anexo 1. Formato de Cuestionario de Control Interno

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO #1

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO					P/T	
MATRIZ DE CALIFICACION DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO					CCI-001	
Departamento de Talento Humano de la ULEAM					DTH	
Proceso: Captación del talento humano					Día/Mes/2025	
COMPONENTE:				ENTREVISTA A:		
Captación del talento humano						
N O.	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PONDERACION TOTAL	CALIFICACION TOTAL	OBSERVACION
		SI	NO			
	Ambiente de Control					
1	¿El proceso de captación del talento humano cuenta con un procedimiento documentado que regule la creación, revisión y archivo de la documentación generada?					
2	¿El personal responsable de la gestión documental en la captación conoce las políticas institucionales sobre control y conservación de documentos?					
3	¿Existen normas internas que aseguren la confidencialidad y resguardo de los expedientes de los postulantes?					
	Evaluación de Riesgos					
4	¿Se identifican y documentan los riesgos relacionados con la pérdida, manipulación indebida o duplicidad de documentos durante el proceso de captación?					
5	¿Existen mecanismos documentados para prevenir errores o fraudes en la recepción y validación de la documentación de los aspirantes?					
6	¿Se realiza una revisión periódica de los procedimientos documentales para detectar vulnerabilidades o riesgos emergentes?					
	Actividades de Control					
7	¿Se utiliza un registro o lista de verificación para controlar la recepción y revisión de los documentos de los postulantes?					

8	¿Los expedientes físicos o digitales cuentan con firmas, sellos o registros de control que aseguren su autenticidad?					
9	¿Existe un control documentado de acceso y custodia de los archivos relacionados con la captación de personal?					
Información y Comunicación						
10	¿Los responsables de la captación registran y comunican oportunamente la información documental requerida a las áreas correspondientes (por ejemplo, Jurídica o Administrativa)?					
11	¿Los cambios o actualizaciones en los procedimientos documentales se comunican formalmente al personal responsable del proceso?					
12	¿La información relacionada con los expedientes y documentos de los postulantes se maneja en sistemas o medios que garantizan su integridad y disponibilidad?					
Supervisión y monitoreo						
13	¿Se realizan revisiones periódicas de los archivos y registros documentales del proceso de captación para verificar su cumplimiento normativo?					
14	¿La jefatura del Departamento de Talento Humano supervisa la correcta gestión y conservación de los documentos generados en el proceso?					
15	¿Se registran y documentan las observaciones o hallazgos detectados durante las auditorías o controles internos sobre la gestión documental del proceso?					
CALIFICACION TOTAL (CT)						
PONDERACION TOTAL (PT)						
NIVEL DE CONFIANZA (NC = CT / PT * 100)						
NIVEL DE RIESGO (NR = 100 - NC)						
ELABORADO POR:		REVISADO POR:		APROBADO POR:		
Adrián Zambrano						

Nota: Formato para la evaluación del control interno del proceso captación del departamento de talento humano.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO #2

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO					P/T	
MATRIZ DE CALIFICACION DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO					CCI-002	
Departamento de Talento Humano de la ULEAM					DTH	
Proceso: Mantenimiento del talento humano					Día/Mes/2025	
COMPONENTES:				ENTREVISTA A:		
Mantenimiento del talento humano						
NO.	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PONDERACION TOTAL	CALIFICACION TOTAL	OBSERVACION
		SI	NO			
	Ambiente de Control					
1	¿Cada sub proceso administrativo cuenta con manuales o instructivos documentados que definan la gestión, control y archivo de la documentación generada?					
2	¿El personal responsable conoce las políticas institucionales de manejo y conservación documental establecidas por la ULEAM?					
3	¿Se asegura la confidencialidad y resguardo físico o digital de la documentación relacionada con nómina, asistencia, vacaciones y beneficios del personal?					
	Evaluación de Riesgos					
4	¿Se identifican los riesgos asociados a la pérdida, alteración o uso indebido de los documentos en los distintos procesos administrativos del talento humano?					
5	¿Existen controles documentados para evitar errores en la elaboración de nómina, pagos de viáticos o registro de asistencia?					
6	¿Se revisan periódicamente los procedimientos de gestión documental para detectar riesgos emergentes o fallas en los controles internos?					
	Actividades de Control					
7	¿Se utiliza un registro formal para la recepción, validación y archivo de los documentos generados en cada proceso (nómina, licencias, capacitaciones, vacaciones, etc.)?					

8	¿Cada documento cuenta con la debida firma de aprobación, sello institucional o respaldo digital que garantice su autenticidad y localización?					
9	¿Existe un sistema de control que asegure la correcta actualización, custodia y disposición final de los documentos administrativos?					
Información y Comunicación						
10	¿Los documentos e informes generados en los procesos administrativos se comunican oportunamente a las unidades pertinentes (Financiero, Jurídico, Académico, etc.)?					
11	¿El personal es notificado formalmente sobre los cambios o nuevas disposiciones en los procedimientos de gestión documental?					
12	¿Se cuenta con un sistema o repositorio digital que facilite el acceso seguro y controlado a la información documental de los procesos de talento humano?					
Supervisión y monitoreo						
13	¿Se realizan auditorías internas o revisiones periódicas sobre la gestión documental de este proceso del Departamento de Talento Humano?					
14	¿La jefatura supervisa el cumplimiento de las políticas de archivo y conservación documental en cada sub proceso?					
15	¿Se documentan los hallazgos, observaciones y acciones correctivas derivadas de las evaluaciones internas o auditorías de control documental?					
CALIFICACION TOTAL (CT)						
PONDERACION TOTAL (PT)						
NIVEL DE CONFIANZA (NC = CT / PT * 100)						
NIVEL DE RIESGO (NR = 100 - NC)						
ELABORADO POR:		REVISADO POR:		APROBADO POR:		
Adrián Zambrano						

Nota: Formato para la evaluación del control interno del proceso mantenimiento del departamento de talento humano.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO #3

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO					P/T	
MATRIZ DE CALIFICACION DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO					CCI-003	
Departamento de Talento Humano de la ULEAM					DTH	
Proceso: Desarrollo del talento humano					Día/Mes/2025	
COMPONENTES:				ENTREVISTA A:		
Desarrollo del talento humano						
NO.	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PONDERACION TOTAL	CALIFICACION TOTAL	OBSERVACION
		SI	NO			
	Ambiente de Control					
1	¿El proceso de desarrollo del talento humano cuenta con procedimientos formalmente documentados para la gestión y archivo de la información relacionada con capacitaciones y evaluaciones de desempeño?					
2	¿El personal responsable de la capacitación y evaluación conoce las políticas institucionales sobre manejo, almacenamiento y confidencialidad de los documentos?					
3	¿Se garantiza que los documentos generados (actas, listas de asistencia, informes, evaluaciones) se conserven bajo normas establecidas de seguridad y confidencialidad?					
	Evaluación de Riesgos					
4	¿Se identifican y documentan los riesgos asociados a la pérdida, manipulación o divulgación indebida de la información sobre desempeño y capacitación del personal?					
5	¿Existen medidas de control para prevenir errores o duplicaciones en los registros de capacitaciones y evaluaciones?					
6	¿Se evalúan periódicamente los riesgos relacionados con la gestión documental en estos procesos para implementar mejoras preventivas?					
	Actividades de Control					
7	¿Se lleva un registro formal y actualizado de todas las capacitaciones, entrenamientos y evaluaciones realizadas al personal?					

8	¿Los documentos de respaldo (certificados, informes, evaluaciones, listados de participantes) cuentan con las debidas firmas de aprobación y sellos institucionales?					
9	¿Existe un control documentado para la custodia, acceso y disposición final de los archivos físicos o digitales generados en estos procesos?					
Información y Comunicación						
10	¿La información relacionada con los resultados de las capacitaciones y evaluaciones es comunicada formalmente a las autoridades y al personal involucrado?					
11	¿Los cambios en los procedimientos o formatos documentales se comunican oportunamente al personal encargado del proceso?					
12	¿La documentación de desarrollo del talento humano se gestiona en plataformas o sistemas que garantizan la integridad y localización de la información?					
Supervisión y monitoreo						
13	¿Se realizan revisiones o auditorías internas periódicas a los archivos documentales de capacitaciones y evaluaciones de desempeño?					
14	¿La jefatura del Departamento de Talento Humano supervisa la correcta gestión documental de estos procesos?					
15	¿Las observaciones o no conformidades detectadas en las auditorías documentales de este proceso se registran y se da seguimiento a las acciones correctivas correspondientes?					
CALIFICACION TOTAL (CT)						
PONDERACION TOTAL (PT)						
NIVEL DE CONFIANZA (NC = CT / PT * 100)						
NIVEL DE RIESGO (NR = 100 - NC)						
ELABORADO POR:		REVISADO POR:		APROBADO POR:		
Adrián Zambrano						

Nota: Formato para la evaluación del control interno del proceso desarrollo del departamento de talento humano.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO #4

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO					P/T	
MATRIZ DE CALIFICACION DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO					CCI-004	
Departamento de Talento Humano de la ULEAM					DTH	
Proceso: Desvinculación del talento humano					Día Mes/2025	
COMPONENTES:				ENTREVISTA A:		
Desvinculación del talento humano						
NO.	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PONDERACION TOTAL	CALIFICACION TOTAL	OBSERVACION
		SI	NO			
Ambiente de Control						
1	¿Existen procedimientos formalmente documentados que regulen la generación, revisión y archivo de la documentación relacionada con los procesos de desvinculación?					
2	¿El personal encargado conoce y aplica las políticas institucionales sobre confidencialidad y resguardo de los expedientes de los servidores desvinculados?					
3	¿Se asegura que toda documentación de respaldo (actas, resoluciones, liquidaciones, informes) sea revisada y aprobada por las autoridades competentes antes de su archivo?					
Evaluación de Riesgos						
4	¿Se identifican los riesgos asociados a la pérdida o alteración de documentos durante los procesos de desvinculación y liquidación de haberes?					
5	¿Existen controles documentales que previenen errores en los cálculos, omisiones de requisitos o duplicación de trámites en las desvinculaciones?					
6	¿Se realiza una revisión periódica de los riesgos vinculados al manejo de la documentación de compensaciones, jubilaciones o renunciaciones?					
Actividades de Control						
7	¿Se mantiene un registro formal y actualizado de todos los expedientes de desvinculación, incluyendo las resoluciones, informes y actas correspondientes?					
8	¿Cada documento generado (liquidaciones, certificados, resoluciones) cuenta con las firmas, sellos o respaldos institucionales que validan su autenticidad?					
9	¿Existe un procedimiento documentado para la custodia, digitalización y archivo definitivo de los expedientes de servidores desvinculados?					
Información y Comunicación						

10	¿La información relacionada con los procesos de desvinculación y compensaciones se comunica formalmente a las unidades de Finanzas, Jurídico y Talento Humano?					
11	¿Los servidores involucrados son notificados por los canales oficiales sobre la documentación requerida y los resultados de su proceso de desvinculación?					
12	¿Los documentos y registros de liquidaciones o compensaciones se conservan en sistemas o repositorios que garantizan su integridad y localización oportuna?					
Supervisión y monitoreo						
13	¿Se realizan auditorías internas o revisiones periódicas para verificar la integridad y cumplimiento de la documentación en los procesos de desvinculación?					
14	¿La jefatura del Departamento de Talento Humano supervisa el archivo y conservación de los expedientes de los servidores desvinculados?					
15	¿Se documentan las observaciones, hallazgos y acciones correctivas derivadas de las revisiones o auditorías sobre la gestión documental del proceso de desvinculación?					
CALIFICACION TOTAL (CT)						
PONDERACION TOTAL (PT)						
NIVEL DE CONFIANZA (NC = CT / PT * 100)						
NIVEL DE RIESGO (NR = 100 - NC)						
ELABORADO POR:		REVISADO POR:		APROBADO POR:		
Adrián Zambrano						

Nota: Formato para la evaluación del control interno del proceso desvinculación del departamento de talento humano.

Anexo 2. Formato de entrevista dirigida al Jefe de Talento Humano

Objetivo: Profundizar en la evaluación del control interno aplicado a la gestión documental de los procesos del Departamento de Talento Humano de la ULEAM, identificando buenas prácticas, limitaciones y oportunidades de mejora en la eficiencia administrativa y operativa.

Dirigida a: Jefatura del Departamento de Talento Humano – ULEAM

1. ¿Cómo describiría la organización actual de la documentación en los distintos procesos que maneja el Departamento de Talento Humano, y qué tan accesible considera que es para los servidores?
2. Desde su experiencia, ¿cuáles son las principales dificultades o limitaciones que enfrenta el área en la gestión y control documental de los procesos administrativos y de personal?
3. ¿Qué mecanismos o procedimientos se aplican para garantizar la validez, autenticidad y localización de los documentos institucionales generados en los diferentes subprocesos del departamento?
4. En cuanto al cumplimiento de plazos y tiempos de respuesta, ¿qué estrategias o controles internos se implementan para asegurar que la documentación sea tramitada y archivada oportunamente?
5. ¿De qué manera se asignan y supervisan las responsabilidades del personal en la elaboración, revisión y resguardo de la documentación institucional?
6. ¿Considera que la actual estructura de control interno contribuye a la eficiencia operativa del departamento? ¿Qué aspectos cree que podrían fortalecerse en materia de gestión documental?

Anexo 3. Validación de instrumentos

Validación de instrumentos

Identificación del Experto

Experto N°:

Fecha actual: 21/11/2025

Nombres y Apellidos: PEDRO JAVIER CEBEDA CHAVEZ

Universidad donde labora: U.L.E.A.M.

Años de experiencia profesional o científica: 20 Años

Profesión: CONTADOR - AUDITOR

Mayor Grado Académico que ostenta: MAGISTER EN AUDITORIA INTEGRAL

Datos de la Investigación

Título de investigación EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS DE CONTROL INTERNO EN LA GESTIÓN DOCUMENTAL DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DE LA ULEAM Y SU INCIDENCIA EN LA EFICIENCIA OPERATIVA Y ADMINISTRATIVA.

Objetivo general Evaluar los procesos de control interno en la gestión documental del Departamento de Talento Humano de la ULEAM y determinar su incidencia en la eficiencia operativa y administrativa.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual del control interno aplicado en la gestión documental del Departamento de Talento Humano de la ULEAM, identificando fortalezas y debilidades en sus procesos.
- Analizar la relación entre la implementación del control interno en la gestión documental y la eficiencia operativa del Departamento de Talento Humano.
- Proponer un plan de mejoras para los procesos de control interno en la gestión documental que contribuyan a optimizar la eficiencia administrativa y operativa del Departamento de Talento Humano de la ULEAM.

Técnica empleada:

Para el cumplimiento del objetivo general de evaluar los procesos de control interno en la gestión documental del Departamento de Talento Humano de la ULEAM y determinar su incidencia en la eficiencia operativa y administrativa, se emplearon dos técnicas de investigación complementarias: el cuestionario estructurado y la entrevista abierta. Ambas técnicas permitieron obtener información cuantitativa y cualitativa que facilita un análisis integral de la situación actual del control interno en los procesos del área.

Cuestionario estructurado de control interno

Se aplicará un cuestionario estructurado a los servidores del Departamento de Talento Humano, diseñado con base en los cinco componentes del modelo COSO (2013):

1. Ambiente de control,
2. Evaluación de riesgos,
3. Actividades de control,
4. Información y comunicación, y
5. Supervisión y monitoreo.

Nota: Datos del experto I validador de los instrumentos de esta investigación.

Valoración general de los instrumentos

Por favor, marque con una X la respuesta escogida de entre las opciones que se presentan:

	sí	no
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para que los encuestados puedan responderlo adecuadamente	X	
El número de preguntas del cuestionario es excesivo		X
Los ítems constituyen un riesgo para la investigación (en el supuesto de contestar Sí, por favor, indique inmediatamente abajo cuáles)		X

Por favor, marque con una X la respuesta escogida de entre las opciones que se presentan:

Ítems que el experto considera que pudieran ser un riesgo para la investigación:	
N.º de ítem(s)	
Motivos por los que se considera que pudiera ser un riesgo	
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	

Nota: podría agrupar los ítems que considere mantiene un nivel de riesgo para llevar a efecto la investigación.

	Evaluación general del instrumento			
	Excelente	Buena	Regular	Deficiente
Validez de contenido del instrumento	X			

Observaciones y recomendaciones en general del cuestionario:	
Motivos por los que se considera no adecuada	
Motivos por los que se considera no pertinente	
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	


 (Firma)
 Nombre y apellidos de experto
 C.I: 307499521
 ORCID (0009-0009-7557-0431)

Nota: Valoración general del instrumento por parte del experto 1.

Validación de instrumentos

Identificación del Experto

Experto No:

Fecha actual: 10 de diciembre 2025

Nombres y Apellidos: Navia Gissela Angulo Huillo

Universidad donde labora: Uleam

Años de experiencia profesional o científica: 12

Profesión: Ingeniera en Sistemas

Mayor Grado Académico que ostenta:

Datos de la Investigación

Título de investigación EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS DE CONTROL INTERNO EN LA GESTIÓN DOCUMENTAL DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DE LA ULEAM Y SU INCIDENCIA EN LA EFICIENCIA OPERATIVA Y ADMINISTRATIVA.

Objetivo general Evaluar los procesos de control interno en la gestión documental del Departamento de Talento Humano de la ULEAM y determinar su incidencia en la eficiencia operativa y administrativa.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual del control interno aplicado en la gestión documental del Departamento de Talento Humano de la ULEAM, identificando fortalezas y debilidades en sus procesos.
- Analizar la relación entre la implementación del control interno en la gestión documental y la eficiencia operativa del Departamento de Talento Humano.
- Proponer un plan de mejoras para los procesos de control interno en la gestión documental que contribuyan a optimizar la eficiencia administrativa y operativa del Departamento de Talento Humano de la ULEAM.

Técnica empleada:

Para el cumplimiento del objetivo general de evaluar los procesos de control interno en la gestión documental del Departamento de Talento Humano de la ULEAM y determinar su incidencia en la eficiencia operativa y administrativa, se emplearon dos técnicas de investigación complementarias: el cuestionario estructurado y la entrevista abierta. Ambas técnicas permitieron obtener información cuantitativa y cualitativa que facilita un análisis integral de la situación actual del control interno en los procesos del área.

Cuestionario estructurado de control interno

Se aplicará un cuestionario estructurado a los servidores del Departamento de Talento Humano, diseñado con base en los cinco componentes del modelo COSO (2013):

1. Ambiente de control,
2. Evaluación de riesgos,
3. Actividades de control,
4. Información y comunicación, y
5. Supervisión y monitoreo.

Nota: Datos del experto 2 validador de los instrumentos de esta investigación.

Valoración general de los instrumentos

Por favor, marque con una X la respuesta escogida de entre las opciones que se presentan:

	si	no
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para que los encuestados puedan responderlo adecuadamente	☒	☐
El número de preguntas del cuestionario es excesivo	☐	☒
Los ítems constituyen un riesgo para la investigación (en el supuesto de contestar SI, por favor, indique inmediatamente abajo cuáles)	☐	☒

Por favor, marque con una X la respuesta escogida de entre las opciones que se presentan:

Ítems que el experto considera que pudieran ser un riesgo para la investigación:	
N.º de ítem(s)	15
Motivos por los que se considera que pudiera ser un riesgo	
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	

Nota: podría agrupar los ítems que considere mantiene un nivel de riesgo para llevar a efecto la investigación.

	Evaluación general del instrumento			
	Excelente	Buena	Regular	Deficiente
Validez de contenido del instrumento		☒		

Observaciones y recomendaciones en general del cuestionario:	
Motivos por los que se considera no adecuada	
Motivos por los que se considera no pertinente	
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	


 Navira Angulo Huillo
 Nombres y apellidos de experto
 C.I:
 ORCID

Nota: Valoración general del instrumento por parte del experto 2.

Validación de instrumentos

Identificación del Experto

Experto N°:

Fecha actual: 23/24/2025

Nombres y Apellidos: Genia Alcívar Uera

Universidad donde labora: ULEAM

Años de experiencia profesional o científica: 2 años

Profesión: Contador - Auditor

Mayor Grado Académico que ostenta: Magister

Datos de la Investigación

Título de investigación EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS DE CONTROL INTERNO EN LA GESTIÓN DOCUMENTAL DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DE LA ULEAM Y SU INCIDENCIA EN LA EFICIENCIA OPERATIVA Y ADMINISTRATIVA.

Objetivo general Evaluar los procesos de control interno en la gestión documental del Departamento de Talento Humano de la ULEAM y determinar su incidencia en la eficiencia operativa y administrativa.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual del control interno aplicado en la gestión documental del Departamento de Talento Humano de la ULEAM, identificando fortalezas y debilidades en sus procesos.
- Analizar la relación entre la implementación del control interno en la gestión documental y la eficiencia operativa del Departamento de Talento Humano.
- Proponer un plan de mejoras para los procesos de control interno en la gestión documental que contribuyan a optimizar la eficiencia administrativa y operativa del Departamento de Talento Humano de la ULEAM.

Técnica empleada:

Para el cumplimiento del objetivo general de evaluar los procesos de control interno en la gestión documental del Departamento de Talento Humano de la ULEAM y determinar su incidencia en la eficiencia operativa y administrativa, se emplearon dos técnicas de investigación complementarias: el cuestionario estructurado y la entrevista abierta. Ambas técnicas permitieron obtener información cuantitativa y cualitativa que facilita un análisis integral de la situación actual del control interno en los procesos del área.

Cuestionario estructurado de control interno

Se aplicará un cuestionario estructurado a los servidores del Departamento de Talento Humano, diseñado con base en los cinco componentes del modelo COSO (2013):

1. Ambiente de control,
2. Evaluación de riesgos,
3. Actividades de control,
4. Información y comunicación, y
5. Supervisión y monitoreo.

Nota: Datos del experto 3 validador de los instrumentos de esta investigación.

Valoración general de los instrumentos

Por favor, marque con una X la respuesta escogida de entre las opciones que se presentan:

	sí	no
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para que los encuestados puedan responderlo adecuadamente	☒	☐
El número de preguntas del cuestionario es excesivo	☐	☒
Los ítems constituyen un riesgo para la investigación (en el supuesto de contestar SÍ, por favor, indique inmediatamente abajo cuáles)	☐	☒

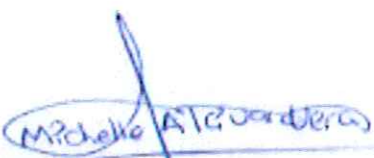
Por favor, marque con una X la respuesta escogida de entre las opciones que se presentan:

Ítems que el experto considera que pudieran ser un riesgo para la investigación:	
N.º de ítem(s)	
Motivos por los que se considera que pudiera ser un riesgo	
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	

Nota: podría agrupar los ítems que considere mantiene un nivel de riesgo para llevar a efecto la investigación.

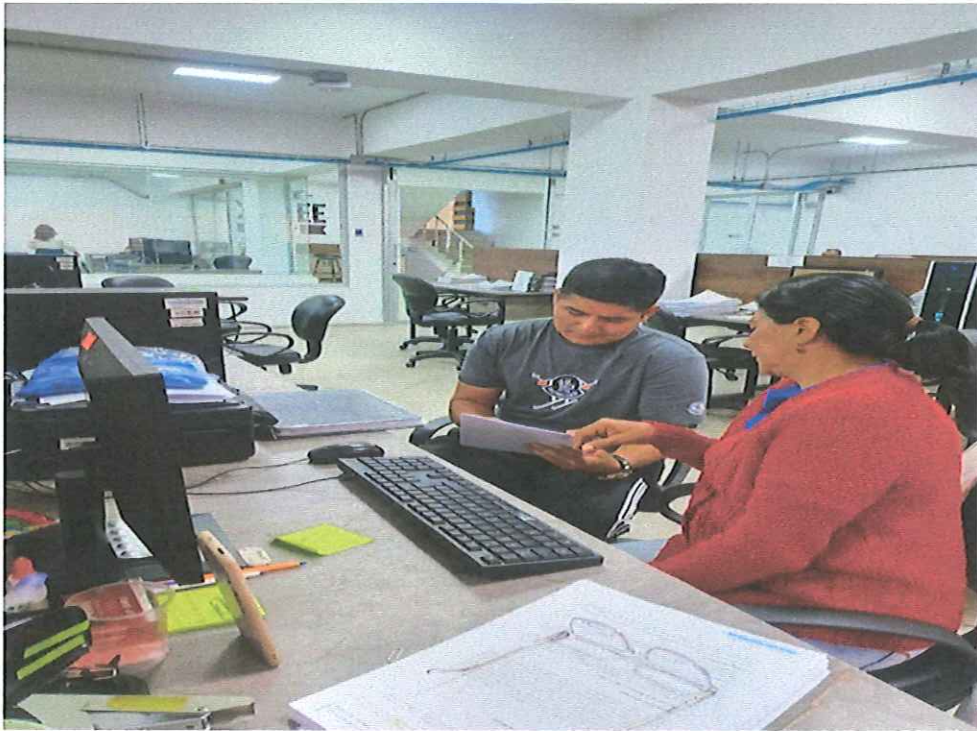
	Evaluación general del instrumento			
	Excelente	Buena	Regular	Deficiente
Validez de contenido del instrumento	☒	☐	☐	☐

Observaciones y recomendaciones en general del cuestionario:	
Motivos por los que se considera no adecuada	
Motivos por los que se considera no pertinente	
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	


 (Firma)
 Nombres y apellidos de experto Genia Alejo Lara
 C.I:
 ORCID 0009-0000-3966-3651

Nota: Valoración general del instrumento por parte del experto 3.

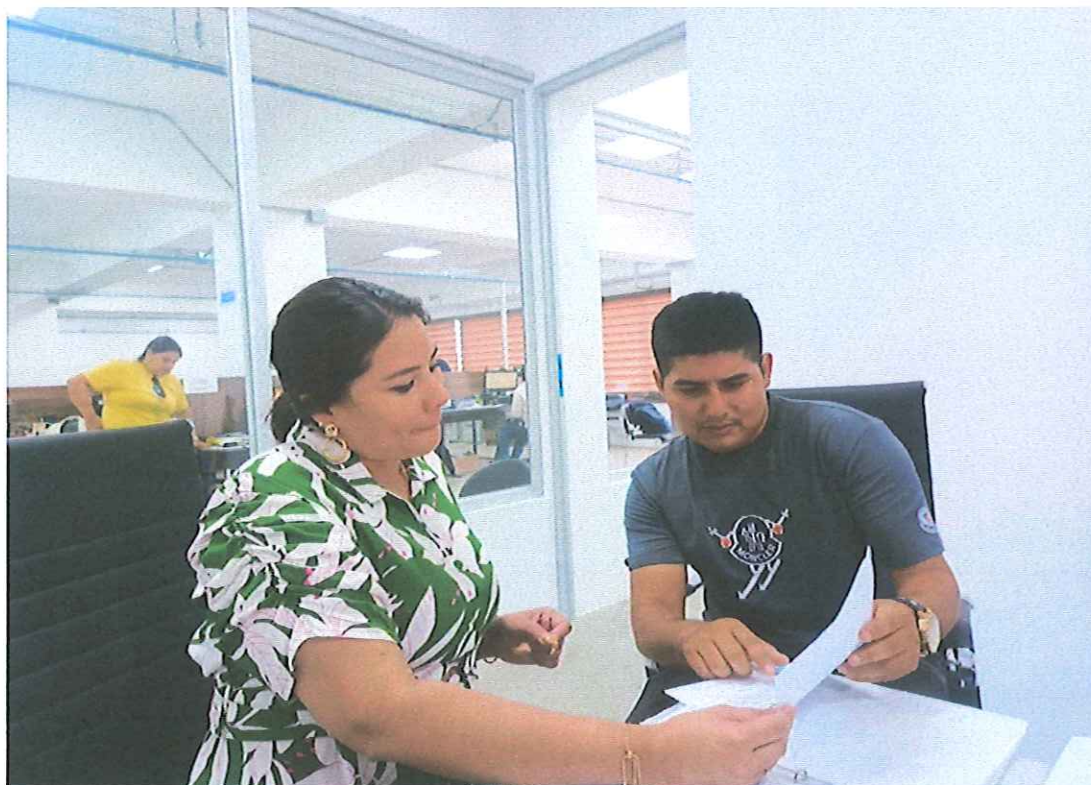
Anexo 4. Evidencia del trabajo de campo realizado en el Departamento de Recursos Humanos de la Uleam



Nota: Evidencia del proceso de recolección de datos aplicación del cuestionario de control interno en el departamento de talento humano de la ULEAM Manta.



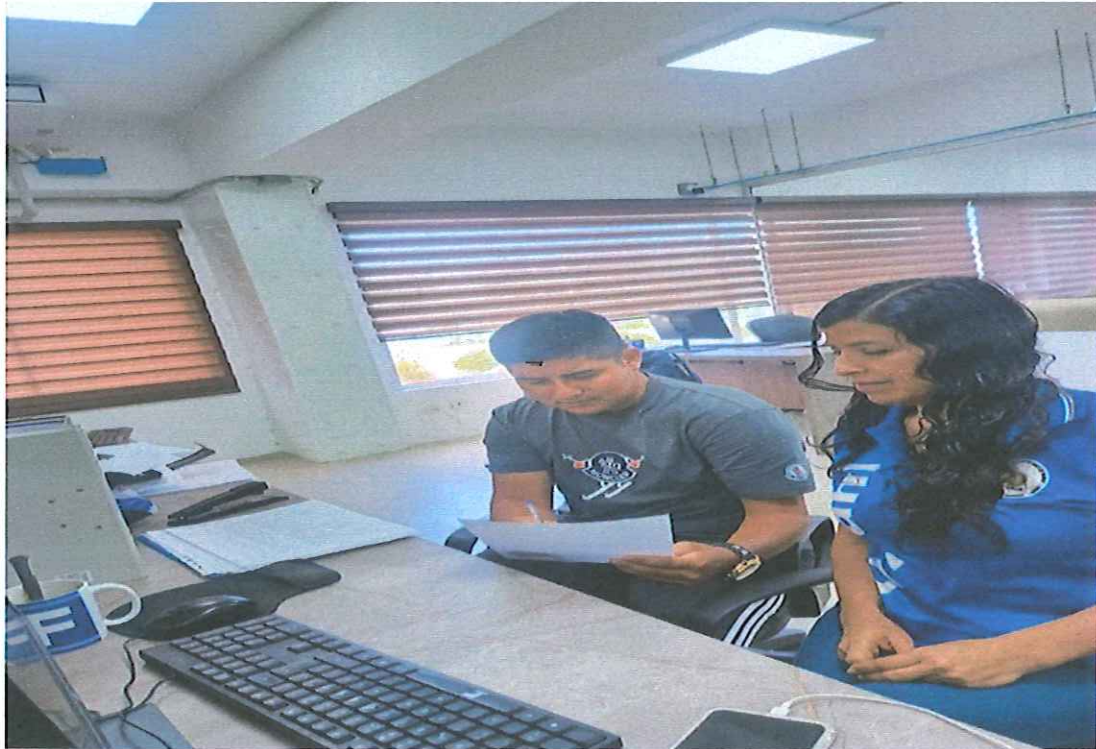
Nota: Evidencia del proceso de recolección de datos aplicación del cuestionario de control interno en el departamento de talento humano de la ULEAM Manta.



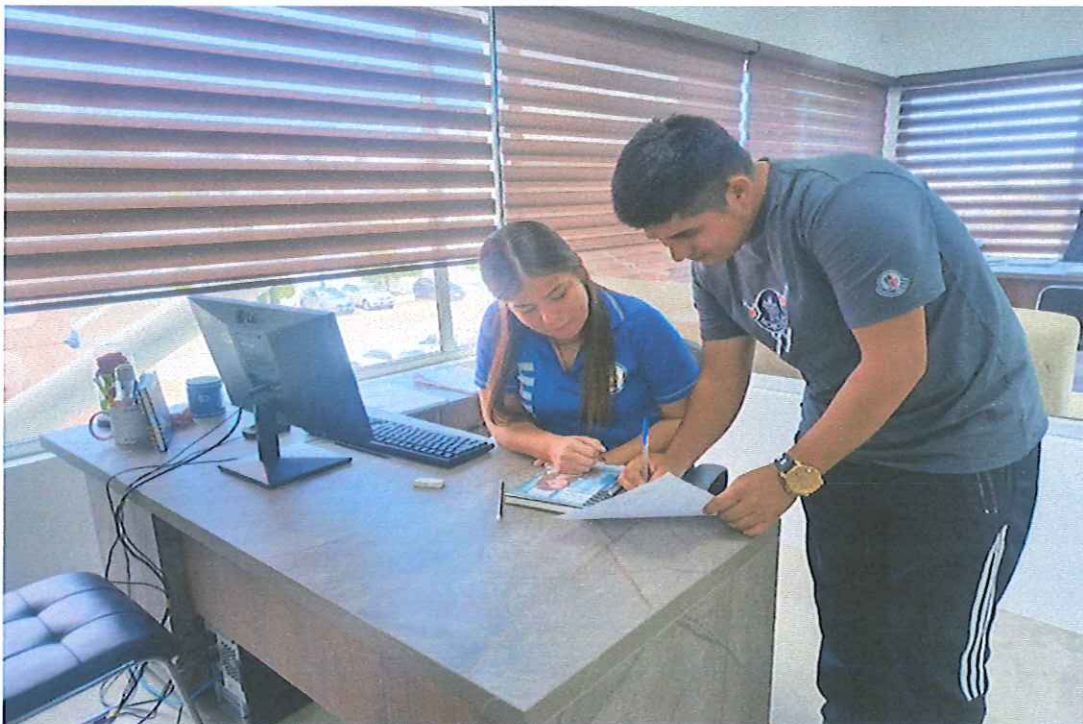
Nota: Evidencia del proceso de recolección de datos aplicación del cuestionario de control interno en el departamento de talento humano de la ULEAM Manta.



Nota: Evidencia del proceso de recolección de datos aplicación del cuestionario de control interno en el departamento de talento humano de la ULEAM Manta.



Nota: Evidencia del proceso de recolección de datos aplicación del cuestionario de control interno en el departamento de talento humano de la ULEAM Manta.



Nota: Evidencia del proceso de recolección de datos aplicación del cuestionario de control interno en el departamento de talento humano de la ULEAM Manta.



Nota: Evidencia del proceso de recolección de datos aplicación del cuestionario de control interno en el departamento de talento humano de la ULEAM Manta.