



**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y FINANCIERAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD Y FINANZAS**

**EL CONTROL INTERNO EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE  
LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIVADAS DE EDUCACIÓN  
BÁSICA REGULAR EN EL DISTRITO DE LINCE, 2016**

**PRESENTADA POR  
JESUS JOE HUAPAYA FLORES**

**ASESOR**

**PABLO LORENZO HUAYTA RAMÍREZ**

**TESIS**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADOR PÚBLICO**

**LIMA – PERÚ**

**2017**



**CC BY-NC**

**Reconocimiento – No comercial**

El autor permite transformar (traducir, adaptar o compilar) a partir de esta obra con fines no comerciales, y aunque en las nuevas creaciones deban reconocerse la autoría y no puedan ser utilizadas de manera comercial, no tienen que estar bajo una licencia con los mismos términos.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>



**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y FINANCIERAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD Y FINANZAS**

**EL CONTROL INTERNO EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE  
LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIVADAS DE EDUCACIÓN  
BÁSICA REGULAR EN EL DISTRITO DE LINCE, 2016**

**TESIS**

**PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADOR PÚBLICO**

**PRESENTADO POR**

**JESUS JOE HUAPAYA FLORES**

**LIMA – PERÙ**

**2017**

**EL CONTROL INTERNO EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE  
LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIVADAS DE EDUCACIÓN  
BASICA REGULAR EN EL DISTRITO DE LINCE, 2016**

## **DEDICATORIA**

A Dios por acompañarme y guiarme a lo largo de toda mi carrera profesional, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad.

A mis padres por apoyarme en todo momento, por los valores que me han inculcado, y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida, sobre todo por ser un excelente ejemplo de vida a seguir y ser un ciudadano útil a mi familia, a la sociedad y a mi país.

A mi esposa por ser parte importante en mi vida y representar la unidad familiar, por haberme apoyado en todo momento, sobre todo por su paciencia y amor incondicional.

## **AGRADECIMIENTOS**

Un eterno agradecimiento a la prestigiosa Universidad de San Martín de Porres la cual abrió y abre sus puertas a jóvenes como yo, preparándonos para un futuro competitivo y formándonos como personas de bien.

Agradecer la confianza, apoyo y dedicación de mis maestros porque me dieron la oportunidad de crecer profesionalmente y aprender cosas nuevas, gracias a sus enseñanzas y experiencia profesional.

A mis asesores de tesis Dr. Santiago Montenegro Canario y Mg. Pablo Huayta Ramírez quienes me orientaron en la realización de mi tesis y un merecido agradecimiento a la Dra. Carmen Vargas Linares por todo el apoyo y facilidades y porque siempre estuvo pendiente de la culminación de este importante trabajo de investigación para obtener el título profesional de Contador Público.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada.....	i
Título.....	ii
Dedicatoria.....	iii
Agradecimientos.....	iv
ÍNDICE.....	v
RESUMEN.....	vii
ABSTRACT.....	viii
INTRODUCCIÓN.....	ix

### CAPÍTULO I      PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

		Pág.
1.1	Descripción de la realidad problemática.....	1
1.2	Formulación del problema.....	5
	1.2.1 Problema general.....	5
	1.2.2 Problemas específicos.....	5
1.3	Objetivos de la investigación.....	5
	1.3.1 Objetivo general.....	5
	1.3.2 Objetivos específicos.....	6
1.4	Justificación de la investigación.....	6
1.5	Limitaciones de la investigación.....	7
1.6	Viabilidad de la investigación.....	7

### CAPÍTULO II      MARCO TEÓRICO

2.1	Antecedentes de la investigación.....	8
2.2	Bases teóricas.....	37
2.3	Definición de términos básicos.....	86
2.4	Formulación de hipótesis general y específicas.....	88
2.5	Variables y definición operacional.....	89

### CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1	Diseño metodológico.....	91
	3.1.1 Tipo de diseño.....	91
	3.1.2 Procedimientos para obtener la información y procesarla...	92
3.2	Diseño muestral.....	92
	3.2.1 Población de estudio.....	92
	3.2.2 Procedimientos para el cálculo del tamaño y selección de la muestra.....	93
3.3	Técnicas de recolección de datos.....	94
	3.3.1 Descripción de las técnicas e instrumentos.....	94
	3.3.2 Procedimientos de comprobación de validez y confiabilidad de los instrumentos.....	95
3.4	Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información	95
3.5	Aspectos éticos.....	95

<b>CAPÍTULO IV RESULTADOS.....</b>		<b>96</b>
4.1	Resultados de la Encuesta.....	96
4.2	Contrastación de Hipótesis.....	125
4.3	Caso Práctico.....	134
<b>CAPÍTULO V DISCUSIÓN.....</b>		<b>145</b>
CONCLUSIONES.....		152
RECOMENDACIONES.....		153
FUENTES DE INFORMACIÓN.....		155
ANEXOS.....		163

## RESUMEN

El principal objetivo de la investigación fue determinar de qué manera la implementación de un Control Interno optimiza la Gestión Administrativa de las Instituciones Educativas Privadas de Educación Básica Regular del distrito de Lince. Este estudio se enmarca dentro de las investigaciones descriptivas correlacionales, ya que por medio de la interpretación, análisis, observación, comparación y descripción de las variables se ha establecido que hay una significancia y relación entre ellas.

La muestra estuvo conformada por 54 personas, que corresponden a 10 Instituciones Educativas Privadas ubicadas en el distrito de Lince y los datos estadísticos que sostienen esta investigación vienen de los resultados obtenidos por la aplicación del instrumento al personal directivo, promotores, educadores y administrativo que conforman la cadena educativa de Educación Básica Regular y validado por los expertos en el área de educación.

Los resultados del trabajo de campo y el contraste de las hipótesis realizados han demostrado que es necesario implementar un adecuado Control Interno en las Instituciones Educativas Privadas de Educación Básica Regular para optimizar la Gestión Administrativa y brindar un mejor servicio que beneficiaría tanto a los promotores y dueños de las instituciones en estudio, así como a la comunidad estudiantil formando alumnos de calidad y muy competitivos en beneficio de la sociedad.

**Palabras clave:** Control Interno y Gestión Administrativa.

## **ABSTRACT**

The main objective of the research was to determine how the implementation of an internal control contributes favorably to the Administrative Management of the Private Institutions of Basic Education in the Lince district. This study is part of the descriptive, correlative investigations, since through the analysis, observation, comparison and description of the variables, it has been established that there is a significance and relation between them.

The sample consisted of 54 people, corresponding to 10 private educational institutions located in the district of Lince and the statistical data that support this research come from the results obtained by the application of the instrument to the managers, promoters, educators and administrative staff that make up the educational chain of Regular Basic Education and validated by experts in the area of education.

The results of the field work and the contrast of the hypotheses have shown that it is necessary to implement an adequate Internal Control in the Private Educational Institutions of Regular Basic Education, to optimize administrative management and provide a better service, which would benefit both the promoters and owners of the institutions under study, as well as the student community forming quality students and very competitive for the benefit of society.

**Keywords: Internal Control and Administrative Management.**

## INTRODUCCIÓN

La presente Tesis titulada “El Control Interno en la Gestión Administrativa de las Instituciones Educativas Privadas de Educación Básica Regular en el distrito de Lince”, tiene como propósito la descripción detallada de la problemática, las teorías existentes en el tema, el diseño de la muestra, las pruebas de hipótesis, la discusión, conclusiones y recomendaciones que se desprenden del presente trabajo de investigación. El mencionado trabajo de investigación se presenta en 5 capítulos, que se indica a continuación.

Capítulo I: Planteamiento del problema, donde se expone y se analiza la descripción de la realidad problemática de la investigación, que busca responder a la pregunta “¿De qué manera el Control Interno, optimiza la Gestión Administrativa de las Instituciones Educativas Privadas de Educación Básica Regular en el distrito de Lince?”, interrogante que será esclarecida mediante los objetivos que orientan la presente tesis y que están contenidos en el primer capítulo, Capítulo II: Marco Teórico que comprende los antecedentes de la investigación, las principales bases teóricas y las definiciones de términos básicos, Capítulo III: Metodología, que comprende el diseño metodológico, y el diseño para determinar la muestra y efectuar las técnicas de recolección de datos, las técnicas estadísticas para el procesamiento de la información y los aspectos éticos. En el Capítulo IV: se presentan los resultados, el contraste de las hipótesis, las tablas de contingencias y el caso práctico. Finalmente, en el Capítulo V se presentan la discusión, las conclusiones y recomendaciones que servirán de base a otras entidades dedicadas a este rubro de la Educación Básica Regular, además se presentan las Fuentes de Información, donde se encuentra la bibliografía de la tesis, los libros, revistas, páginas web, notas, etc. que ayudaron a analizar mucho mejor el tema.

Cabe precisar que la importancia del presente estudio radica en la mejora tanto administrativa como educativa de los colegios, para lograrlo, las Instituciones Educativas deben implementar un Control Interno en la Gestión Administrativa, aspecto que muchos estudiosos consideran necesario, lo que permite una contribución para mejorar los aspectos indicados, siendo los más beneficiados

la población estudiantil que merece una educación de calidad y competitiva, lo que justifica la realización del presente trabajo de investigación, ya que los promotores dedicados a la educación tendrán en cuenta este aspecto importante.

En cuanto a limitaciones para realizar la investigación, no se ha presentado mayores dificultades, ya que se contó con el material necesario y el talento humano para la investigación. Es así que, sustentamos la validez del mismo, ya que el trabajo de campo ha sido realizado de la mejor forma posible, contando la buena predisposición de los empleados para responder la encuesta.

De acuerdo al enfoque metodológico, es una investigación cualitativa de tipo aplicada. Los métodos de investigación empleados en el proceso de investigación son: El método descriptivo, estadístico, de Interpretación y análisis – síntesis, entre otros, que conforme con el desarrollo de la investigación se dieron indistintamente con una muestra conformada por 54 empleados pertenecientes a 10 Instituciones Educativas, en las cuales se realizó el trabajo de campo, efectuando las encuestas que han reforzado las teorías existentes permitiendo cumplir con los objetivos planteados en el presente estudio.

## **CAPÍTULO I**

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 Descripción de la realidad problemática**

El problema principal se focaliza en las Instituciones Educativas Privadas de Educación Básica Regular ubicadas en el distrito de Lince, donde los Planes Operativos Institucionales de los mencionados planteles no cuentan con un adecuado Control Interno en la Gestión Administrativa, teniendo en consideración que una institución educativa está constituida no solo por la plana directiva y docente, sino también por otras áreas como son el área administrativa, el área operativa que son dependencias importantes para un servicio de calidad que deben brindar las Instituciones educativas del país.

El presente estudio está orientado básicamente a conocer la problemática de las instituciones educativas privadas ubicadas en el distrito de Lince. Estos aspectos han sido analizados a detalle y el resultado del estudio servirá de base como trabajo piloto para poder aplicar en Instituciones Educativas de otros distritos de Lima Metropolitana lo que ayudará a estas Instituciones a tener una mejor gestión institucional.

Las instituciones educativas inicial, primaria y secundaria brindan servicios educativos buscando formar seres humanos con valores morales y principios. El servicio educativo es muy importante en la sociedad ya que sin educación el mundo no alcanzaría el desarrollo que satisfagan las necesidades humanas.

Actualmente, las Instituciones Educativas Inicial, Primaria y Secundaria las cuales se han tratado en esta investigación, juegan un papel muy importante en nuestra sociedad, debido a ello debería haber más supervisión de parte del estado y de los mismos promotores de estas Instituciones.

Una de las dificultades que afrontan las Instituciones Educativas, es que no aplican adecuadamente las normas y procedimientos que establecen las políticas internas de gestión y estas no se actualizan. Es más, los empleados no están bien informados y tampoco están capacitados para hacer una buena gestión, tampoco

existen eficientes mecanismos de supervisión para el cumplimiento de las políticas, normas y procesos de dichas Instituciones. Todo ello nos conduce a pensar que existe el desinterés en mejorar la gestión administrativa.

Además, se ha observado altos niveles de deficiencia en el cumplimiento de los procedimientos de control en casi todas las áreas, en relación a la administración del personal, se ha detectado que la mayoría de los trabajadores que laboran en dichas instituciones son informales; por lo tanto, no gozan de sus respectivos beneficios sociales y tampoco emiten recibo por honorarios, dispositivos que se encuentran normados por las disposiciones legales vigentes emanadas del Ministerio de Trabajo y SUNAT, ello conlleva a que exista alta rotación del personal en la Institución y además que los empleados no se sientan tan comprometidos con su trabajo.

La falta de procedimientos de controles internos, de planificación, el descuido o improvisación, sumados a la falta de una correcta organización, como así también el pensar que sólo evadiendo impuestos y trabajando de manera irregular con los empleados, puede generar mayores ingresos en el corto plazo, se pone en riesgo la capacidad de generación de beneficios sustentables en el largo plazo.

Por otro lado, no existen sistemas automatizados. El llevar a la práctica la implantación de un sistema automatizado lleva a las organizaciones a hacer un cambio organizacional y crea una nueva forma de hacer las cosas, lo cual implica integrar y optimizar los procesos de las empresas. Existe un inadecuado proceso de cobranza, no se utiliza la tecnología para esta actividad y se corre el riesgo de sufrir asaltos y/o robos de dinero.

Respecto a la administración de los bienes patrimoniales, se ha observado que no es óptima. No cuentan con adecuadas normas, políticas ni procedimientos de control para salvaguardar sus bienes. No existe un software para control de los activos fijos, no realizan inventarios permanentes de lo que poseen, no dan de baja a los activos obsoletos, no hay una realización correcta del cálculo de las depreciaciones, no hay un seguimiento adecuado de los activos depreciados.

Asimismo, estas Instituciones Educativas no cuentan con una matriz FODA, por ende, no realizan periódicamente un análisis estratégico, el cual les serviría para mejorar su gestión, es decir para determinar las cosas que se deben mejorar y aquellas que marchan de maravilla. Siempre pensando en incrementar la eficiencia y eficacia de la organización mediante el aumento de la capacidad de la misma, así como también para implementar o volver a implementar sus recursos de forma inteligente.

También se ha detectado que estas Instituciones no han definido adecuadamente su misión y visión. No han dedicado suficiente tiempo a definir y a compartir con los miembros de su organización lo que son y lo que quieren llegar a ser. Si lo que se busca es mejorar la gestión, se debe contar también con un Planeamiento Estratégico y tener bien definidos los objetivos y metas de la organización.

Si el objeto principal o razón de ser de la organización no está bien definido, se perderá eficiencia en el trabajo ya que ocasionará confusiones a todos los niveles de la organización. Si la misión no es definida correctamente por los líderes de la organización, y no es explicada y compartida con los miembros de la misma, fácilmente todos se perderán por el camino, no alcanzando los resultados deseados ni la visión que se han proyectado de futuro.

Otro de los problemas que se ha observado, es que no existe una buena administración de los ingresos y egresos de tesorería, se utilizan procedimientos arcaicos para la administración del dinero. No existe un sistema electrónico dentro de las opciones de cobro de las pensiones, tampoco se realizan mediante una entidad financiera. El dinero que ingresa por el cobro de los servicios educativos prestados, es guardado en tesorería y los promotores disponen de los ingresos obtenidos en cualquier momento, incluso para gastos personales. Estas acciones hacen que exista una reducción del flujo de fondos, e inclusive a veces llega a pasar a un flujo de fondos negativos que no permite el pago oportuno de las obligaciones de la Institución. Esta conducta además desmotiva al personal, alejando a este del compromiso. No se establece un presupuesto empresarial en base a los ingresos y egresos, ni se adopta los ajustes periódicamente que es fundamental, no hacer

ello implica hacer caer a la empresa en un estado de incapacidad para continuar operando.

Otro de los problemas que se detectó, es que estas Instituciones Educativas no dan la importancia adecuada a la administración, gestión y control de sus activos fijos, esto es evidente al no disponer de un software, políticas y procedimientos internos para un eficiente control.

No poseen una base actualizada de los bienes que disponen, no saben quién o quiénes son sus usuarios, tampoco saben el estado de conservación del activo fijo, control de mantenimiento y más aún si se encuentra o no asegurado. Se ha observado registro de activos con la descripción técnica del proveedor, lo cual dificulta su control, es importante contar con una descripción genérica y de fácil ubicación. También se ha encontrado registros de activos en lote, lo cual dificulta su trazabilidad y asignación por su usuario. No existe una identificación, rotulación o plaqueo del activo fijo (código de barras). No hay usuarios responsables permanentes debido a la alta rotación del personal.

No se logran conciliar el inventario físico con sus registros contables, y se ha observado que hasta el 25% de los activos que se encuentran registrados contablemente, no se localizan físicamente.

La consecuencia de este mal manejo de la información de activos es el de emitir asientos contables errados y no aprovechar de una manera óptima el escudo fiscal que nos presenta la depreciación o en el peor de los casos estar cometiendo una falta con respecto a la autoridad tributaria.

Es necesario cambiar en estas Instituciones Educativas la cultura organizacional orientada a un mejor manejo de los bienes.

Por los considerandos planteados, nuestro objetivo fue solucionar la problemática antes descrita y beneficiar así al desarrollo y crecimiento de estas Instituciones Educativas.

## **1.2 Formulación del problema principal y derivados**

### **1.2.1 Problema general**

¿De qué manera el Control Interno, optimiza la Gestión Administrativa de las Instituciones Educativas Privadas de Educación Básica Regular en el distrito de Lince?

### **1.2.2 Problemas específicos**

- a. ¿En qué medida el cumplimiento de las normas y políticas internas mejoran la gestión administrativa de las Instituciones Educativas Privadas de Educación Básica Regular del distrito de Lince?
- b. ¿De qué manera los procedimientos de control optimizan la administración de los ingresos y egresos de tesorería de las Instituciones Educativas Privadas de Educación Básica Regular del distrito de Lince?
- c. ¿En qué medida la innovación de la administración de los bienes patrimoniales contribuye en el control del activo fijo de las Instituciones Educativas Privadas de Educación Básica Regular del distrito de Lince?

## **1.3 Objetivo general y derivados**

### **1.3.1 Objetivo general**

Determinar de qué manera el Control Interno optimiza la Gestión Administrativa de las Instituciones Educativas Privadas de Educación Básica Regular del distrito de Lince.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- a. Comprobar en qué medida el cumplimiento de las normas y políticas internas mejoran la gestión administrativa de las Instituciones Educativas Privadas de Educación Básica Regular del distrito de Lince.
- b. Demostrar de qué manera los procedimientos de control optimizan la administración de los ingresos y egresos de tesorería de las Instituciones Educativas Privadas de Educación Básica Regular del distrito de Lince.
- c. Determinar en qué medida la innovación de la administración de los bienes patrimoniales contribuye en el control del activo fijo de las Instituciones Educativas Privadas de Educación Básica Regular del distrito de Lince.

### **1.4 Justificación de la investigación**

Esta investigación se realizó con el propósito de aportar al conocimiento existente la implementación del control interno para optimizar la gestión administrativa de las instituciones educativas privadas de educación básica regular, cuyos resultados se sistematizarán en una propuesta para ser incorporada como conocimiento a las ciencias contables, ya que se estaría demostrando que la implementación del control interno optimiza la gestión administrativa de las empresas en general.

Esta investigación se elaboró también porque existe la necesidad de mejorar el nivel de desempeño de la competencia de indagación científica en los estudiantes universitarios de la especialidad de contabilidad y finanzas, con el uso del control interno como alternativa de solución en la gestión empresarial.

Asimismo, tiene una justificación metodológica porque se propuso estrategias que generan conocimientos válidos y confiables que servirán como fuente de información y antecedente para la realización de futuras investigaciones en el campo contable con inclusión al sector educativo.

## 1.5 Limitaciones de la investigación

- El presente estudio exploró la gestión administrativa de las instituciones educativas privadas de educación básica regular en el distrito de Lince, 2016.
- La investigación contempla únicamente a las instituciones dedicadas al rubro educativo de servicio privado, en el distrito de Lince.
- No se han encontrado dificultades significativas, lo que ha permitido su realización.

## 1.6 Viabilidad de la investigación

- La investigación reúne características, condiciones técnicas y operativas que aseguran el cumplimiento de sus metas y objetivos.
- Cuenta con la información necesaria para su desarrollo y la adecuada experiencia en el campo educativo.
- Se dispuso de los medios necesarios como materiales y tecnología entre otros; así como la disponibilidad de tiempo requerido para investigar, lo que ha permitido aportar medidas correctivas que sirvan para un oportuno Control Interno, lo que amerita una investigación **viable**.

**2.1 Antecedentes de la investigación**

Entre los principales antecedentes sobre la evolución de las definiciones y procedimientos del control interno en instituciones educativas, así como la de gestión administrativa se realizó la investigación de tesis tanto a nivel nacional como internacional, encontrándose información vasta que sirvió de base para complementar los antecedentes de la presente investigación.

**Antecedentes internacionales**

**Pilataxi, C. C. (2015)** en su tesis elaborada para obtener el título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría por la Universidad Técnica De Ambato (Ecuador), con el tema de “Control interno y la gestión del talento humano en la unidad educativa bilingüe “Cebi” de la ciudad de Ambato”, manifiesta que el objetivo general de su trabajo de investigación fue analizar el control interno y la gestión del talento humano en la organización administrativa en la unidad educativa bilingüe “CEBI” de la ciudad de Ambato, para proponer alternativas de mejora, puesto que el control interno y la gestión del talento humano de esta institución educativa, descansa en una compleja estructura de relaciones formales que vinculan a las áreas o unidades de gestión entre sí, quienes para el cumplimiento de sus fines interactúan a todo nivel en la institución educativa y pese a ello se presentaba el problema de la inadecuada organización administrativa generando incumplimiento de objetivos y metas institucionales por la inapropiada gestión del talento humano, y sobre todo por la rotación del personal, no había cumplimiento de funciones.

El autor afirma que; en la institución “CEBI”, no existía una unidad o proceso de auditoría de control interno y gestión del talento humano, a fin de mantener controles concurrentes en el desarrollo de actividades de cada área laboral, debido a ello propuso el diseño de un modelo de auditoría de control interno y gestión del talento humano para mejorar la inadecuada administración que existía en esta institución educativa.

La modalidad de la investigación fue de campo - documental de tipo descriptiva correlacional, exploratoria y explicativa, de diseño no experimental. La población estuvo conformada por la unidad educativa bilingüe "CEBI" de la ciudad de Ambato y la muestra compuesta por el personal del área administrativa conformado por 14 personas, el área académica conformado por 52 personas y 1 persona más que era el gerente propietario. El tipo de muestreo fue el probabilístico aleatorio simple. El resultado después de las investigaciones efectuadas, de aplicar y contrastar las hipótesis, fue que se determinó que el control interno y la gestión del talento humano sí influyeron significativamente en la organización administrativa. El autor llegó a las siguientes conclusiones:

- "En las investigaciones efectuadas se analizó cómo influye el control interno y la gestión del talento humano en la organización administrativa, para proponer alternativas de mejora en el cumplimiento de los requerimientos necesarios, en la unidad educativa bilingüe "CEBI", de la ciudad de Ambato".
- "De los resultados obtenidos en la encuesta no se logró evaluar los procesos administrativos aplicados en el control interno, como la formación profesional, pruebas psicotécnicas y de conocimiento y entrevistas, para determinar la situación actual sobre la gestión del talento humano y optimizar el desempeño del personal en la Unidad Educativa Bilingüe "CEBI" de la ciudad de Ambato".
- "La situación actual del control interno sobre la gestión del talento humano es ineficiente, el equipo auditor conformado por docentes en la institución "CEBI", no conocen los parámetros de la evaluación del desempeño profesional".
- "A pesar de que existe un sistema de gestión de calidad de Normas ISO 9001:2008 y un equipo auditor conformado por docentes, no existía un plan de capacitación ajustado a las necesidades de la institución para fortalecer la gestión del control interno y la gestión del talento humano de la unidad educativa bilingüe "CEBI de la ciudad de Ambato".

El trabajo de investigación citado representa un importante aporte para la presente tesis, puesto que analiza la influencia que el control interno y la gestión del talento humano tienen en la gestión administrativa de una institución educativa

internacional, quedando demostrado de esta manera, que el control interno sí influye significativamente en la gestión administrativa de una entidad educativa, sin importar el país en que se encuentre esta.

**Vergara, F. Y. (2015)** en su trabajo de investigación para obtener el título de Ingeniero Industrial por la Universidad Católica de Colombia, con su tema titulado “Propuesta del sistema de control interno para la compañía SIS Vida S.A.S. aplicando el modelo COSO”, señala que el objetivo general de su investigación fue estructurar en SIS VIDA S.A.S un sistema de Control Interno que conllevara al mejoramiento de los procesos y procedimientos establecidos para la atención de reclamaciones de los diferentes clientes.

La investigación fue de tipo descriptivo correlacional de diseño no experimental. La población y muestra de la tesis fue la compañía SIS Vida S.A.S..

Este trabajo de investigación no solamente buscaba obtener una visión respecto a los avances de las tareas establecidas para resolver o atender los efectos de los diversos problemas o necesidades que se podían presentar dentro de la compañía, sino que adicionalmente buscaba proporcionar información en forma veraz y fehaciente a las Directivas de la compañía, con el fin de adoptar a tiempo acciones correctivas, asegurando la continuidad y el correcto funcionamiento de la compañía.

Es importante destacar que el aporte de la presente propuesta estuvo precisamente orientado a proporcionar un apoyo práctico para mejorar el control de las actividades de la compañía.

Las conclusiones del trabajo de investigación fueron las siguientes:

- “De acuerdo con la evaluación de los procesos y políticas de la empresa, se logró establecer con base en la información recopilada, que el método más apropiado a utilizar, para realizar la evaluación del sistema de control interno, es el denominado COSO, ya que este sistema se ajusta más a la empresa privada, figura con la cual cuenta la empresa SIS VIDA S.A.S., el cual permitió determinar la viabilidad del proyecto, para realizarse de la manera

más adecuada y razonable de acuerdo a las necesidades de la empresa, del mercado y el entorno cambiante, en que se encuentra SIS VIDA S.A.S.”.

- “El sistema permitió utilizar un marco integrado de control compuesto por cinco componentes, como son: Ambiente de control, Valoración de riesgos, Actividades de control, Información y Comunicación, y Monitoreo del sistema de control, los cuales ayudaron a generar una estructura básica interrelacionada y a evaluar, la detección de riesgos, desarrollo de procedimientos, análisis organizativo de la empresa, seguimiento y control de actividades, manejo de la Información y comunicación, todo esto enmarcado en principios éticos y morales que no atentan contra la persona, marcos legales y políticas internas”.
- “De acuerdo al diagnóstico y los resultados del sistema de control interno de SIS VIDA S.A.S, se pudo establecer que el proceso tenía un nivel de madurez definido, esto significa que los procesos y los controles no estaban documentados en su totalidad, ni contaban con una divulgación adecuada”.
- “A pesar de que SIS VIDA S.A.S., cuenta con un área de control Interno, ésta no cumple según los requisitos dispuestos en la ley 87 de 1993 y la CE 029 de 2014, entre los hallazgos más importantes se encontró, que no existe un manual de auditoria interna, ni existe la figura del comité de auditoría interna. No obstante, es evidente que SIS VIDA y en especial sus directivas reconocieron que existen problemas con la documentación de los elementos de control y que esta debilidad debía ser resuelta a la mayor brevedad; esto indicaba que se brindaría todo el apoyo necesario para la implementación de un sistema de control interno adecuado para la organización”.

La importancia de la tesis anterior en relación al trabajo de investigación presentado radica en que determina la manera como el sistema de control interno optimiza los procesos y procedimientos establecidos en una organización que brinda servicios de salud, es así que se determina que la implementación de un adecuado control interno mejora la gestión de cualquier tipo de empresas sin importar el sector y/o rubro.

**Vega, C. J. (2011)** en su tesis previa a la obtención del título de Ingeniero Comercial con Especialización en Contabilidad y Auditoría, otorgado por la Universidad Politécnica Salesiana Sede Quito (Ecuador), con el tema titulado “Sistema de gestión para el control interno de inventarios en la empresa Agrorab Cía. LTDA”, llegó a las siguientes conclusiones:

---

- “Agrorab Cía. LTDA. no tiene establecido entre sus operaciones políticas y normas de control que mejoren sus actividades diarias por falta de personal específico que se responsabilice de la conducción y orientación adecuada de cada miembro de la compañía dentro del área de inventarios”.
  - “Una de las principales dificultades del manejo de inventarios es no poder determinar los inventarios físicos con los datos que arroja el sistema, situación generada por falta de actualización del Sistema Contable causando grandes pérdidas al no saber con exactitud si los productos existen o no en bodega”.
  - “La empresa no realiza comprobantes de ingreso a bodega que sustenten el ingreso de productos a bodega, hecho que es importante ya que es un documento de control indispensable”.
  - “La empresa Agrorab no poseía ningún tipo de manual para el área de inventarios lo que dificultaba el desarrollo de la empresa en esta área, pues no se podía controlar los préstamos de artículos de otras y para otras empresas, la adquisición, el registro de ingresos y salidas de productos, ni el control físico de inventarios”.
  - “Se han elaborado flujogramas de los procedimientos a seguir para el manejo y control de insumos químicos, suministros y materiales; los que constituyen una guía para los usuarios internos y externos de la empresa Agrorab, los cuáles explican con claridad los pasos a seguir; así como también se detallan todas las políticas y procedimientos que deben seguir en todo lo relacionado con el manejo y control de inventarios y los departamentos que se involucran, además se incluyen formatos necesarios para los controles internos en el área de inventarios en cada una de sus etapas”.
-

- “Se ha establecido políticas y procedimientos que vamos a seguir internamente en la empresa para el control de los inventarios desde: la solicitud de materiales hasta la salida de productos de bodega”.
  - “El sistema de gestión que desarrollé es el más idóneo para la compañía dada su naturaleza y objetivos, ya que éste nos orienta hacia un proceso de clasificación, organización y trabajo entre los departamentos de Producción, Administración y Financiero”.
  - “Los problemas de inventario pueden contribuir, y de hecho lo hacen, a las quiebras de negocios. Cuando una empresa solo falla en que involuntariamente se queda sin inventario, los resultados no son agradables, podría hacer que se pierda la producción y por el contrario si la empresa mantiene inventarios excesivos, el costo del mantenimiento adicional puede representar la diferencia entre utilidades y pérdidas, por lo que se concluye que Implantar un Sistema de Gestión de Inventarios puede hacer una contribución importante a las utilidades mostradas por la empresa”.
  - “La eficiencia del proceso de un Sistema de Inventarios es el resultado de una buena coordinación entre las diferentes áreas de la empresa, teniendo como premisa sus objetivos generales”.
- 

El trabajo de investigación anterior, demuestra claramente como la ausencia de políticas, normas, procedimientos y la falta de un óptimo sistema contable para la realización de las operaciones de una entidad incide negativamente en gran proporción en los resultados de la misma y es allí donde surge su gran aporte para la presente investigación.

### **Antecedentes Nacionales**

Como parte del estudio de las investigaciones nacionales, se realizó la búsqueda de trabajos de investigación en la Universidad de San Martín de Porres y otras universidades, donde se halló las siguientes tesis:

**Barbarán, B. G. (2013)** en su tesis para obtener el grado de Magíster en Contabilidad y Finanzas con mención en auditoría y control de gestión empresarial, por la Universidad de San Martín de Porres, con el tema “Implementación del control interno en la gestión institucional del cuerpo general de bomberos voluntarios del Perú”, manifiesta que tuvo como objetivo general determinar si la implementación del control interno incide en la gestión del Cuerpo General de Bomberos Voluntarios del Perú y señala que su trabajo de investigación constituye una de las principales herramientas para dar a conocer el control interno basado en el informe del comité de organizaciones patrocinadoras de la comisión de Treadway - Gestión de riesgos empresariales (committee of sponsoring organizations of the Treadway commission - Enterprise risk management), (COSO-ERM) en una entidad gubernamental. El autor afirma que los controles internos fomentan la eficiencia, eficacia, economía de los recursos y el cumplimiento de las normas legales vigentes, además reducen el riesgo de pérdida de valor de los activos.

Por el tipo de investigación, el estudio reunió las condiciones para su denominación como: “Investigación básica o pura” y conforme a los propósitos de la investigación se centró en el nivel descriptivo, explicativo y correlacional. El diseño que se aplicó fue el no experimental. La población objeto de estudio estuvo conformada por 46 personas distribuidos de la siguiente manera: 42 empleados administrativos y 4 voluntarios del Comando Nacional del Cuerpo General de Bomberos Voluntarios del Perú (CGBVP) quienes de alguna manera participaron en los trabajos de control interno realizados en la comandancia en octubre del 2012. Para determinar el tamaño óptimo de muestra se utilizó el muestreo aleatorio simple para estimar proporciones y la muestra óptima resultó 33 personas.

Los resultados de la investigación han evidenciado que las recomendaciones vinculadas con las deficiencias o debilidades de control interno de la entidad, se siguen acumulando y no se implementan como consecuencia del desconocimiento de la Alta Dirección y los Directores de no saber qué hacer con las recomendaciones y la normativa existente para el sector público, lo cual revela que a la fecha existan observaciones por la inacción y desconocimiento por parte de los funcionarios. Una de las revelaciones principales de esta investigación fue la inobservancia de las normas de control interno por parte de la Alta Dirección, al no

haber designado hasta esa fecha el Comité de Control Interno, ni tampoco se había aprobado el acta de compromiso por parte del titular y sus directores, para coadyuvar en la implementación de los controles internos; con el agravante, de que tampoco se había evidenciado que los planes de capacitación de personal, incluyan talleres relacionados al control interno, o que se hayan efectuado charlas de sensibilización respecto al control interno en el Cuerpo General de Bomberos Voluntarios del Perú. Situación que inobserva el artículo 6° - Obligaciones del Titular y funcionarios, que textualmente dice: “Son obligaciones del Titular y funcionarios de la entidad, relativas a la implantación y funcionamiento del control interno: a) Velar por el adecuado cumplimiento de las funciones y actividades de la entidad y del órgano a su cargo, con sujeción a la normativa legal y técnica aplicables denota claramente que da responsabilidad a la alta dirección del cumplimiento estricto de lo normado.”

Los resultados también arrojaron ausencia de personal calificado en las direcciones, cuyos perfiles son modificados de acuerdo al criterio del titular de la entidad de turno y no de manera técnica y responsable, evaluando el real nivel profesional de las personas que se requieren para cada cargo. El autor determinó que se debía implementar el control interno, en el Cuerpo General de Bomberos Voluntarios del Perú (CGBVP), y de esta manera se daba una seguridad razonable a la entidad, en la consecución de los objetivos y metas, una confiabilidad en la formulación de los estados financieros y se cumplía con las regulaciones que afectaban a la entidad. Barbarán resalta que la buena gestión, es sinónimo de eficiencia y eficacia institucional. La eficiencia se refiere a la racionalización de los recursos y el máximo aprovechamiento de los mismos y la eficacia se refiere al logro de las metas, objetivos y misión institucional. Por tanto, la implementación del control interno incide positivamente en la gestión institucional del Cuerpo General de Bomberos Voluntarios del Perú, logrando una adecuada planeación, organización, dirección, coordinación, control de los recursos y actividades de la institución.

El autor llegó a las siguientes conclusiones:

- “La implementación del control interno incide en la gestión del Cuerpo General de Bomberos Voluntarios del Perú. La Implementación del control interno implica que el entorno de control aporte el ambiente en el que las personas desarrollen sus actividades y cumplan con sus responsabilidades de control. Sirve de base de los otros componentes. Dentro de este entorno, los directivos evalúan los riesgos relacionados con el cumplimiento de determinados objetivos. Las actividades de control se establecen para ayudar a asegurar que se pongan en práctica las directrices de la alta dirección para hacer frente a dichos riesgos. Mientras tanto, la información relevante se capta y se comunica por todo el CGBVP. Todo este proceso es supervisado y modificado según las circunstancias. Asimismo, se realiza el seguimiento de los resultados y se asume el compromiso de mejoramiento institucional”.
- “El ambiente de control interno ayuda en el establecimiento de metas y objetivos institucionales; mediante la generación de la pauta del funcionamiento del CGBVP y la influencia en la concienciación de todo el personal respecto al control. Los factores del entorno de control incluyen la integridad, los valores éticos, la capacidad del personal de la entidad, la filosofía de la dirección y el estilo de gestión orientada a la optimización de la entidad”.
- “La evaluación de riesgos influye en las políticas institucionales del CGBVP; por cuanto es un proceso interactivo continuo y constituye un componente fundamental de un sistema de control interno eficaz. La dirección debe examinar detalladamente los riesgos existentes a todos los niveles de la entidad y tomar medidas efectivas y oportunas”.
- “Las actividades de control Inciden en las estrategias utilizadas en el CGBVP; por cuanto dichas actividades consisten en las políticas y los procedimientos que tienden a asegurar que se cumplan las directrices de la dirección del CGBVP; también tienden a asegurar que se tomen las medidas necesarias para afrontar los riesgos que ponen en peligro la consecución de los objetivos de la entidad. Las actividades de control se llevan a cabo en cualquier parte de la organización y pueden ser aprobaciones y

autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, análisis de los resultados de las operaciones, la salvaguarda de los activos y la segregación de funciones”.

- “Los tipos de control interno optimizan los procedimientos a nivel de la institución. El control interno comprende las acciones de cautela previa, simultánea y de verificación posterior que realiza la entidad, con la finalidad que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se efectúe correcta y eficientemente. Su ejercicio es previo, simultáneo y posterior. El control interno previo y simultáneo compete exclusivamente a las autoridades, funcionarios y servidores públicos de la entidad como responsabilidad propia de las funciones que le son inherentes, sobre la base de las normas que rigen las actividades de la organización y los procedimientos. El control interno posterior es ejercido por los responsables superiores del servidor o funcionario ejecutor, en función del cumplimiento de las disposiciones establecidas, así como por el órgano de control institucional”.
- “La ejecución de las acciones de control interno logran la eficiencia y eficacia institucional. La acción de control es la herramienta esencial del Sistema, por la cual el personal técnico de sus órganos conformantes, mediante la aplicación de las normas, procedimientos y principios que regulan el control gubernamental efectúa la verificación y evaluación, objetiva y sistemática, de los actos y resultados producidos por la entidad en la gestión y ejecución de los recursos, bienes y operaciones institucionales”.
- “El seguimiento a la implementación de las recomendaciones de control interno inciden en el liderazgo y toma de decisiones en la institución, por cuanto contribuyen en la solución de los problemas institucionales en el aspecto operativo, administrativo y de otro tipo. El seguimiento a la implementación de las recomendaciones de control interno incide en el liderazgo y toma de decisiones en la institución para el uso de los recursos de que dispone la institución y este sea orientada en forma eficiente al logro de sus metas y objetivos”.

El trabajo de investigación anterior contribuye en gran manera con la tesis que se presenta dado que determina la manera como el control interno optimiza la gestión

administrativa de una institución, pero en este caso gubernamental, corroborando de esta manera el objetivo general de la investigación.

**Malca, G. M. (2016)** en su trabajo de investigación para obtener el título profesional de Contador Público, por la Universidad de San Martín de Porres con el tema “El control interno de inventarios y su incidencia en la gestión financiera de las empresas agroindustriales en Lima Metropolitana 2015” tuvo como objetivo principal de su investigación determinar el efecto que origina el control interno de inventarios en la gestión financiera de las agroindustriales en Lima Metropolitana, al haber observado que no se contaba con controles y procedimientos eficientes en los inventarios dando como resultado que no se cuenta con información de calidad para la gestión financiera en lo que respecta a las finanzas de las agroindustriales, ocasionando problemas en el proceso de planeación financiera, creación de valor y toma de decisiones.

De acuerdo a la naturaleza del estudio el autor refiere que su trabajo de investigación reúne las condiciones metodológicas suficientes para ser considerada investigación aplicada, en razón que se utilizó los principios, normas, doctrina de la Contabilidad y la sostenibilidad empresarial, para ser aplicada en “El control interno de inventarios y su incidencia en la gestión financiera de las empresas agroindustriales en Lima metropolitana 2015” y conforme a sus propósitos se centra en el nivel descriptivo. La población y muestra estuvo conformada por profesionales y ejecutivos que comprende hombres y mujeres de las empresas agroindustriales ubicadas en los distritos de Lima Metropolitana. La población constó de 230 personas y la muestra de 44.

Después de la contrastación de las hipótesis se obtuvo la aprobación de las hipótesis alternantes, el control interno de inventarios si afecta significativamente a la gestión financiera. Pese a ello los resultados obtenidos son hasta en algunos casos alarmantes, por ejemplo, en la evaluación del ambiente de control obtuvimos cerca de un 50% a 60% que no ejercía o desconocía los procedimientos de controles del ambiente de control. Otro componente estudiado fue la evaluación de riesgos el cual también existe un porcentaje entre el 55% al 65% que no aplica evaluación de riesgo o desconoce de su aplicación. Finalmente, el último

componente fue el de la información y comunicación donde se llegó al resultado que hasta en un 60% las agroindustriales no tienen sistemas de información de almacén y contabilidad integrados.

Estos problemas afectan directamente a la gestión financiera hacen que decaiga en nivel, ocasionando que los objetivos de las agroindustriales se vean afectada. Cerca del 80% de las empresas encuestadas fueron agroexportadoras y es ello aún más preocupante al tener encima una competencia mundial mucho más preparada tanto financiera como organizativamente.

El futuro de las agroindustriales está en implementar un Sistema de control interno eficiente en vías de la competitividad.

Luego del procesamiento, contrastación, interpretación y análisis de las hipótesis propuestas, se llegó a las siguientes conclusiones:

- “No se implementa un eficiente sistema de control interno a los niveles de control correctivo, preventivo y de detección en los inventarios lo cual origina un problema al momento de realizar la planificación financiera, al no establecer procedimientos que aseguren la revelación de la información”.
- “No se desarrolla correctamente una evaluación de riesgo de seguridad, origen natural y tecnológico en los inventarios originando deficiencias en la creación de valor, al no prevenir problemas de nivel macro y microeconómico”.
- “No se realiza de manera adecuada la información y comunicación entre el área de almacén y el departamento contable no conciliando los reportes entre ambas áreas afectando de esta manera la toma de decisiones financieras, al decidir en base a una información no adecuada a la realidad”.

La investigación anterior representa un gran aporte, debido a que analiza un sector muy distinto al sector educativo y sin embargo se llega a la misma conclusión, que la implementación ineficiente de un control interno incide negativamente en las organizaciones sin importar el rubro y/o sector.

**Morales, C. L. (2015)** en su trabajo de investigación titulado “Problemática en la gestión educativa de la facultad de ciencias administrativas de una universidad pública en el marco de la auditoria académica” para obtener el grado académico de Magíster en Auditoría con Mención en Auditoria en la Gestión y Control Gubernamental, por la universidad Nacional Mayor de San Marcos, consideró como objetivo general de su investigación estudiar la problemática actual que se tiene en la gestión educativa de la Facultad de Ciencias Administrativas de una Universidad Pública en el marco de la auditoria académica. Es una investigación de tipo aplicada, por cuanto se busca sustentar justificar y fundamentar la pertinencia del diseño e implementación de la Auditoría Académica dentro de las acciones de control de la Oficina de Control Interno (OCI) de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga para medir la gestión y calidad académica.

La muestra de estudio estuvo constituida por 39 docentes y 305 alumnos, en total 344, pertenecientes a la facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional de Huamanga. Se diseñó y aplicó dos cuestionarios: Un cuestionario sobre auditoria académica, compuesta de 17 ítems y tres dimensiones: Evaluación de la situación académica, acciones de control del OCI y Carencia de una auditoría académica, y un cuestionario para medir la variable gestión administrativa compuesta de 35 ítems correspondientes a tres dimensiones: Gestión administrativa, Gestión académica y deficiencias existentes en el área académica.

El resultado de la investigación determinó que la implementación de una auditoria académica puede mejorar significativamente la Gestión educativa de la Facultad de Ciencias Administrativas de una Universidad Pública, es así que en la presente investigación se llegó a las siguientes conclusiones:

- “El estudio de la problemática de la gestión educativa en el marco de la auditoria académica han revelado que la ausencia de evaluaciones de la situación académica es un factor que está influyendo negativamente en la gestión de la facultad y por consiguiente en la calidad universitaria por lo que la percepción de los docentes y alumnos es que el diseño e implementación de una auditoria académica puede mejorar significativamente la Gestión

educativa de la Facultad de Ciencias Administrativas de una universidad pública”.

- “La ausencia de la evaluación de la situación académica de la Facultad de Ciencias administrativas está afectando seriamente la Gestión educativa por cuanto limita un diagnóstico real de los servicios académicos que produce la Facultad, no permite conocer cómo se lleva a cabo la gestión académica y gerencial de la Facultad, no permite conocer las condiciones y circunstancias en que se desarrollan las actividades académicas, no permite conocer los resultados de la gestión académica, no permite hacer propuestas para mejorar la eficiencia de los procesos y actividades académicos por lo que esta ausencia está afectando seriamente la calidad académica en la Facultad. En resumen, la ausencia de una evaluación de la situación académica de la Facultad de Ciencias administrativas influye negativamente en la gestión educativa al desconocerse los problemas en los procesos y resultados de la gestión académica”.
- “Se ha evidenciado que la Oficina de Control Interno, en sus acciones de control no contribuye a la gestión educativa de la Facultad al no implementarse una auditoría académica a pesar de que tiene la capacidad funcional para hacerlo”.
- “Las principales deficiencias existentes en el Área académica de la Facultad que se deben superar con la implementación de una auditoría académica son las faltas de políticas y sistemas de aseguramiento de la calidad y los procesos para toma de decisiones sobre mejora de la calidad académica. Es decir que mientras en la Facultad no se asuma una política de aseguramiento de la calidad por parte de las autoridades, no se puede lograr una formación universitaria de calidad”.

El resultado de la investigación citada, evidenció la fortaleza que tiene el control interno en la gestión administrativa de una institución educativa, y demostró que la ausencia de políticas internas y de procesos de control inciden negativamente en la gestión de la misma.

**Espinola A. J. y Urbina L.G. (2015)** en su trabajo de investigación para obtener el grado de Magíster en Auditoría, por la Universidad del Pacífico, con el tema “Fortalecimiento del Sistema de Control Interno en la Entidad Educativa IFB con base en la metodología COSO-2013”, sostienen que su trabajo de investigación se desarrolló en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado de Formación Bancaria IFB Certus, que es una organización educativa sin fines de lucro, enfocada en el crecimiento y desarrollo del alumnado, ofrece carreras técnicas tales como: Administración Bancaria, Contabilidad, Negocios Internacionales y Administración de Negocios y Gestión del Emprendimiento. Los autores manifiestan que la necesidad principal de IFB Certus fue fortalecer su sistema de control interno debido al rápido crecimiento que venía experimentando en los últimos años por el incremento de la demanda educativa en el país. Este crecimiento generó que la entidad se encuentre en un proceso de expansión a nivel nacional y de mejora de sus procesos para la atención tanto del cliente externo como del interno y fue así que los autores se plantearon como objetivo general de su trabajo de investigación, proponer los lineamientos para la adecuación del sistema de control interno sobre la base del marco COSO 2013 en la entidad educativa IFB Certus. Para lograr el objetivo planteado, realizaron el diagnóstico de la situación actual de la Entidad sobre la base del Marco COSO 2013.

La población y muestra lo conforma el Instituto de Formación Bancaria (IFB) Certus.

Se llegó a las siguientes conclusiones:

- “La implementación de un efectivo sistema de control interno sobre la base del Marco COSO 2013 en la Entidad Educativa IFB, trajo como resultado el logro de los objetivos estratégicos establecidos, a la vez se generó mayor eficacia, eficiencia y transparencia en las operaciones, así como también se logró alinear a la entidad a cumplir con el marco normativo en el que se desarrollaban sus actividades”.
- “Con la finalidad de definir los lineamientos, se realizó un diagnóstico del nivel de madurez del sistema de control interno utilizando como referencia el nuevo Marco COSO 2013, observando que la entidad se encuentra en un grado de madurez nivel dos según la "Tabla de ponderación para la

evaluación del nivel de madurez de los componentes de COSO". Asimismo, se observó que los elementos de control interno existían y se encontraban definidos por la Alta Dirección, sin embargo, no se habían definido ni parametrizado los ámbitos para su aplicación, disminuyendo la seguridad razonable del cumplimiento de objetivos planteados por la entidad. Por otro lado, al no contar con ámbitos definidos respecto a la aplicación del control interno, el personal no interiorizaba, ni se encontraba comprometido con esta materia, así como tampoco se responsabilizaba por los controles de los procesos de los cuales son responsables, incrementando de esta manera la posibilidad de sobrecostos, ejecución de actividades innecesarias e ineficiencias en la identificación y remediación de problemas potenciales".

- “Después de conocer el grado de madurez del sistema de control interno de la entidad, se concluyó que los componentes con mayores brechas fueron "Actividades de Control" e "Información y Comunicación". En el caso de "Actividades de Control" la falencia se dio principalmente por una inadecuada segregación de funciones en los sistemas informáticos de la entidad, los cuales permitían la vulneración de los controles implementados por la Alta Dirección y por cada dueño de proceso. Para el caso de Tecnologías de Información y Arquitectura de la Tecnología, no se contaba con políticas y procedimientos actualizados y formalizados. Para el otro componente "Información y Comunicación", las brechas eran originadas por la falta de identificación e información clave que se requería para que los procesos operen y la falta de conocimiento sobre qué información generaba cada una, falta de niveles de responsabilidad en relación con la elaboración y aprobación de la información que se generaba en cada proceso, así como la falta de identificación de información que debía ser de conocimiento público”.
- “La Alta Dirección reconoció que el nivel de madurez del sistema de control interno se encontraría en proceso de implementación a mediano y largo plazo. Sin embargo, al identificar las brechas en el diagnóstico realizado y al conocer el interés de la Alta Dirección en qué aspectos profundizar para mejorar su sistema de control interno, se llegó a la conclusión que para fortalecer la efectividad del funcionamiento del control interno era necesario realizar una priorización de planes de acción ya que los recursos financieros

y humanos de la entidad habían sido registrados en el presupuesto de ese año”.

- “Después de aceptarse los planes de acción y su respectiva priorización, se requirió tener en cuenta la "Hoja de Ruta", la cual organizó el tiempo y estableció las actividades a realizar de forma secuencial, considerando las dependencias entre ellas, para alcanzar el objetivo principal, que era fortalecer el sistema de control interno”.
- “Es importante mencionar, que los planes de acción propuestos a la Alta Dirección afectaron a más de un componente, de forma directa o indirectamente, generando que los cinco componentes funcionen en conjunto de forma integrada, reduciendo a un nivel aceptable el riesgo de no alcanzar los objetivos de la entidad”.
- “Finalmente y como un aspecto importante a considerar para la mejora del sistema de control interno, el análisis de viabilidad realizado, en base a las horas hombres estimadas para implementar cada plan de acción, indicó que el fortalecimiento se iría dando progresivamente a corto, mediano y largo plazo; siempre y cuando la Alta Dirección disponga de recursos suficientes para el desarrollo del proyecto y, a su vez, transmita a la organización, en todos los niveles, la importancia del control interno para alcanzar los objetivos, incrementar los niveles de competitividad por medio de una administración transparente y aumentar la rentabilidad”.

La tesis anterior se convierte en un instrumento muy importante para el presente trabajo de investigación debido a que aporta información relevante que sirve para corroborar y demostrar que la implementación de un control interno eficiente optimiza e influye significativamente en la gestión administrativa de una institución educativa.

**Mariños, P. I. (2015)** en su trabajo de investigación “El sistema de control interno en el proceso de operaciones y la mejora en la situación económica de Transportes Mariños en el año 2015 Trujillo” sustentada en la Universidad Privada del Norte, tuvo como objetivo principal demostrar que un sistema de control interno en el proceso de operaciones mejora la situación económica en transportes Mariños en

el año 2015 Trujillo. El autor presenta a su objeto de estudio la empresa Transportes Mariño con una serie de problemas dentro de su proceso de operaciones, ya que no contaba con un adecuado control interno, lo que representó para la empresa una disminución en su economía. Para el análisis, diseño e implementación del control interno, el autor utilizó encuestas y entrevistas aplicadas, asimismo, aplicó el sistema COSO basado en cinco componentes de control interno.

El tipo de diseño de investigación que se aplicó fue cuasi experimental. La población estuvo compuesta por empresas del rubro de servicios de transporte de carga pesada de la ciudad de Trujillo y la muestra fue la empresa Transportes Mariños.

El autor manifiesta que el punto de partida para obtener los resultados de la investigación fue la etapa del diagnóstico, donde se pudo observar todo el proceso operativo, como por ejemplo: la falta de un encargado para el proceso de operaciones ocasionaba que este sea manejado por la parte administrativa, generando problemas con sus actividades, se detectó que las funciones asignadas no estaban claramente definidas, así como también los diversos gastos que afrontaba la empresa frente a las multas, indemnizaciones, etc. Todo ello generaba retrasos para con el cliente, ya que la mercadería no era entregada al tiempo determinado, muchas veces se retrasaba por permisos, documentación no actualizada entre otros. Asimismo, se reformuló el proceso operativo a través de un flujograma y se diseñó formatos para el llenado de los conductores y el encargado, mediante este nuevo diseño se llevó un mejor control, ya que utilizaba los formatos necesarios y adecuados al proceso de operaciones, controlando así la documentación, carga, combustible, etc. También se diseñó un manual de organización de funciones, un manual de proceso de operaciones, un código de ética, políticas y selección de personal, entre otros, todo esto para la mejora de la organización y cumplimiento dentro del área.

En la etapa de implementación se reestructuró el organigrama y el personal, colocando como encargado del proceso de operaciones al ayudante del gerente, lo que facilitó a la empresa en la contratación de un nuevo personal, así como también

se desarrollaron los formatos propuestos en la etapa de diseño para el proceso de operaciones. Con el formato de cronograma de información para las unidades, permitió el control de los vencimientos tanto en SOAT como en revisiones técnicas. Los reportes dentro del proceso de operaciones permitieron informar al asistente de gestión de procesos sobre la estiba de la mercadería y otros sucesos ocurridos dentro de la empresa del cliente. Con el formato de reporte, el conductor podía informar al asistente de gestión de procesos el estado de la carga, así como también algún inconveniente que este tuvo al realizar el servicio. También mediante la hoja de ruta se llevó un mejor control en cuanto a combustible, debido al abastecimiento suficiente para realizar el servicio y a la vez el robo de combustible por el exceso que anteriormente se daba, obteniendo un ahorro de S/.380.00 mensuales. Mediante las charlas inductivas dadas por el asistente de gestión de procesos los trabajadores recordaban llevar todos sus implementos antes de realizar el servicio. En cuanto a la parte administrativa luego de la implementación del sistema de control interno los errores que estos cometían disminuyeron en un 33% para el área de contabilidad y un 67% para recursos humanos, lo que significa que el sistema de control interno influye y mejora el proceso de operaciones, la gestión administrativa y por ende la situación económica. El autor llegó a las siguientes conclusiones:

- “El sistema de control interno mejoró la situación económica, donde el índice de rentabilidad aumentó en un 27% en promedio para el mes de mayo 2015 ya anteriormente este tenía un 20% en el mes de marzo, igualmente los indicadores como los gastos operacionales se obtuvo S/. 21,465.00 para el mes de marzo obteniendo un 27% y para el mes mayo su disminución fue en un 16% con S/. 21,465.00, el retorno sobre los activos (ROA) para el mes de mayo aumentó en un 22% respecto al mes anterior, de igual forma fue para el retorno sobre el capital propio (ROE) de un 30% de productividad en sus capitales propios aumentó en un 42%”.
- “De acuerdo con el diagnóstico de la empresa se detectó que el proceso de operaciones estaba involucrado dentro del área administrativa y por ello se generaba problemas a la hora de realizar sus actividades, debido al tiempo que estos perdían sacando permisos de circulación o enviando y monitoreando cotizaciones, también se analizó la situación económica

donde se vio las diversas multas e indemnizaciones que la empresa debía afrontar, además muchas de estas multas eran pagadas a destiempo lo que generaba pagar el monto de la multa sin estar sujeto a descuento por no cancelarse en el plazo dado, es por ello que con el asistente de gestión de procesos el pago de las multas se realizó a tiempo, recibiendo estas los descuentos y evitando el pagos excesivos. Asimismo, las indemnizaciones se controlaron mediante el monitoreo constante de la mercadería mediante las llamadas telefónicas y los GPS, evitando así el robo de mercadería y circulando sin problema alguno en la carretera debido a la documentación actualizada y a los permisos de circulación sacados a tiempo”.

- “Se diseñó el Manual de Organización de Funciones (MOF), Manual de procedimientos Administrativos (MAPRO), un código de ética, políticas y reglamentos, para poder designar y especificar las funciones de cada trabajador tanto en el área administrativa como en el de operaciones, estas políticas implementadas sirvieron para la selección de un buen personal. Se elaboró también un diseño de formatos para llevar un mejor control, es decir con estos formatos el asistente de gestión de procesos y el conductor pudieron llevar un orden a la hora de brindar el servicio, ya que por medio de estos formatos se puede controlar y evaluar no solo el desarrollo de la actividad en el proceso de operaciones sino también el de los conductores en el desempeño de sus actividades, además el conductor puede reportar mediante uno de los formatos algún problema con la mercadería o algún problema generado en la empresa del cliente”.
- “Al implementar el sistema de control interno mejoró la situación económica de la empresa ya que se pudo disminuir los gastos de operaciones y los gastos administrativos, obteniendo S/. 36,543.00 como resultado en el mes de mayo, anteriormente era el 18% de utilidad y para el mes de la implementación se obtuvo un 27%, lo que significa que al reducir los gastos la utilidad aumentó en un 9% de utilidad lo cual fue muy beneficioso para la empresa”.

---

La tesis citada, corrobora y refleja como la implementación de un control interno no solamente optimiza la gestión administrativa de las instituciones educativas sino

también de todo tipo de organizaciones y/o empresas, mejorando además la situación económica de la misma.

**Cruzado, C. M. (2015)** como investigación para obtener el título profesional de Contador Público por la Universidad Privada del Norte, con el tema “Implementación de un sistema de control interno en el proceso logístico y su impacto en la rentabilidad de la Constructora Rio Bado S.A.C. en el año 2014”, tuvo como objetivo general de la investigación determinar el impacto de la implementación de un sistema de control interno en el proceso logístico en la rentabilidad de la constructora RIO BADO S.A.C.. El autor refiere que la idea de realizar su trabajo de investigación surgió a raíz de los problemas que presentaban algunas empresas constructoras en el control de sus procesos logísticos, pues si bien es cierto en el mercado actualmente existe una elevada competencia en el sector construcción por lo que las empresas están buscando reducir sus costos, manejando sus recursos de manera adecuada y usando herramientas de nueva generación. Es debido a ello comenta el autor, que se vio en la necesidad de implementar nuevas formas de mejorar y perfeccionar un sistema de Control Interno adecuado para llevar a cabo una buena gestión en el proceso logístico y añade que para lograr ello, compete a los gestores, adecuarse a los cambios y asumir responsabilidades, procurando eficiencia, economía y calidad en su trabajo.

El tipo de diseño de la investigación es transeccional o transversal: Investigación cuasi experimental. La población estuvo conformada por las empresas constructoras de la provincia de Trujillo, departamento La Libertad y la muestra fue la Empresa constructora RIO BADO S.A.C..

El resultado de la investigación manifiesta el autor fue el siguiente:

En cuanto al resultado del diagnóstico: El área de Logística en la Empresa Constructora Rio Bado S.A.C. cuenta con una sola persona que se encarga de realizar las diferentes actividades, además las funciones asignadas a esta no se encuentran claramente definidas por lo que existe demasiada carga laboral para un solo personal. Se presentó un robo interno de materiales de construcción en la empresa por parte de la persona encargada del Almacén, además la adquisición

de los materiales de construcción y el alquiler del transporte se obtenían a un costo sobrevalorado por el mercado. El almacenamiento de los materiales de construcción era inadecuado pues provocaba que muchos de estos se deterioren y se desperdicien significativamente. Por ejemplo: Algunas bolsas de cemento se rompían, varias lozas de mayólica se rajaban producto de caídas y golpes, muchos focos terminaban quemados pues también en ocasiones eran golpeados con otros materiales, etc.. El costo relativo de los servicios prestados era muy alto por el excesivo derroche de dinero que se incurría en el proceso logístico, existía mucho desorden en la gestión, por lo que menor era la capacidad de la empresa para generar utilidad. Asimismo, los activos y capital invertido tampoco eran usados correctamente para generar utilidades y beneficios económicos para la empresa, por lo que generaban pérdidas.

El Resultado de la aplicación de cuestionarios basados en la metodología del COSO al área de Logística y a la Gerencia General fue:

a.- Gerencia General: Se encontraron 44 fortalezas y 68 debilidades de control. el gerente alegó que ello se debía a que no se ha estado proporcionando apoyo logístico y de personal para un adecuado desarrollo de las labores de control, por no haber difundido el reglamento de ética a los trabajadores y porque los planes estratégicos, operativos y de contingencia no se actualizan; no existía un Manual de Organización y Funciones (MOF). No se había establecido y difundido lineamiento y políticas para la administración de riesgo; los procedimientos de autorización y aprobación para los procesos, actividades y tareas no estaban claramente definidos en manuales o directivas y no eran elaborados para todos los procesos y actividades.

b.- Área de Logística: Se encontraron 31 fortalezas y 82 debilidades de control, el jefe del área de logística manifestó que ello se debía a que la estructura organizacional no se había desarrollado sobre la base de la misión, objetivos y actividades de la entidad y no se ajustaba a la realidad, pues esta área tenía bastante movimiento y responsabilidad y sin embargo todo el trabajo estaba asignado solo para una persona. La empresa no contaba con un plan de administración de riesgos, no existía un Manual de Organización y Funciones

(MOF), por lo que el personal del área no tenía en claro sus funciones a realizar y la gerencia no efectuaba periódicamente autoevaluaciones que permitieran proponer planes de mejora.

Después de aplicar el cuestionario interno a las principales áreas involucradas con el proceso logístico, se obtuvo un consolidado de acuerdo a los pesos asignados según el conocimiento que poseía cada área con respecto al elemento evaluado, el cual dio como resultado que el grado de implementación en que se encontraba el sistema de control interno era de 34.78%, lo cual demostraba un incumplimiento alto y a la vez que el sistema de ese momento no estaba permitiendo la consecución de los objetivos trazados por la empresa, pues se encontró que las debilidades que poseía la empresa resultaron ser mayores que las fortalezas generando dificultades en las actividades y operaciones que se realizaban.

Se pudo observar que en ninguno de los componentes del COSO existía un porcentaje favorable que mostrara un cumplimiento de los controles teniendo el ambiente de control un 27.03%, lo que corresponde a un incumplimiento alto, lo cual indicaba que existía débilmente una cultura de control interno en la empresa, todo ello se debía a que la Dirección no había formulado y aplicado una filosofía de control, por lo que el personal no le había dado la debida importancia y no se sentía comprometido, generándose así una inestabilidad en la realización de las actividades logísticas.

En la evaluación de riesgos se reflejó un 14.29%, lo que corresponde a un incumplimiento alto, esto indicaba que no existía una adecuada administración de riesgos, por el contrario, la compañía se encontraba expuesta a los riesgos sin haber establecido previamente medidas que permitieran identificar, valorar y dar respuesta a los mismos, lo que dejaba vulnerable a la empresa, pudiendo presentarse pérdidas por la no consecución de los objetivos al encontrarse sin acciones que permitieran prevenir sucesos.

En las actividades de control existía un incumplimiento alto, siendo este un 38.24%, lo cual indicaba que las políticas de control que se regían en la empresa no habían sido bien definidas y difundidas, por lo que el personal no aplicaba y no se regía del

todo a estos controles, debido a que hasta ese momento no existía una cultura de control en la empresa.

En lo que concierne a la información y comunicación existía un incumplimiento alto de 50%, ello indicaba que no se había implantado mecanismos y soportes adecuados para la compañía y que la información no reflejaba la realidad y no existía comunicación oportuna entre el personal, lo que repercutía en la toma de decisiones.

En la supervisión se tuvo un 50%, correspondiendo a un incumplimiento alto, ello significa que no se estaba monitoreando de manera adecuada el funcionamiento de los controles establecidos generándose una inseguridad en el cumplimiento de los objetivos de la empresa, además de ello las herramientas de gestión utilizadas en este componente no permitían medir la eficacia con que se desarrollaban las actividades.

Por otro lado, los niveles de riesgo en los componentes de ambiente de control, información y comunicación, actividades de control y supervisión se encontraban en un nivel tres, lo cual manifestaba un riesgo alto para la compañía, debido a que se estaba operando con un nivel de control inaceptable, la compañía se encontraba propensa a fallas operacionales y además que la información financiera no sea fidedigna.

En lo que respecta al nivel de riesgo en el componente de evaluación de riesgos se encontraba en un nivel cuatro, que significa un nivel extremo, esto es debido a que la entidad no había reconocido la importancia de medir y evaluar periódicamente los riesgos a los cuales estaba sometida a través de su proceso logístico, para lo cual se requería acciones correctivas de relativa urgencia.

Con respecto a los niveles de madurez en los componentes de control de ambiente de control, evaluación de riesgos y actividades de control se encontraban en un nivel repetible, lo que indicaba que habían desarrollado procesos al grado de que procedimientos similares se llevaban a cabo por personas distintas, quienes eran

responsables de una misma tarea. No existía entrenamiento o comunicación formal de procedimientos estándar y la responsabilidad se dejaba a un individuo.

El autor llegó a las siguientes conclusiones:

- “La implementación del sistema de control interno en el proceso logístico impacta positivamente en la rentabilidad de la constructora RIO BADO S.A.C, debido a que la rentabilidad en el año 2013 se vio afectada por pérdidas originadas en el área de logística las cuales ascendieron a S/. 119,025.00, sin embargo, con la implementación del sistema de control interno en el área de logística el costo beneficio fue de S/. 58,677.00 nuevos soles aproximadamente. De tal forma, a pesar de los costos que generó la implementación del sistema del control interno, la pérdida fue disminuyendo mucho más para periodos siguientes puesto que la gestión en el área de logística fue más eficaz con la implementación del sistema de control interno (se evitaron robos, el almacenamiento de materiales se realizaba de manera correcta para evitar desperdicios, se contaba con personal calificado para realizar los requerimientos exactos a los mejores proveedores del mercado) y la gerencia general estableció un mayor control y supervisión sobre el personal de logística”.
- “Se diagnosticó la situación actual del proceso logístico y la situación actual de la rentabilidad de la constructora RIO BADO S.A.C. y se obtuvo lo siguiente información: Falta de personal en el área de logística, se producía robo interno por parte del personal (Trabajadores a cargo de material de construcción desviaban parte de dicho material a otros lugares donde los vendían) y robo externo (Por descuido de personal de logística y supervisores que no verificaron que los equipos estén correctamente guardados en almacén. Personas ajenas a la empresa robaron 03 equipos técnicos), adquisición de materiales y servicio de transportes de los mismos a un solo proveedor y a un costo sobre el valor del mercado y el almacenamiento inadecuado de los materiales de construcción provocaba que muchos de estos se deterioren y se desperdicien significativamente. Con respecto a los niveles de madurez en los componentes de control de ambiente de control, evaluación de riesgos y actividades de control se

encontraban en un nivel repetible. Todos estos problemas provocaron una pérdida de S/. 119,025.00 nuevos soles en la rentabilidad de la empresa”.

- “Se diseñó el sistema de control interno del proceso logístico usando la metodología del COSO I, de lo cual se estableció lo siguiente en los diferentes aspectos”:
  1. “Ambiente Control: Se reestructuró la organización de la empresa graficando un nuevo modelo de organigrama, se reguló y difundió el código de ética, Manual de Organización y Funciones, Manual de Procedimientos Administrativos y otros lineamientos”.
  2. “Se realizó un plan de riesgos con base a la información obtenida en el registro de riesgos y se analizó las posibles acciones a emprender para mejorar, las cuales debían ser factibles y efectivas, tales como: la implementación de las políticas, definición de estándares, optimización de procesos y procedimientos y cambios físicos entre otros”.
  3. “En Actividades de Control: Se implementaron formularios para el seguimiento y evaluación de planes estratégicos, así como también se realizaron periódicamente evaluaciones de desempeño para detectar si se cumplían con los objetivos y expectativas de la empresa por parte del área de logística, y así poder realizar los cambios y ajustes necesarios de acuerdo con el entorno y las exigencias”.
  4. “Información y Comunicación: A través de memorandos, a todo el personal se hizo llegar información sobre “Talleres de Actitud e Integración en el Entorno Laboral” así como todo tipo de información relativa a sus responsabilidades sobre operaciones y el control de las mismas, como también de la forma en que las actividades individuales se relacionaban con el trabajo de otros colaboradores”.
  5. “Supervisión: Se elaboraron formatos que permitieron monitorear el desarrollo de las actividades de la empresa en el área de logística, fuesen estos de gestión, operativos o de control, con la finalidad de tener una seguridad razonable de que se iban a cumplir con los objetivos empresariales”.

- “Se implementó el sistema de control interno en el área de logística bajo la metodología del COSO I y con la autorización de la gerencia general de la constructora Rio Bado S.A.C.. Con esta implementación se buscó obtener más fortalezas y menos debilidades en la empresa para que el nivel de madurez de la misma tenga un nivel optimizado”.
- “A través de cuadros analíticos e indicadores, se evaluó lo siguiente: La pérdida total en el periodo 2013 según el Estado de Resultados ascendió a S/. 164,034 y la pérdida por la mala organización en el área de logística de la empresa constructora Rio Bado S.A.C. ascendió a S/. 119,025.00 nuevos soles, lo cual representaba el 73% del total de pérdida de la empresa. Por lo tanto, el nivel de impacto de la implementación del sistema de control interno en la rentabilidad fue positivo porque con las medidas de control la pérdida en el área de logística se minimizó estableciéndose un costo beneficio de S/. 58,677.00 nuevos soles”.

El trabajo de investigación de Cruzado brinda una importante contribución, puesto que ratifica como la implementación de un control interno adecuado, optimiza no solamente la gestión de las instituciones educativas sino también todo tipo de organización.

**Acosta, C. L. (2015)** en su tesis titulada “El control interno y su efecto en la gestión administrativa y la organización de la Institución Educativa Privada La Perla del Chira - Sullana 2015” sustentada en la Universidad Nacional de Piura para obtener el título profesional de Contador Público, tuvo como objetivo general de su investigación determinar el efecto del control interno actual, en la gestión administrativa y la organización de la Institución Educativa Privada La Perla del Chira en la ciudad de Sullana 2015, estableciendo el grado de permeabilidad y deficiencias y sugiriendo recomendaciones específicas. El autor comenta que la institución educativa particular en mención y que es muestra de su investigación, ha descuidado una parte muy importante de su gestión, el control interno y afirma que este en la institución ha pasado a un segundo plano o casi es inexistente, priorizándose temas académicos y pedagógicos y agrega, que está bien, pero que deben ir de la mano.

El autor refiere que se llevó a cabo un estudio del tipo aplicada al nivel descriptivo-explicativo, con un diseño de campo y documental. La Población lo constituye la institución educativa La Perla del Chira S.R.L. estando considerada como población el personal directivo, administrativo y docente. La muestra de asemeja a la población, por cuanto se trata de una sola institución educativa.

Acosta concluye su investigación determinando que el control interno influye en la gestión administrativa, siendo necesaria su implementación.

Una vez más, se cuenta con material que ayuda a complementar la tesis presentada y se demuestra la necesidad de implementar en una institución educativa un control interno para optimizar su gestión administrativa, que es el objetivo general de este trabajo de investigación.

**Abad, C. G. (2016)** en su tesis elaborada para obtener el título profesional de Contador Público por la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote con el tema “Los mecanismos de control interno administrativo en las instituciones educativas particulares de nivel secundario de la ciudad de Piura y su impacto en los resultados de gestión en el año 2015” tuvo como objetivo general de su investigación describir los mecanismos de control interno administrativo en las instituciones educativas particulares de nivel secundario de la ciudad de Piura y su impacto en los resultados de gestión en el año 2015. El fundamento teórico de la investigación precisó como variable independiente el Control Interno Administrativo y como variable dependiente los Resultados de Gestión. Se desarrollo la investigación usando la metodología de tipo transeccional, cuantitativo, nivel descriptivo y el diseño no experimental. La población y muestra utilizada para la investigación fueron 50 Instituciones. Se aplicó como instrumentos de recolección de datos las entrevistas, observación directa y cuestionario que fue aplicado al director responsable de los sistemas. Respecto al perfil de los directores, las edades de estos fluctuaban entre 36 a 46 años y una minoría entre 25 a 35 años. Un 54% fue del sexo femenino.

El resultado de la investigación fue que para el 95% de las instituciones en estudio, los mecanismos de control interno implementados favorecieron los resultados de gestión dentro de la institución, fundamentalmente por el cumplimiento de la misión

y objetivos institucionales, además del seguimiento a las actividades cotidianas de la institución. El control interno les permitió evaluar los logros alcanzados en cada uno de los procesos de la gestión escolar de manera permanente y oportuna, identificar y administrar los riesgos inherentes a cada proceso, generar los controles necesarios y formular las acciones de mejora. El autor obtuvo las siguientes conclusiones de su investigación.

- “El 70 % de los directores encuestados afirmó que las normas internas de trabajo ayudaron al logro de los objetivos y metas empresariales, demostrando que la institución integró sus recursos materiales, sistemas organizacionales y personas, para el logro de sus objetivos, manifestando la capacidad del director y/o promotor de dirigir, controlar y fiscalizar la prestación de los servicios de sus trabajadores”.
- “El 80 % de las instituciones educativas particulares afirmaron que el cumplimiento de normas de tesorería implementadas en el plantel, evitaron fraudes y aseguraron la liquidez de la institución, apreciando que no han sido víctimas de malversaciones de fondos, debido a la implementación y aplicación de controles internos que garantizaron la eficiencia, confiabilidad, y la protección de todos los recursos de la institución”.
- “El 75 % de directores encuestados preciso que la supervisión y control de los inventarios, evitaron pérdidas y deterioro de sus bienes asignado, evidenciando la importancia que pueden tener los activos, por su relevancia económica y determinaron un plan estratégico que les permitió el cumplimiento normativo y el reporte interno”.

La tesis citada corrobora los objetivos de la investigación que se propone, porque determina la manera como el control interno optimiza la gestión administrativa de las Instituciones Educativas Privadas de Educación Básica Regular.

## **2.2 Bases teóricas**

En el desarrollo de la presente tesis, se ha considerado los conceptos, teorías y definiciones vertidos por diversos autores de cuyos planteamientos se ha tomado debida nota para enriquecer la investigación.

### **2.2.1 Control Interno**

**Montoya, (2007)**, en su obra “La Contabilidad como base del Control Interno en las Instituciones Financieras” menciona que antiguamente, la expresión "Control Interno" no significaba nada en absoluto para los incipientes banqueros, ya que ellos mismos se encargaban de colocar y recuperar sus capitales. Estos "banqueros" conocían a la perfección sus negocios y tenían el control de todas las operaciones, ya que se realizaban en pequeña escala y si se originaba algún error, conocían de inmediato sus causas.

La Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) I de 1992, define al control interno como un proceso sistemático de acciones, procedimientos y funciones positivas extendida a todas las actividades de la entidad, inherentes a la gestión e integradas a los demás procesos básicos de la empresa tales como a la: planificación, ejecución y supervisión, y se considera como un instrumento de gestión que se utiliza para proporcionar una garantía razonable del cumplimiento de los objetivos establecidos por la dirección o gerencia de la empresa.

El control interno es un proceso efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable a la gestión en su conjunto, que promueve las siguientes categorías:

1. Promover la eficiencia, eficacia, transparencia en las operaciones de la empresa, así como la calidad de los bienes o servicios que produce o comercializa.
2. Garantizar las acciones estratégicas.

3. Cuidar y resguardar los recursos y bienes de la empresa contra cualquier forma de pérdida, deterioro, uso indebido y actos ilegales, así como, en general, contra todo hecho irregular o situación perjudicial que pudiera afectar a la empresa.
4. Cumplir la normatividad laboral, tributaria, comercial y otras aplicables a la empresa y a sus operaciones.
5. Garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información.
6. Fomentar e impulsar la práctica de valores institucionales.
7. Promover el cumplimiento de los funcionarios y empleados de rendir cuentas de su gestión y desempeño asociado a una misión u objetivo encargado y aceptado.

La adecuada implantación y funcionamiento sistemático del control interno en empresas o entidades diversas exige que la dirección o gerencia prevea y diseñe apropiadamente un sistema de control interno. Para tal efecto, debe promoverse niveles sistematizados de ordenamiento, racionalidad y la aplicación de criterios uniformes de control y seguimiento a las diversas actividades que desarrolla la empresa, que contribuyan a desarrollar una buena gestión administrativa y cumplir con los objetivos trazados por la empresa.

En tal sentido, se debe sistematizar:

- a) El autocontrol, en cuya virtud todo funcionario de nivel gerencial y empleado de la empresa, debe controlar su trabajo, detectar deficiencias o desviaciones y efectuar correctivos para el mejoramiento de sus labores y el logro de los resultados esperados.
- b) La autorregulación, como la capacidad institucional para desarrollar las disposiciones, métodos y procedimientos que le permitan cautelar, realizar y asegurar la eficacia, eficiencia, transparencia y legalidad en los resultados de sus procesos, actividades u operaciones.

- c) La autogestión, por la cual compete a cada entidad conducir, planificar, ejecutar, coordinar y evaluar las funciones a su cargo con sujeción a la normativa aplicable y objetivos previstos para su cumplimiento.

Los controles internos no deben ser hechos a través de mecanismos aislados, o directivas de la dirección o la gerencia, sino una serie de acciones, cambios o funciones que, en conjunto, conducen a cierto fin o resultado. Por tanto, el control interno como proceso: Es un medio para alcanzar un fin, no es un fin en sí mismo. No es un evento o circunstancia sino una serie de acciones que hace transparente las actividades de una organización. También es una cadena de acciones positivas extendida a todas las actividades inherentes a la gestión e integradas a los demás procesos básicos de la misma: planificación, ejecución y supervisión. Los controles deben constituirse dentro de la infraestructura de la organización.

El Control Interno es llevado a cabo por la dirección o gerencia y el resto del personal. Es efectuado por personas. Es ejecutado por el personal de una organización a través de lo que ellos hacen y dicen. La gente diseña los objetivos de la entidad y establece los mecanismos de control.

La dirección es responsable de la existencia de un eficaz y eficiente sistema de control. Aunque los directores tienen como obligación primaria la vigilancia del control, también proporcionan directrices y aprueban ciertas transacciones y políticas.

Cada individuo dentro de la organización tiene algún rol respecto al control interno, por ejemplo, al efectuar las siguientes acciones:

- Al realizar conciliaciones de diversos informes.
- Al identificar rápidamente errores importantes.
- Hallar divergencias importantes al corroborar datos agrupados,
- Al promover información financiera completa y oportuna,
- Al analizar los reclamos por facturaciones erróneas.
- Al supervisar las tareas administrativas de registro.
- Al segregar las funciones y verificaciones cruzadas (recíprocas).
- Al efectuar la toma de inventario físico (activo fijo).

- Al realizar reuniones internas que permitan cruzar información.
- Al evaluar el plan de organización y de los procedimientos ejecutados.

El Control Interno no asegura con certeza el cumplimiento de los objetivos de la organización, sino que contribuye a ello. No importa lo bien diseñado que esté el sistema de control, lo más que se puede esperar es que proporcione una seguridad razonable. El sistema de control interno está entrelazado con las actividades operativas de la entidad y existe por razones empresariales fundamentales. Es más efectivo cuando los controles se incorporan a la infraestructura de la empresa y forman parte de la esencia de esta.

Mediante los controles “incorporados”, se fomenta la calidad y las iniciativas de delegación de poderes de autocontrol. Se evitan correr riesgos y gastos innecesarios, permitiendo una respuesta rápida ante las circunstancias cambiantes.

Por lo tanto, los controles internos fomentan la eficiencia, reducen el riesgo de pérdida de valor de los activos y ayudan a garantizar la fiabilidad de los estados financieros y el cumplimiento de las leyes y normas vigentes.

De acuerdo al marco COSO I, el control interno consta de cinco componentes relacionados entre sí. Estos derivarán de la manera en que la dirección dirija la unidad y estarán integrados en el proceso de dirección. Los componentes serán los mismos para todas las organizaciones (sean públicas o privadas) y dependerá del tamaño de la misma implantación de cada uno de ellos. Los componentes son:

- a) Ambiente de control.
- b) Evaluación y gestión de riesgos.
- c) Actividades de control.
- d) Información y comunicación.
- e) Supervisión, monitoreo o seguimiento de resultados.

Dichos componentes son reconocidos internacionalmente por las principales organizaciones mundiales especializadas en materia de control interno y, si bien su denominación, elementos o componentes conformantes pueden admitir variantes,

su utilización facilita la implantación estandarizada de la estructura de control interno en las diversas entidades o empresas, contribuyendo igualmente a su ordenada, uniforme e integral evaluación por los órganos de control competentes u oficinas de auditoría interna.

Respecto del Ambiente de Control, este componente ha sido incluido en los últimos años como un aspecto fundamental de la “conciencia de control”. En realidad, después de muchos años, los que dirigen la organización se han dado cuenta que, si en una empresa no se crea un ambiente de control, liderado principalmente por sus máximos ejecutivos, resultará inútil exigir que los demás trabajadores tomen conciencia del control. Muchas organizaciones siguen el ejemplo de sus dirigentes, o dicho de otra manera, éstas adoptan el estilo de sus dirigentes. Por lo tanto, compete a los auditores también educar a los empresarios y ejecutivos en la concepción amplia que tiene el control interno en el proceso de la gestión empresarial.

En cuanto a los riesgos, la evaluación del riesgo debe ser preocupación en primer lugar de los propios ejecutivos que manejan las entidades privadas o públicas, por lo que, como componente del control interno podría conceptuarse como el proceso mediante el cual, se identifica, analiza y manejan los riesgos importantes para el logro de los objetivos de la empresa. Este componente juega un papel muy importante en los objetivos, en todos los aspectos y actividades de la empresa, porque ellos constituyen los propósitos a donde se quiere llegar, y al fijarlos se identifica los factores críticos de éxito. Al identificar estos factores, compete a la gerencia establecer los criterios para medirlos y prevenir su posible ocurrencia mediante mecanismos de control e información (ejemplo: evaluación de objetivos y metas para determinar menores logros para adoptar medidas correctivas).

Los procedimientos de control constituyen las políticas, los sistemas y procedimientos que establece la administración para obtener una razonable certeza que los objetivos específicos son alcanzados. Ellos coadyuvan en la salvaguarda de los recursos, separación de funciones, la supervisión y el entrenamiento adecuado del personal. Aún más, ayudan a obtener un mayor logro de los objetivos y metas. Estos procedimientos los encontramos en los manuales, reglamentos o

directivas internas, los cuales son materia de evaluación por el auditor, para determinar su eficacia y eficiencia, no solamente a través del documento formal, sino verificando su aplicación en la práctica. La información y comunicación no solamente alcanza a la alta dirección de la empresa o gerentes, sino también para los trabajadores en sus diferentes áreas y niveles, pero en diferentes formas. Se sabe que ningún gerente podría tomar decisiones adecuadas sino cuenta con información apropiada, confiable y oportuna; por lo que, coadyuva a esto los Estados Financieros, presupuestos, evaluaciones de ejecución de las actividades, informes o reportes de costos, etc.

De otro lado, los niveles intermedios elaboran y reciben información en la forma y oportunidad establecida para cumplir sus funciones; de lo contrario, también se verían limitados en su desempeño. Es así como los sistemas producen información, ya sea financiera, operaciones y de cumplimiento de metas, que sirve para uso interno y algunas veces también para uso externo (organismos estatales, bancos, clientes, proveedores, etc.).

Respecto a la supervisión y seguimiento, se puede indicar que la función de la gerencia no termina con implantar los controles en sus diferentes áreas funcionales, sino que debe mantener la vigilancia de que éstos funcionen en la práctica, para lo cual, revisará y evaluará permanentemente los componentes y elementos del control interno para introducirles mejoras. En consecuencia, la supervisión y seguimiento, es de competencia de la administración y de los respectivos jefes de las áreas funcionales; sin embargo, en las entidades que cuentan con auditoría interna, la alta dirección encomienda este trabajo a este órgano de control, quién cumple esta labor eficazmente por su amplio conocimiento de todo lo antes mencionado. De otro lado, los auditores independientes en sus auditorías periódicas, orientan sus mayores esfuerzos a la evaluación crítica de cómo operan los componentes, elementos y principios de Control Interno dentro de la empresa, no solamente para determinar la extensión y alcance de los procedimientos o tamaño de las muestras, sino también para formular recomendaciones oportunas que le permita a la empresa superar las deficiencias que detecte.

**El COSO II o COSO Enterprise Risk Management (ERM)** hacia fines de septiembre de 2004, como respuesta a una serie de escándalos e irregularidades que provocaron pérdidas importantes a inversionistas, empleados y otros grupos de interés, nuevamente el comité COSO publicó el Marco integrado de control interno y de gestión de riesgos y sus aplicaciones técnicas asociadas, el cual amplía el concepto de control interno, proporcionando un enfoque más completo y extenso sobre la identificación, evaluación y gestión integral de riesgo Enterprise Risk Management (ERM).

Este nuevo enfoque no intenta ni sustituye el marco inicial de control interno, sino que incorpora la gestión de riesgos como parte de él, permitiendo a las entidades y empresas mejorar sus prácticas de control interno o decidir encaminarse hacia un proceso más completo de gestión integral de control interno como sistema. Establece objetivos estratégicos, selecciona las estrategias y fija objetivos que se irradian en toda la empresa, clasificando los objetivos en las categorías de estrategias, considerando los riesgos que puedan atentar en contra de los objetivos previstos (alineados con la misión de la empresa y dándole apoyo a la misma), operaciones (vinculados al uso eficaz y eficiente de recursos), información (objetivos de confianza y fiabilidad), cumplimiento (de leyes y reglamentos internos y externos aplicables) y salvaguarda de activos (establecimiento de seguros, inspección de bienes, valores y efectivo, acceso limitado y otros).

La premisa principal del control interno y la gestión integral de riesgo es que cada entidad, con o sin fines de lucro, existe para proveer valor a sus distintos “grupos de interés” (clientes, usuarios y público en general). Sin embargo, todas estas entidades enfrentan incertidumbres denominados “riesgos”, y el desafío para la administración es determinar qué cantidad de incertidumbres existen.

El control interno y la gestión integral de riesgos permiten a la administración tratar efectivamente la incertidumbre, riesgo y oportunidad, de tal modo de aumentar la capacidad de la entidad de construir valor.

**Figura 1. Componentes del control interno COSO**



*Fuente: COSO II ERM. Enterprise Risk Management o Gestión de riesgos empresariales o corporativos*

**La Norma Internacional de Auditoría (NIA) 315** define al control interno como el proceso diseñado, implementado y mantenido por los responsables del gobierno de la entidad, la dirección y otro personal, con la finalidad de proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos de la entidad relativos a la fiabilidad de la información financiera, la eficacia y eficiencia de las operaciones, así como sobre el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables. El término "controles" se refiere a cualquier aspecto relativo a uno o más componentes del control interno.

El auditor obtendrá conocimiento del control interno relevante para la auditoría. Si bien es probable que la mayoría de los controles relevantes para la auditoría estén relacionados con la información financiera, no todos los controles relativos a la información financiera son relevantes para la auditoría. El hecho de que un control, considerado individualmente o en combinación con otros, sea o no relevante para

la auditoría es una cuestión de juicio profesional del auditor.

**Álvarez, (2007)** en su libro “Deficiencias de control interno en el proceso de ejecución en las Instituciones Educativas” nos dice que “El control interno es el proceso puntual y continuo que tiene por objeto comprobar si el desarrollo de las operaciones se ha efectuado de conformidad a lo planificado y alcanzado los objetivos programados” (p.25).

El control es puntual, cuando se aplica eventualmente a ciertas áreas, funciones, actividades o personas, es continuo cuando se aplica permanentemente y comprende al control previo, concurrente y posterior y es eficaz, cuando no entorpece las funciones administrativas presupuestarias y operativas y además cuando se toman en cuenta las sugerencias y recomendaciones de los órganos responsables del mismo y cuando se aplican las medidas correctivas necesarias para optimizar la gestión empresarial.

**Andrade, (2008)** en su libro “Planificación de Desarrollo” sostiene la siguiente teoría: “El control eficaz consiste en evaluar un conjunto de proposiciones financieras, económicas y sociales, con la finalidad de determinar si las metas, objetivos, políticas, estrategias, presupuestos, programas y proyectos de inversión emanados de la gestión se están cumpliendo de acuerdo a lo previsto” (p.120).

Se podría decir entonces que el control eficaz, es el proceso de comprobación destinado a determinar si se siguen o no los planes, si se están haciendo o no progresos para la consecución de los objetivos propuestos.

**Caballero, (2002)** en su Informativo “Auditoría” de la 1ra. Quincena de Julio- Pág. F1, cuando habla del control interno indica que “A partir de la segunda mitad del siglo pasado el control interno se ha hecho imprescindible para llevar a cabo una gestión eficaz de las empresas, y como consecuencia se ha tornado en un instrumento óptimo para la auditoría”.

La profundización en control interno como herramienta de la gestión ha sido posible gracias a los logros conseguidos por los administradores, Contadores Públicos, los

especialistas en información y comunicación, los expertos en sistemas y los técnicos en informática y cibernética.

El control interno incluye el plan de organización y todos los métodos y medidas de una coordinación, adoptados dentro de una entidad para salvaguardar sus activos, verificar la corrección y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y la adhesión a las políticas gerenciales establecidas. Un control interno se extiende más allá de aquellos asuntos que se relacionan con las funciones de los departamentos de contabilidad, presupuesto y finanzas.

Además el control interno integra los planes de organización de la entidad y todos los métodos, procedimientos y sistemas que funcionalmente se siguen en una organización para el conocimiento y protección de sus activos, la consecución de información financiera correcta y fidedigna y el incentivo a la eficacia de la gestión y la realización de las políticas surgidas en la dirección (Caballero, 2002, p.4).

**Masgrau, (2005)** denomina "Control interno", al plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que sirven para ayudar a la dirección en el mejor desempeño de sus funciones" (p.15).

Cuanto más compleja sea una empresa mayor será la importancia de un adecuado sistema de control interno. Una empresa unipersonal no necesita de un sistema de control complejo, pero cuando tenemos empresas que tienen más de un dueño, muchos empleados, y muchas tareas delegadas, los dueños pierden control y es necesario un mecanismo de control interno. Este sistema deberá ser sofisticado y complejo según se requiera en función de la complejidad de la organización.

Con la organización de tipo multinacional, los directivos imparten órdenes hacia sus filiales en distintos países, pero el cumplimiento de las mismas no puede ser controlado con su participación frecuente, pero si así fuese, su presencia no asegura que se eviten los fraudes (Masgrau, 2005, p.30).

Entonces cuanto más se alejan los propietarios de las operaciones más necesario se hace la existencia de un Control Interno estructurado.

**Martínez, (2006)** establece una adecuada estructura en cuanto al establecimiento de divisiones y departamentos funcionales y así como la asignación de responsabilidades y políticas de delegación de autoridad. Esto incluye la existencia de un departamento de control interno que dependa del máximo nivel de la empresa.

Con relación a la ejecución de un control interno, las políticas utilizadas deben ser coherentes, observándose las normas y procedimientos en todas las actividades del proceso de abastecimientos, con la finalidad que influyan favorablemente en el trabajo que se efectúa; sin embargo, se amerita un manual para su ejecución.

Por otro lado, los objetivos que se establecen para el control interno, se deben alcanzar en forma satisfactoria, para que de esta manera la gestión de la institución sea la adecuada, conforme a lo esperado.

El planeamiento que se desarrolla en una entidad, ayuda en su gestión, teniendo gran influencia en la obtención de resultados, ya que se tiene pleno conocimiento de la organización y se evita que ocurran distorsiones en el sistema; por consiguiente, es la etapa más importante del proceso de control.

Las estructuras existentes para ejecutar el control interno se encuentran establecidas a nivel de toda la Institución.

Los estándares deseados en la administración, respecto al control interno que se aplican de acuerdo a las normas y procedimientos para tal fin, permiten establecer criterios y políticas que fomentan prácticas y condiciones uniformes que optimizan dicha tarea.

La inmediatez de las acciones correctivas en el control interno origina que las deficiencias que existieran se subsanen rápidamente, lo cual permite que la gestión administrativa no tenga inconvenientes durante su desarrollo.

**Cepeda, (2003)** en su libro “Auditoría y Control Interno” manifiesta que la sinergia entre los componentes del control interno y los principios de una buena gestión repercute en la optimización del proceso de gobierno de las empresas. La

evaluación continua se inscribe en el marco de las actividades corrientes y comprende los controles regulares efectuados por el directorio y la gerencia, así como determinadas tareas que realiza el personal en el cumplimiento de sus funciones. Comprende actividades corrientes de gestión y supervisión, comparaciones, conciliaciones y otras tareas rutinarias.

Cuanto mayor sea el nivel y la eficacia de la evaluación continua, menor la necesidad de evaluaciones puntuales. El control interno según el autor es el proceso efectuado por el directorio, la gerencia y el resto del personal; diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad en cuanto a la protección de activos, cumplimiento de obligaciones, logro de objetivos y el buen gobierno de las empresas. La buena gestión de las organizaciones refleja excelentes relaciones entre los grupos de interés, además está orientada a facilitar los estándares mínimos de eficiencia, eficacia, economía y productividad en la prestación de los servicios. El propósito del buen gobierno en las organizaciones, es contar con una recta y eficaz gerencia; reconocer los derechos de los accionistas, trabajadores y usuarios; definir las responsabilidades del directorio, asegurar la fluidez de la información y reconocer las relaciones con los grupos de interés. Las prácticas de la buena gestión deben ser iniciativas del directorio, el mismo que tiene responsabilidad de su implementación. Dicha implementación sirve para que las empresas puedan obtener capitales y créditos al menor costo del mercado, obtener créditos en condiciones competitivas y para atraer y retener a los mejores cuadros profesionales para cumplir los objetivos y estándares del servicio que se brinda.

Es importante destacar que cuando existe una gestión eficiente, los miembros de la empresa (directivos, gerentes, empleados y otros) trabajan formando una sinergia y de esta manera alcanzan mayor productividad, disfrutan de su trabajo, desarrollan sus destrezas y habilidades y se convierten en los mejores representantes de la organización ante los diferentes agentes del entorno. Por más problemas que tenga una empresa, cuando existe la predisposición de mejorar; el control interno y la buena gestión van a facilitar salir de esta problemática y enrumbarse en nuevos desafíos.

**León, (2008)** manifiesta que “debe existir una Matriz de Control Interno la cual es una forma de pensar, de planificar, de delegar, de adoptar decisiones y resolver problemas, y de ver la organización en su totalidad” (p.36).

Cabría preguntarse cuantas veces las organizaciones han tenido sanciones pecuniarias por incumplimiento de deberes formales sólo por el hecho de no haber realizado las indagaciones o bien de no tener planificados los controles y las respectivas acciones. El gerente de la organización debe establecer la cantidad de controles a ejecutar por período de tiempo, saber con que elementos o recursos se van a contar, que cuestionarios se han de utilizar y quienes los elaborarán. Es muy importante delegar funciones, puesto que por medio de la delegación se asigna quienes son los responsables de realizar los controles.

El sistema matricial hace uso de puntajes de eficacia, es así que los aspectos o áreas de mayor riesgos, los cuales surgen de los puntajes más bajos, son aquellos en los cuales se han de priorizar los ajustes y correcciones, además a través de la interpretación y análisis de las razones de los bajos puntajes se logra saber los motivos que los originan y ayuda a saber de qué forma adoptar las mejores acciones de solución.

De ésta manera se tiene que, la Alta Gerencia puede verificar por medio de la Matriz de Control que se esté dando cumplimiento a todos los controles, quiénes están a cargo de dichas verificaciones, cuándo fue la última vez que realizaron los controles para cada punto y con qué frecuencia. En función de la importancia relativa de los distintos puntos y de los problemas que los mismos tienen se le debe dar la prioridad de control y corrección. Los encargados y los responsables del control, sean auditores internos o externos deben verificar y razonar sobre la base de la matriz (razonamiento matricial) el cumplimiento de las distintas disposiciones.

El autor señala que la matriz contempla el 100% de los factores de riesgo, siendo esta un vehículo formidable para evitar o corregir defectos que perjudiquen patrimonial y económicamente a la entidad.

La Matriz de Control le brinda mucha importancia al cumplimiento de las disposiciones fiscales, como al control para evitar fraudes, o resguardar la calidad de los productos y servicios, como así también proteger los recursos humanos entre otros. Por tal motivo, contar con una Matriz de Control en la empresa, permite a los Directivos saber las áreas que comprometen a la misma y así proceder a analizar las causas o motivos, para luego aplicar las correspondientes medidas de ajuste.

Asimismo, se puede decir que la Matriz de Control es en último término, un generador de utilidades, porque tiene por objetivo eliminar o disminuir las pérdidas ocasionadas por los fraudes, la falta de seguros contra riesgos, los bajos niveles de calidad, la falta de cumplimiento de disposiciones legales, la carencia de información óptima entre otras.

Como dicen los norteamericanos: "los partidos de basquetbol comienzan ganándose con una buena defensa". De nada sirve encestar muchos puntos si los contrarios nos convierten más. De igual forma de poco servirá trabajar con ahínco y generar ingresos, si buena parte de está son absorbidas por pérdidas ocasionadas en descuidos, despilfarros y carencias de controles.

Cada sector o punto de control de una Matriz representa el eslabón de una cadena, y una cadena es tan fuerte como su eslabón más débil, de ahí la importancia de verificar preventivamente el cumplimiento de diversos aspectos concernientes a la empresa, corrigiendo luego de los controles los aspectos, áreas, procesos, actividades, normas y principios con menores o insatisfactorios niveles de eficacia.

### **Normas y políticas**

**Coopers y Lybrand, (2007)** consideran las políticas como criterios que posee la administración y que son la base para el establecimiento del control, se entienden como políticas, los criterios generales que tienen por objeto orientar las acciones que se llevarán a cabo para el cumplimiento de objetivos específicos.

**Medina, (2012)** define a las políticas internas como la orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas, procedimientos y responsabilidades de cada área de la organización. Las políticas internas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización. En este sentido, las políticas internas son criterios generales de ejecución que complementan el logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias. Las políticas deben ser dictadas desde el nivel jerárquico más alto de la empresa.

Por otro lado, Gómez define a las normas, como reglas específicas que se deben seguir o a que se deben ajustar las conductas, tareas, o actividades en una organización para poder llevar a cabo el cumplimiento de una política organizacional y destaca que forman parte del contenido de las políticas internas organizacionales. Asimismo, señala que las normas y políticas internas son parte esencial de la vida organizacional de una empresa, por lo cual su letra no debe ser muerta (definir, aplicar y cumplir), además deben ser adaptable a través del tiempo.

La redacción de las normas y políticas internas debe ser sencilla y con lenguaje claro, concreto y preciso, no deben existir ambigüedades.

### **Tipos de políticas**

Generales; son las que aplica a todos los niveles de la organización, son de alto impacto o criticidad, por ejemplo: políticas de presupuesto, políticas de compensación, política de la calidad, política de seguridad integral, entre otras.

Específicas; son las que aplican a determinados procesos, están delimitadas por su alcance, por ejemplo: política de ventas, política de compras, política de seguridad informática, políticas de inventario, entre otras.

### **Fases de las normas y políticas**

- Fase I: Diseño y desarrollo de las normas y políticas, en la cual se contempla desde la necesidad, definición, hasta su redacción.

- Fase II: Validación y aprobación de las normas y políticas, se procede a realizar las revisiones y ajustes requeridos, para su posterior aprobación por parte de los involucrados.
- Fase III: Divulgación a todos los niveles de la organización, consiste en formalizar a todos los miembros de la organización la vigencia y aplicación de las mismas.
- Fase IV: Mantenimiento de las normas y políticas en cuanto a cumplimiento y vigencia, se refiere a los ajustes o actualizaciones que requiera dicho instrumento, se recomienda hacer revisiones y/o actualizaciones al menos una vez por año.

### **Beneficios de la aplicación de las normas y políticas**

- Aseguran un trato equitativo para todos los empleados.
- Generan seguridad de comunicación interna en todos los niveles.
- Es fuente de conocimiento inicial, rápido y claro, para ubicar en su puesto nuevos empleados.
- Facilita una comunicación abierta y promueve la honestidad.
- Desarrolla la autoridad, poder y liderazgo.
- Asegura la confianza, transparencia, objetividad y aprendizaje.
- Son indispensables para una adecuada delegación de autoridad.
- Reflejan la imagen de la empresa y deben reajustarse a tiempo.

### **El reglamento interno de trabajo**

El reglamento interno de trabajo es un documento de suma importancia en toda empresa, debido a que se convierte en norma reguladora de las relaciones internas de la empresa con el trabajador, siempre y cuando no afecte los derechos mínimos de este. El reglamento interno de trabajo se convierte en una herramienta indispensable para resolver los conflictos que se llegaran a presentar dentro de la

empresa, y es tan importante que si no existiera, sería muy difícil sancionar a un trabajador por algún acto impropio, puesto que no habría ninguna sustentación normativa o regulatoria que ampare una decisión sancionatoria.

El reglamento interno de trabajo se encarga de contemplar aquellos aspectos no contemplados de forma expresa por la ley, o que simplemente han quedado al libre albedrío de las partes.

### **Importancia del reglamento interno de trabajo**

Su importancia también se puede apreciar al momento de tratar algún problema surgido con un trabajador, puesto que cualquier sanción debe estar contemplada en el reglamento, y si este no existe, la empresa tendrá dificultades si decide sancionar a un empleado sin las bases regulatorias y sin ofrecerle al trabajador un debido proceso, aspectos que deben estar en el reglamento interno.

Es obligatorio bajo la ley peruana de contar este documento para toda empresa que supere la cantidad de 100 trabajadores, pero la norma laboral no impide a las empresas que tengan menos de 100 trabajadores adoptarla.

El reglamento interno de trabajo es de gran utilidad para la regulación de las relaciones de trabajo porque le permite al empleador y a sus trabajadores contar con un marco sistematizado y publicitado de reglas de conducta y de consecuencias jurídicas. Si estas reglas no son cumplidas, constituye un importante refuerzo de la facultad directiva del empleador.

El reglamento interno de trabajo permite regular aspectos tales como el horario de trabajo, el control de asistencia, la duración de la jornada, las medidas de armonía entre trabajadores y empleador, las medidas disciplinarias, etc.

### **El reglamento interno escolar**

**Pérez y Merino, (2016)** definen al reglamento interno escolar como un “conjunto ordenado de preceptos y normativas que son aplicables en un determinado

contexto. Escolar, por su parte, es lo que está relacionado con la escuela (un establecimiento educativo)” (p.1).

El reglamento escolar, está formado por la serie de normas que establecen diferentes pautas de comportamiento y normas de convivencia en una escuela. Se trata de un reglamento interno, que es válido para un centro educativo específico. Esto quiere decir que cada escuela puede tener su propio reglamento escolar.

Las escuelas públicas, por lo general, cuentan con un mismo reglamento, aprobado por el gobierno. Las escuelas privadas, en cambio, suelen desarrollar sus reglamentos con libertad, siempre que las normas internas no entren en conflicto con normativas de jerarquía superior o con las leyes.

En el caso de secundaria, podemos establecer que fundamentalmente el reglamento escolar se encuentra conformado por lo que son los derechos y los deberes de los alumnos. Se establecen algunos como estos que se da a conocer a continuación:

- A ser escuchados y orientados en función del conjunto de necesidades educativas o personales que puedan tener.
- A recibir reconocimientos por la dedicación académica que realizan, como por acatar la disciplina existente y su constancia y buen comportamiento.
- A participar en las actividades extraescolares que organice su centro escolar en cuestión.
- A ser respetados y a ser tratados con respeto, igual y de forma justa.
- A conocer de manera oportuna tanto el horario como el calendario escolar, los exámenes, las normas de la institución o los servicios a los que puede acceder.

En el caso de los deberes, estos son algunos de los más importantes que se recogen en los centros educativos de secundaria:

- A hacer un uso adecuado y correcto de las instalaciones y recursos del centro educativo.
- A tener una buena conducta dentro y fuera de la institución.
- A permanecer en el centro educativo las horas de trabajo correspondientes.
- A tratar con respeto tanto a los compañeros como a los profesores y demás trabajadores de la institución.
- A cumplir con todas las indicaciones que le establece su profesor.
- A justificar de la manera adecuada sus no asistencias a clase.
- A participar de forma activa en las actividades organizadas por el centro educativo.
- A asistir con puntualidad a las clases.

Como se puede observar, el reglamento escolar permite mantener la disciplina en el establecimiento. Entre las cuestiones que establece, se encuentran la vestimenta de los estudiantes, los horarios a respetar, los modelos de interacción y las eventuales sanciones ante las faltas.

En un reglamento escolar, por ejemplo, se puede indicar que los alumnos deben vestir un determinado uniforme, tener cabello corto e ingresar a la escuela antes de las ocho de la mañana. Además, se señala que los docentes tienen la potestad de sancionar a los estudiantes con apercibimientos cada vez que consideren que no se están comportando de manera adecuada.

## **El plan anual de trabajo (PAT)**

**El ministerio peruano de educación** define al plan anual de trabajo como una “herramienta de gestión que orienta las acciones de una Institución Educativa en el lapso de un año, con la finalidad de contribuir al logro de los objetivos de la escuela” (p-49).

Desde hace varios años, el plan anual de trabajo se ha desarrollado en torno a los compromisos de gestión escolar, entendiéndose que la escuela tiene como propósito final que los estudiantes logren los aprendizajes previstos bajo condiciones básicas de calidad.

El objetivo de formular y monitorear el plan anual de trabajo es ayudar a la institución educativa en el logro de sus objetivos y metas. Por tanto, su elaboración no se limita a la formulación de un documento o al mero cumplimiento de una obligación formal. Esto se debe tener presente todo el tiempo y se debe buscar que el plan anual de trabajo se alinee a los objetivos siempre, ya que es una herramienta de planificación y no una camisa de fuerza.

Según **Pacheco, (2011)** el plan anual de trabajo (PAT) es un instrumento de gestión de corto plazo que viabiliza la ejecución del Proyecto Educativo Institucional. Contiene un conjunto de acciones o actividades organizadas y calendarizadas que la comunidad educativa debe realizar para alcanzar los objetivos propuestos por la institución educativa en el plazo de un año. Se trata de un plan operativo (p.10).

### **Importancia del plan anual de trabajo**

- Contribuye a concretar los objetivos estratégicos planteados en el Proyecto Educativo Institucional.
- Orienta a la organización para la consecución de los objetivos y acciones establecidas para un año.
- Focaliza la orientación educativa, las prácticas escolares, el aprendizaje, el sistema de evaluación y la significatividad de los

resultados obtenidos para mejorar las situaciones problemáticas detectadas.

- Relaciona la obtención de recursos materiales, financieros y humanos que se necesita para una eficiente administración, racionalizando y priorizando los recursos disponibles de la institución.
- Incluye la participación organizada y democrática de la comunidad educativa como mecanismo de apoyo al proceso educativo.

### **Características del plan anual de trabajo**

- **Es de corto plazo.** Generalmente de un año de duración.
- **Su horizonte es temporal.** Debe corresponder al ciclo presupuestal.
- **Responde explícitamente a varios aspectos:**
  - ¿Qué debe hacerse? .....Tareas, acciones.
  - ¿Cuándo se debe hacer?.....,Tiempo
  - ¿Cómo se debe hacer?.....,Estrategia
  - ¿Quién lo debe hacer?.....,Responsables
  - ¿Con qué recursos?.....Humanos, técnicos, materiales
  - ¿Qué resultados se esperan?.....Metas.
  - ¿Cómo medir los resultados?.....Indicadores

### **El proyecto educativo institucional (PEI)**

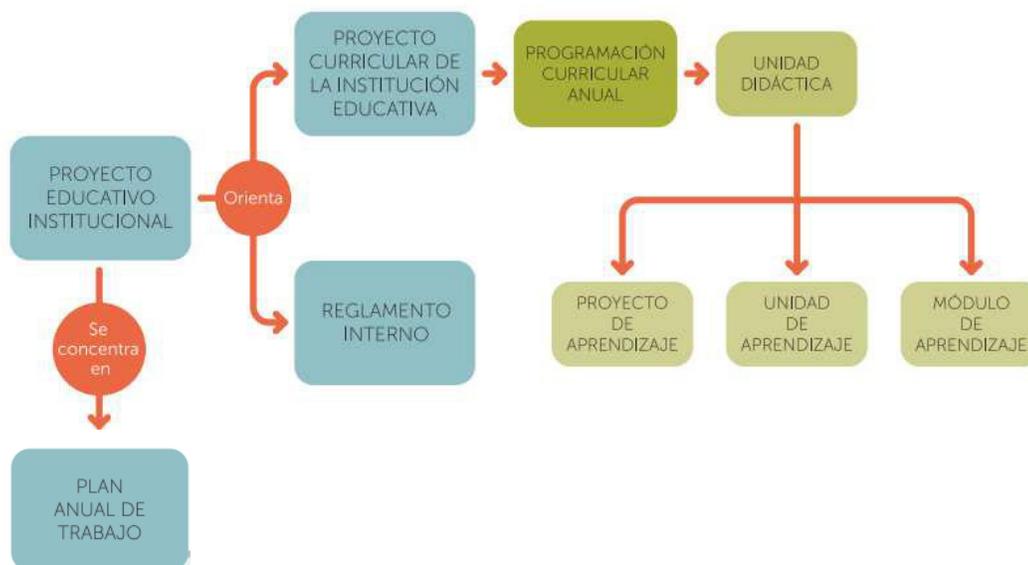
**Aranda, (2016)** define al proyecto educativo institucional como una herramienta para reducir los márgenes de incertidumbre que caracterizan la vida de las escuelas, constantemente interpeladas por múltiples demandas y requerimientos, en la que participan y viven sujetos diferentes, con roles y funciones diversas (p.30). Frente a esta complejidad el proyecto educativo institucional surge como

necesidad, pero también como respuesta a esa necesidad.

Es la producción singular, propia y específica de cada institución.

Por otro lado, la Ley N° 28044, Ley General de Educación y su Reglamento, definen al proyecto educativo institucional como un instrumento que orienta la gestión de la institución educativa. Específicamente, se trata de un instrumento de planificación a mediano plazo que brinda orientaciones para la elaboración de otros documentos de gestión como el plan anual de trabajo, el proyecto curricular de la institución educativa y el reglamento interno. El proyecto educativo institucional y el plan anual de trabajo están claramente vinculados, en tanto el plan anual de trabajo concreta los objetivos estratégicos del proyecto educativo institucional en actividades y tareas que se realizan durante el año escolar.

**Figura 2. Vinculación del PEI y el PAT**



*Fuente: Guía para formular e implementar el proyecto educativo institucional - Ministro de Educación*

Por otro lado, resulta importante mencionar que la nueva versión del proyecto educativo institucional se centra en el funcionamiento integral de la institución educativa para la mejora de los aprendizajes, comprendiendo todos sus procesos

y las funciones que le corresponden dentro del sistema educativo. En consecuencia, el proyecto educativo institucional debería tener las siguientes características:

- **Funcional.** - Práctico y útil para la gestión escolar.
- **Accesible.** - De fácil manejo, todos en la institución educativa pueden entenderlo.
- **Representativo.** - Refleja a la institución educativa y a la comunidad educativa.
- **Estratégico.** - Permite reflexionar acerca de la institución educativa y sus potencialidades.
- **Flexible.** - Permite actualizaciones y evaluación permanente.

### **La estructura del proyecto educativo institucional**

La estructura propuesta por el ministerio de educación para el proyecto educativo institucional considera tres secciones básicas:

- 1. Identificación de la institución educativa.** - Presenta sus datos generales, los principios de la educación y la visión compartida de la comunidad educativa.
- 2. Análisis situacional.** - Contiene los resultados obtenidos por la institución educativa, así como la revisión de su funcionamiento y su vinculación con su entorno.
- 3. Propuesta de gestión centrada en los aprendizajes.** - Se presentan los objetivos estratégicos a tres años y la planificación para su logro.

## **Etapas de formulación del proyecto educativo institucional (PEI)**

El proceso de formulación del proyecto educativo institucional es uno de los grandes desafíos de la gestión de una institución educativa; al mismo tiempo, es una gran oportunidad para integrar a la comunidad educativa en torno a una visión compartida que permitirá plantear objetivos de gestión escolar centrada en los aprendizajes, monitorear su implementación y encaminar a la institución educativa hacia la entrega de un servicio educativo de mejor calidad.

### **Este proceso consta de cuatro etapas:**

1. La primera etapa hace hincapié en las acciones iniciales que la institución educativa debe realizar previamente a la formulación del proyecto educativo institucional.
2. En la segunda etapa se realiza el análisis situacional, se reflexiona sobre los resultados y el funcionamiento de la institución educativa.
3. Durante la tercera etapa se realiza la identificación de la institución educativa, es decir, sus características particulares que la hacen diferente a otras instituciones educativas.
4. Finalmente, en la última etapa, se brindan orientaciones para la formulación de la propuesta de gestión escolar centrada en los aprendizajes.

### **Procedimientos de control**

Según **Garau, (2005)** uno de los factores determinantes para mejorar una organización consiste en contar con procedimientos de control y mejorar los procesos clave. Aquellos que se entiende que son imprescindibles para cumplir bien con la misión que la organización tiene.

Una organización tendrá que aprender a mejorar de una manera controlada, sistemática y permanente, en oposición a una manera intuitiva y sin ninguna seguridad en los resultados a obtener. Aquellas organizaciones que todavía no han iniciado sus procesos de mejora tendrán que pasar de una gestión "familiar" intuitiva y personalista, a una manera estandarizada.

Las organizaciones que buscan la excelencia están mejorando sus procedimientos de control, estandarizando su gestión y haciéndose más transparentes (p.7).

Respecto a procedimientos de control a continuación, mencionaremos alguno de ellos:

1. Delimitar las responsabilidades.
2. Realizar conciliaciones.
3. Segregar funciones de carácter incompatible.
4. Dividir el procesamiento de cada transacción.
5. Seleccionar funcionarios hábiles y capaces.
6. Crear procedimientos que aseguren la exactitud de la información.
7. Dar instrucciones por escrito.
8. Utilizar cuentas de control.
9. Crear procedimientos que aseguren la totalidad de la autorización.
10. Evaluar los sistemas computarizados.
11. Automatizar los procesos.
12. Usar documentos prenumerado.
13. Realizar un flujo de efectivo
14. Evitar el uso de dinero en efectivo.
15. Hacer depósitos inmediatos e intactos de fondos.
16. Mantener orden y aseo.
17. Identificar los puntos clave de control en cada proceso.
18. Actualizar medidas de seguridad.
19. Registrar adecuadamente la información.
20. Conservar en buen estado los documentos.
21. Deben rotarse a los empleados en cuanto a los puestos.

22. Crear por lo menos un suplente (Back Up) en cada puesto dentro de la organización.
23. Hacer que la gente sepa por qué y para qué se hacen las cosas.
24. Definir objetivos y metas claras y alcanzables.
25. Realizar tomas físicas periódicas de activos.
26. Estimular al empleado, para que realice un mejor trabajo.

## **Administración de bienes patrimoniales**

**Aguar, (2016)** indica que, para proteger el patrimonio, es indispensable poseer y mantener un adecuado sistema de control interno que permita salvaguardar los bienes que conforman el patrimonio de la empresa y que, a su vez, contribuya a detectar errores o fraudes en perjuicio de la organización. En la actualidad, aún existe mucho desconocimiento sobre el buen manejo de los activos que conforman parte de una empresa, sobre qué es un activo y qué no (p.1).

En cumplimiento con la NIC 16 (Norma Internacional de Contabilidad), las propiedades, plantas y equipos son activos de la empresa, para usarlos en la producción de bienes y servicios, los cuales pueden ser arrendados a terceros y de los cuales se espera una duración de más de un periodo contable.

Es por ello que los activos fijos tienen una importancia en los negocios, ya que, si se posee la información correcta de los mismos, se puede conocer el pasado, vigilar el presente y programar el futuro de las inversiones del negocio, tanto a corto como a largo plazo. Para lograr esto, es necesario considerar las necesidades propias de la empresa y evaluar las políticas con las que se cuentan para la planificación o gestión de los activos. Para una adecuada gestión de los activos de una compañía, es necesario identificar y contar con la información precisa de los bienes que lo componen, disponiendo de sus principales datos, por ejemplo, código (incluso a nivel del número de parte/componente) descripción, estado, ubicación física, valor, vida útil, depreciación, valor de salvamento, entre otros. Sin embargo, es común observar que surja la duda entre los miembros de una organización de, por qué es importante llevar una adecuada gestión de los activos fijos.

Contar con una buena gestión administrativa de los bienes patrimoniales y/o activos fijos, permite que los mismos se conviertan en una de las mejores inversiones de la empresa, impactando en los siguientes aspectos:

- **Financiero:** debido a que se debe reflejar en las cuentas del estado de resultado el valor de las amortizaciones, ingresos o gastos que estos generen.
- **Fiscal:** permite generar una oportunidad de optimización fiscal, ya que ayuda a tomar los criterios más convenientes según las normativas impuestas.
- **Costos:** permite reducir el valor de inversiones (terrenos, edificios, maquinarias, entre otros) haciendo cargos que afecten al estado de resultados a través del tiempo.

Hoy en día, los entes reguladores ofrecen información de cómo las empresas pueden administrar los bienes patrimoniales y/o activos fijos y se han esforzado para establecer una única línea de administración, gestión y control en el activo fijo que conlleve a un registro claro, transparente y que, a su vez, demande un seguimiento en los bienes.

Algunas de las normas más significativas y que ayudan a optimizar la gestión del activo fijo son:

- NIC-2 (Inventarios).
- NIC-16 (Propiedades, Planta y Equipo).
- NIC-8 (Políticas contables, cambios en las estimaciones contables y errores).
- NIC-36 (Deterioro en el valor de los activos).
- NIIF-5 (Activos no corrientes mantenidos para la venta y operaciones discontinuadas).
- NIC-38 (Activos intangibles).

Es preciso que cada empresa identifique la necesidad puntual en la administración de su activo fijo, analizando la importancia que puedan tener determinados activos, por su relevancia económica y determinar un plan estratégico que les permita estar en armonía con el cumplimiento normativo y el reporte interno. Los accionistas o los representantes de las organizaciones deben tener presente que el hecho de administrar adecuadamente esta área de oportunidad, puede traer mejoras financieras, fiscales y operativas. Gestionar mejor los recursos que ya se poseen, es una estrategia de bajo costo de implementación, rápido resultado y sostenible en el tiempo.

### **2.2.2 Gestión administrativa**

El objetivo de tener en cuenta la teoría de gestión administrativa en una institución educativa en la presente investigación, responde al hecho de que según sea el modo en que comprendemos y explicamos el funcionamiento de esta, será la manera en que actuaremos sobre ella para que se produzca un determinado cambio. La forma en que procuraremos introducir e implementar una mejora (una innovación), responderá al concepto que tengamos de cómo es la institución y cómo funciona.

Para tener un concepto claro de gestión administrativa se ha analizado primero el significado del término gestión. Aunque en el campo de la gestión es difícil encontrar una definición estándar aceptado por todos para uso común, sin embargo, se puede lograr aproximaciones conceptuales. Existen dos definiciones clásicas:

Gestión es hacer las cosas a través de otras personas. Gestión es trabajar con y a través de otras personas para lograr los objetivos de la organización y sus miembros. (Montana y Charnov, 2008, p.2).

De estas dos definiciones se puede educir que la gestión es trabajar con y a través de otras personas para lograr los objetivos tanto de la organización como de sus miembros.

**Pérez y Merino, (2012)** señalan que gestión proviene del latín *gestio*, el concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que mencionar que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer, dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación.

La noción de gestión, por lo tanto, se extiende hacia el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una compañía o de un negocio.

Importante es subrayar que la gestión, que tiene como objetivo primordial el conseguir aumentar los resultados óptimos de una industria o compañía, depende fundamentalmente de cuatro pilares básicos gracias a los cuales puede conseguir que se cumplan las metas marcadas (p.1).

1. Estrategia. - Que es el conjunto de líneas y de trazados de los pasos que se deben llevar a cabo, teniendo en cuenta factores como el mercado o el consumidor, para consolidar las acciones y hacerlas efectivas.
2. Cultura. - Grupo de acciones para promover los valores de la empresa en cuestión, para fortalecer la misma, para recompensar los logros alcanzados y para poder realizar las decisiones adecuadas. A todo ello, se une el tercer eje de la gestión: la estructura.
3. Estructura. - Bajo este concepto lo que se esconde son las actuaciones para promover la cooperación, para diseñar las formas, para compartir el conocimiento y para situar al frente de las iniciativas a las personas mejores cualificadas.
4. Ejecución. - Es el cuarto y último pilar, que consiste en tomar las decisiones adecuadas y oportunas, fomentar la mejora de la productividad y satisfacer las necesidades de los consumidores.

El **Diccionario de la lengua Real Academia Española (2015)** define a la palabra gestión como la acción de llevar adelante una iniciativa o un proyecto. También señala que es ocuparse de la administración, organización y funcionamiento de una empresa, actividad económica u organismo. Asimismo, es manejar o conducir una situación problemática.

La gestión es un cúmulo de acciones articuladas de una Institución, las cuales son dinámicas y flexibles que buscan logros objetivos educacionales a nivel nacional e internacional. Es entonces que la tarea de los directivos consiste en establecer condiciones para que los objetivos futuros se concreten, teniendo en cuenta la realidad y lo que se quiere lograr para el futuro (Alarcón, 2013, p.14).

Según **Beltrán, (2007)** la gestión tiene su punto de partida dentro de las teorías organizativas, las cuales la conciben como una especialización técnica asociada a hacer operativos ciertos procesos de producción, distribución y valoración de bienes.

Para **Alvarado, (2003)** la gestión puede entenderse como la aplicación de un conjunto de técnicas, instrumentos y procedimientos en el manejo de recursos y desarrollo de las actividades institucionales.

Mientras que los pioneros de la administración científica intentan determinar la mejor manera de realizar un trabajo, los de la gestión administrativa exploran las posibilidades de una forma ideal (regla de oro) para poner todos los trabajos juntos y operar una organización. Es así que, el objetivo principal de la escuela o la teoría de la gestión administrativa general, está en la búsqueda de "la mejor manera" de dirigir a las organizaciones. La escuela de gestión administrativa también lleva el nombre de "principios tradicionales de gestión" (Morales, L. 2015, p.106).

Por su parte, **La Serna, (2002)** menciona: "La gestión armoniza medios (recursos, procesos y actividades) y fines (objetivos o propósitos a alcanzar)". En concordancia con las definiciones expresadas, se puede identificar un aspecto estratégico y otro operativo de la gestión. Lo estratégico se refiere a los objetivos

definidos, es decir, a los propósitos a alcanzar y lo operativo está relacionado con la ejecución de las actividades.

Tenemos entonces que la gestión administrativa es la realización de acciones que conducen al logro de objetivos, es decir a obtener un resultado propuesto. Cuando se habla o escribe sobre gestión, se piensa casi siempre en administración, y sus parámetros de funcionamiento que se refieren a eficacia.

Para **Inciarte, Marcano y Reyes, (2006)** la gestión administrativa se entiende como un sistema abierto, flexible, dinámico y continuo, conformado por procesos, componentes, subcomponentes y principios de gestión que orientan, equilibran y hacen posible el desarrollo del currículo a través de la realización de acciones dentro de ciertas normas, valores y procedimientos que permiten viabilizar los diferentes procesos para que estos se cumplan tal como lo establece el marco legal, filosófico y teórico por el que se rigen las instituciones. Desde la gestión administrativa se crean condiciones para prever, organizar, coordinar, controlar, monitorear y hacer seguimiento a los procesos que se generan en la ejecución de proyectos y acciones, racionalizando los recursos humanos, materiales y financieros, en atención a los objetivos formulados.

En este mismo sentido, **Arroyo y Berenguer, (2009)** explican que la gestión administrativa debe estar siempre encaminada a lograr mejores resultados con el mínimo posible de gastos de trabajo y tiempo. Esto es precisamente el contenido esencial del concepto racionalidad de economía. La gestión administrativa es imprescindible en todas las empresas independientemente del sector productivo al que pertenezcan. En las microempresas y las pymes la actividad administrativa es global, sin que exista división departamental, es decir, las operaciones administrativas que realiza el personal van desde la gestión de compra-venta, hasta el control de los recursos humanos, como la contratación, nóminas, etc..

Por otro lado, Henri Fayol, uno de los principales contribuyentes al enfoque clásico de la administración, sostiene que el proceso correcto de la gestión administrativa consiste en lo siguiente:

1. **Planear:** anticipar el futuro y trazar el plan de acción.

2. **Organizar:** mantener tanto la estructura material como social de la empresa.
3. **Dirigir:** guiar y orientar al personal.
4. **Coordinar:** armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos.
5. **Controlar:** verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

## **Los principios de administración**

Asimismo, **Chiavenato, (2006)** en su libro “Introducción a la Teoría General de la Administración” Séptima Edición, afirma que Henri Fayol determinó los principios de administración para que sean utilizados en las operaciones de cualquier tipo de empresa y los organizó en catorce grupos:

1. Unidad de mando: Cada empleado tiene que responder a un solo jefe.
2. Autoridad y responsabilidad: Quien tiene el poder avalado por un cargo, tiene que responder por los resultados de su gestión.
3. Unidad de dirección: Todos los miembros de una organización deben trabajar a favor de los mismos objetivos.
4. Centralización: Se refiere a la afluencia hacia la cabeza de mando quien tomará las decisiones. Cuanto más grande sea la organización menor será la centralización.
5. Subordinación del interés particular al general: Son prioritarios los intereses de la organización y luego los personales.
6. Disciplina: Es sinónimo de respeto.
7. División del trabajo: Induce a la especialización y por lo tanto promueve eficiencia.
8. Orden: Se puede sintetizar con la frase “un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar”. De esta forma se evitan demoras en búsquedas infructuosas de por ejemplo las herramientas de trabajo.
9. Jerarquía: Representa la cadena de mando, quién manda a quién. Hay que respetarla dirigiéndose al inmediato superior/inferior.
10. Justa Remuneración: La retribución por el trabajo debe ser acorde a las tareas desempeñadas y justas.

11. Equidad: Es sinónimo de justicia y trato igualitario para con todos los empleados.
12. Estabilidad del personal: Se le debe dar al trabajador el tiempo suficiente para aprender y asimilar las tareas encomendadas.
13. Iniciativa: Se debe estimular y valorar los aportes efectuados por el personal que favorezcan a la empresa.
14. Trabajo en Equipo: Se refiere a la armonía en los vínculos para que el ambiente laboral sea agradable.

Las funciones administrativas no son privativas de la alta dirección, sino que se reparten por toda la jerarquía de la empresa. Fayol afirma que la capacidad básica de las personas situadas en los niveles inferiores es la capacidad profesional característica de la empresa, mientras que la capacidad esencial de la alta dirección es la administrativa. Es decir, conforme se asciende en la escala jerárquica de la organización deben aumentar las funciones administrativas, mientras que si se desciende predominan las funciones técnicas (p. 15).

Uno de los objetivos de toda empresa debe ser el conseguir mejores administradores a través de una enseñanza organizada de las técnicas de dirección.

Por otro lado, en el campo educativo, la gestión se refiere al conjunto de funciones administrativas que debe realizar el centro educativo aplicando el proceso correcto de administración, es decir, planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar sus actividades educativas.

### **La gestión educativa**

Para **Arana, (2001)** la gestión educativa es el conjunto articulado de acciones de conducción de una institución educativa a ser llevadas a cabo con el fin de lograr los objetivos contemplados en el Proyecto Institucional. Las acciones de conducción deben ser planificadas.

La gestión educativa, de acuerdo con **Gonzales, (2000)** se encarga de contrastar las dificultades propias de las organizaciones contemporáneas. Asimismo, brinda un aporte importante al describir como una gestión pedagógica eficaz, es capaz de integrar los procesos de formación personal con el hacer diario de los docentes.

### **Mejora de Gestión**

El éxito de cualquier institución depende en gran medida de la eficiente administración de sus recursos; ya sean estos humanos, materiales o financieros. Por tal motivo, las premisas básicas para la gestión empresarial deben ser el uso racional, eficaz y transparente de los recursos disponibles y la aplicación de políticas y procedimientos en las actividades operativas, administrativas o de cualquier naturaleza.

Asimismo, es importante impulsar una cultura de evaluación y mejora continua en la institución, así como el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, mejorando aptitudes, fortaleciendo competencias y promoviendo el bienestar de todos los integrantes de la organización.

### **Gestión de la calidad en las organizaciones**

Dirigir y operar una organización eficientemente requiere gestionarla de una manera sistemática y visible. El éxito será el resultado de implantar y mantener un sistema de gestión, que sea diseñado para mejorar continuamente la eficacia y eficiencia del desempeño de la organización mediante la consideración de las necesidades de las partes interesadas.

Gestionar una organización incluye gestionar la calidad entre otras disciplinas de gestión.

En la actualidad estamos frente a un mundo competitivo, donde encontramos nuevas tecnologías que nos sorprenden día a día, los clientes son cada vez más

exigentes, requieren productos o servicios con características que satisfagan sus necesidades y expectativas. Es por ello que las organizaciones deben trabajar en pro de la satisfacción total de sus clientes, mediante un proceso de mejora continua e implementar normas estandarizadas para lograr la calidad máxima de los productos o servicios que ofrecen. Es importante la plena colaboración de todo el personal de la organización o empresa, para que sea efectivo el servicio realizado, y que de esta manera se obtengan excelentes resultados para la empresa.

**Trovato, Nares y Gargiulo, (2009)** manifiestan que al mejorar la gestión de una institución educativa se mejora también la calidad de servicio educativo. Además, sostienen que “Lo que posee calidad, cubre las expectativas del cliente. La calidad en general abarca todas las cualidades con las que cuenta un producto o servicio, cuando sus características tangibles e intangibles satisfacen las necesidades del usuario”.

Asimismo, **Morales, (2009)** denota que “Calidad es la satisfacción de las necesidades y expectativas razonables de los clientes. Al unir la gestión con la calidad encontramos entonces que, un Sistema de Gestión de la Calidad es una forma de trabajar, mediante la cual una organización asegura la satisfacción de las necesidades de sus clientes. Para lo cual planifica, mantiene y mejora continuamente el desempeño de sus procesos, bajo un esquema de eficiencia y eficacia que le permite lograr ventajas competitivas”.

**Figura 3. Sistema de gestión de la calidad**



Fuente: Barrueta, Pami (2013) *Liderazgo Para la Transformación - Calidad Total*

Es necesario que cada institución educativa defina lo que es calidad, para que conozcan las expectativas que los padres de familia y alumnos como clientes potenciales tienen acerca del logro de aprendizaje, de las actitudes y procedimientos que los educandos deben obtener durante su formación escolar. Para que una gestión sea de calidad en una institución educativa, necesita cumplir tres aspectos fundamentales:

El primero será la planificación, mediante la cual se deberá identificar al cliente, definir cuáles van hacer sus necesidades, establecer métodos y herramientas que logren cubrir el perfil que deseamos para un aprendizaje exitoso.

El siguiente será el control que nos permitirá medir los logros, identificar problemáticas y buscar variantes para la solución de las mismas, además de hacer comparaciones con otros proyectos de gestión.

El otro aspecto será el mejoramiento continuo a través de lograr avances significativos en la práctica, investigación-acción, eficiencia de los procesos administrativos-educativos y el nivel de logro de la satisfacción de los alumnos-clientes.

**La Normativa ISO 9001** basa la calidad en 8 principios desarrollados con la intención que sea adoptada por instituciones para lograr un mejor desempeño:

1. Enfoque al cliente.
2. Liderazgo.
3. Participación del personal.
4. Enfoque basado en procesos.
5. Enfoque sistemático para la gestión.
6. Mejora continua.
7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones.
8. Relaciones beneficiosas con los proveedores.

## **La planeación en las instituciones educativas**

Para mejorar la gestión en el ámbito educativo debe existir la Planeación, puesto que envuelve un conjunto de procesos anticipados, sistemáticos y generalizados para la determinación de acciones al avance equitativo y vinculado de la educación.

**Steiner, (1998)** define a la Planeación Estratégica como “el esfuerzo sistemático de una institución y/o dependencia educativa para establecer propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, que guíen su actuación y respondan a las demandas y necesidades de sus usuarios” (p.21).

La planeación influye positivamente en las formas y estilos de enseñanza del docente, así como en la producción académica de los educandos y en la calidad de la autoevaluación. La competencia de la planeación y la administración se resume a una serie de elecciones. La planeación en las instituciones comprende recopilar, analizar y resolver problemas, organizando proyectos y administrando el tiempo y los recursos financieros de los mismos, en otras palabras, mejora la gestión.

**Arguin, (1988)** define a la planeación como un proceso integrado que se deriva de la filosofía de la Institución. La misión, visión, programas y estrategias aseguran su implantación.

**La Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior ANUIES (2009)** señala que para que la planeación tenga resultados óptimos es indispensable que se cumplan con las siguientes características:

1. Prospectiva. Tiende a anticiparse a los hechos planteando medidas, técnicas y procedimientos.
2. Integral. Visión como un todo basándose en la realidad.
3. Participativa. Intervienen todos los actores del quehacer educativo.
4. Iterativa. Orienta sus acciones apoyándose en la evaluación de los resultados obtenidos y en los cambios sociales.
5. Operativa. Las acciones institucionales impactan en las decisiones y en su quehacer.

Asimismo, para mejorar la gestión, también se debe de delimitar las etapas de la planeación estratégica de manera secuencial, porque el resultado de cada una de ellas brinda información para la siguiente etapa. Para lo cual, se formula la siguiente estructura:

1. **Formulación.** - Implica el desarrollo de dos fases:

**a) Planeamiento estratégico**

- Elaboración de la misión y la visión.
- Realización del diagnóstico (FODA).
- Determinación de prioridades.
- Determinación de objetivos estratégicos.
- Establecimiento de estrategias.

**b) Planeamiento operativo**

Elaboración y formulación de proyectos. Se basa en el diagnóstico de la institución y en las metas para establecer los objetivos a futuro.

2. **Ejecución, seguimiento y evaluación.** - La ejecución, el seguimiento y la evaluación de planes y programas son fases interdependientes cuyo cumplimiento asegura la operación de un plan y garantiza su continuo ajuste, implicando la aplicación de la supervisión antes, durante y después del proceso, siendo su fin, el tener un conocimiento real y preciso del avance como de los resultados del conjunto de actividades enfocadas al cumplimiento de metas y objetivos.

## **Análisis FODA o SWOT**

Cuando una entidad se propone mejorar su gestión, debe partir necesariamente de un diagnóstico institucional, que permita identificar las brechas desde el punto de vista organizacional que le dificultan obtener el mejoramiento esperado de la gestión y los resultados que se quiere alcanzar.

Para cualquier empresa, actividad o persona en general, hacer un diagnóstico o un análisis de su situación actual es el punto de partida para una mejora o un reconocimiento de que algo se debe hacer.

En el caso de una organización o una empresa incluso un emprendimiento es necesario identificar algunas particularidades de esa situación y de ese contexto. Siempre existirán aspectos sobre los cuales no podremos tener control, a estos se les puede considerar como aspectos externos. Por el contrario, los aspectos sobre los cuales podemos tener un control cercano, generalmente son aspectos internos a la organización.

**La Norma ISO 9001** refiere que las organizaciones empresariales siempre están en constante avance, esto llevado por las necesidades de los mismos mercados en los cuales se desenvuelven. Así, el uso de las herramientas adecuadas permite conocer más aún la organización y presenta el punto de partida sobre el cual comenzar a generar cambios de manera de entregar el valor que se desea y con el cual llegar a las bases mismas del negocio en los propios clientes.

EL análisis FODA, cuyas siglas en inglés es SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), es una herramienta de gestión que provee información para la implementación de acciones, medidas correctivas y generación de nuevos o mejores proyectos en el contexto de la planificación y estrategia en las organizaciones. FODA es la sigla de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. En su desarrollo se toma en cuenta el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la entidad, considerando factores socioeconómicos, políticos y culturales.

En el siguiente cuadro se muestran los componentes:

**Figura 4. Diagrama de Análisis FODA**

	Internos	Externos
Positivos	Fortalezas (Strengths)	Oportunidades (Opportunities)
Negativos	Debilidades (Weaknesses)	Amenazas (Threats)

*Fuente: Elaboración propia*

Para poder llevar a cabo dicho análisis se debe contar con una planeación que ayude a afrontar los temas clave relacionados, así como el problema que enfrenta la organización, permitiendo implementar propuestas más concretas para resolverlo. La persona encargada de realizar el análisis debe de responder a preguntas como:

1. ¿Qué se desea ser a futuro como organización? (Visión).
2. ¿Qué somos como organización? (Misión, principios y valores de la organización).
3. ¿Qué se quiere lograr? (Objetivos generales).
4. ¿Cómo se van a lograr? (Estrategia).
5. ¿A dónde se quiere llegar? (Metas).

La técnica de planeación FODA permitirá contar con información de gran valor proveniente de personas involucradas con la gestión y que con su “know how” aportan opiniones para el futuro organizacional.

La creatividad es importante para el análisis; ya que para los que una situación es una oportunidad, para otros puede no ser tomada en cuenta, de la misma manera esto puede pasar con las amenazas, fortalezas y debilidades que sean analizadas.

La importancia de contar con el FODA en la institución es que mejora la gestión determinando en forma objetiva, los aspectos en los que se tienen ventajas

respecto de los competidores. Asimismo, muestra en lo que se debe mejorar para lograr una mejor competitividad. Por tal razón, es imprescindible realizarlo de forma imparcial y con sentido crítico.

### **La supervisión en las instituciones educativas**

**Notario, (2016)** sobre la "Importancia de los mecanismos de gestión de la calidad en instituciones educativas" comenta y plantea que "En la actualidad existe una justificada y creciente preocupación en relación con la garantía de calidad, tanto en las Universidades como Instituciones Educativas, y programas académicos. Esto se ve reflejado en las iniciativas que se están llevando a cabo en diferentes países de América Latina para instaurar procesos y procedimientos de evaluación y acreditación universitaria, que se aprecian como una necesidad prioritaria e ineludible" (p.12).

**Néricsi, (2000)** como "Introducción a la Supervisión Escolar", afirma que: "Una de las tareas más importantes, difícil y exigente dentro de cualquier empresa, es sin duda alguna, la supervisión del trabajo ajeno. No obstante, siempre queda la interrogante si existe realmente la "Supervisión". Es frecuente escuchar a los docentes con quejas como "En mi escuela no hay supervisión", "No me gusta que me supervisen", "La supervisión es puro papeleo", "Cuando me supervisan sólo se resaltan los aspectos negativos, no se me orienta". Estas y otras expresiones revelan en cierto modo la ignorancia, los prejuicios, la confusión ocasionada por el desconocimiento del propósito primordial de la supervisión educativa" (p.54).

El origen de la palabra supervisión se deriva de "súper" sobre y de "visum" ver, implica, por lo tanto, "ver sobre, revisar, vigilar". La función supervisora, supone "ver que las cosas se hagan como fueron ordenadas".

Supervisión en el ámbito educativo quiere decir coordinar, estimular y dirigir el desenvolvimiento de los profesores, para que por medio de ellos, se estimule a cada individuo a través del ejercicio de su talento hacia la más completa y más inteligente participación en la sociedad a la cual pertenece.

La supervisión apunta al mejoramiento del proceso enseñanza-aprendizaje, para lo cual se tiene que tomar en cuenta toda la estructura teórica, material y humana de la escuela.

Para **Fermín, (2001)** la supervisión de la educación debería ser integral y consecuente. En la práctica se realizan dos tipos de supervisión, una administrativa y otra docente. En la supervisión administrativa, el supervisor realiza una gira o proyecta una serie de visitas para examinar el estado en que se encuentran las instalaciones de las instituciones, observa y analiza si hay carencia de personal, si existe un presupuesto y como se están dando los programas, en este escenario el supervisor está haciendo una supervisión de tipo administrativa, es decir, está supervisando aspectos específicos, que tienen alguna relación con el mejoramiento de la enseñanza, pero que no son aspectos específicamente didácticos, mientras que la supervisión docente tiene como función principal, asistir a los educadores para ayudarlos a mejorar el proceso de enseñanza mediante la aplicación de técnicas y procedimientos especializados los cuales provienen de un proceso de planificación (p.12).

La moderna supervisión escolar está basada en la acción positiva y democrática destinada a mejorar la enseñanza mediante la formación continua de todos los interesados: el alumno, el maestro, el supervisor, el administrador y el padre o alguna otra persona interesada en el problema.

La función básica de la supervisión en una institución educativa es el mejoramiento de la situación de aprendizaje de los alumnos y ayudar a los maestros en el desempeño de su labor. De esta manera la institución educativa alcanza con mayor eficiencia sus objetivos.

Se debe rescatar la función práctica y positiva del proceso de "supervisión", definiéndolo como el seguimiento de las acciones efectuadas durante la ejecución de un proyecto. Mediante la supervisión se podrán detectar las fallas de la organización, establecer las correcciones necesarias y tomar las decisiones pertinentes exigidas por la nueva situación. Sin embargo, estas decisiones no deben ser tomadas unilateralmente, sino que desde la conformación del proyecto

se deberá pugnar siempre por la participación de todos los directamente afectados, es decir, se requerirá llevar a cabo una planeación participativa.

### **La autoevaluación en las instituciones educativas**

Se considera a la autoevaluación como la mejor opción para mejorar la gestión educativa porque permite detectar las oportunidades de mejoramiento en los procesos de gestión de la institución educativa. Asimismo, garantiza la construcción de un plan de mejoramiento más real y se logra el aprendizaje institucional. En una época como en la que vivimos, una organización debe aprender desde sí misma, motivada por su visión, misión, principios, sus integrantes y su entorno.

“Autoevaluar es participar activamente como miembro de la comunidad escolar en la construcción del conocimiento, buscando la información necesaria, interpretándola, estableciendo visiones no simplificadas de la realidad y facilitando la construcción de una verdadera cultura de mejora” (Gvirtz, Abregú y Paparella, 2015, p.19).

La autoevaluación es además considerada como “un proceso sistemático de recogida de datos incorporado al sistema general de actuación educativa, que permite obtener información válida y fiable para formar juicios de valor acerca de una situación. Estos juicios, a su vez, se utilizarán en la toma de decisiones consecuente, con el objetivo de mejorar la gestión educativa” (Casanova, 1998, p.11).

### **Administración de ingresos y egresos de tesorería**

En un mundo tan globalizado como en el que vivimos, es vital para las empresas realizar una eficiente gestión financiera, es decir, tener una buena administración de sus ingresos y egresos de tesorería y una buena administración de sus finanzas. Pero, ¿qué es exactamente esta actividad y para qué sirve? ¿qué es la gestión financiera de una empresa?

La gestión financiera y contable se basa en la administración efectiva de los recursos financieros que posee la organización. Así, la empresa podrá administrar sus gastos e ingresos de la forma más adecuada para que todo funcione correctamente.

El responsable de este tipo de gestión es el gestor financiero. Y dentro del organigrama financiero de la empresa, él es el encargado de planificar y organizar la estrategia financiera de la empresa, pero también de controlar las operaciones financieras que se llevan a cabo en la compañía. Por ello, la función del gestor financiero es vital para la salud de cualquier organización, ya que debe tener en cuenta tanto el pasado, como el presente y el futuro de la organización y del mercado. Sólo así se podrá evitar errores pasados, evaluar riesgos u oportunidades futuras y analizar la situación económico-financiera actual para lograr mayores niveles de rentabilidad y beneficios.

Una gestión adecuada de los recursos financieros de la empresa permitirá además crear relaciones de calidad y durabilidad con los inversores y adelantarse a los riesgos financieros. Si la empresa posee una buena administración de ingresos y egresos de tesorería, la consecución de sus objetivos será más fácil y es más probable que todo funcione correctamente. Es por eso que la confianza entre la empresa y su gestor financiero es fundamental, debiendo velar ambos por el beneficio mutuo.

¿Qué cualidades ha de tener una persona que quiera dedicarse a la gestión financiera?

En primer lugar, ha de tener una serie de cualidades personales que le diferencien: ser íntegro, tener seguridad al tomar decisiones rápidas, sentirse cómodo al manejar cifras y ser organizado en su trabajo. En segundo lugar, se debe tener en cuenta su formación y su experiencia profesional; ambos marcarán su carrera en el mundo de la gestión financiera (Universidad Cegos, 2016, p.1).

## **La gestión de la tesorería**

En la actualidad utilizamos el dinero como medio de intercambio para adquirir cualquier bien o servicio, así que es indispensable administrarlo correctamente. Por ello, en las empresas cobra gran importancia la figura del gestor financiero y/o tesorero, que se encarga de gestionar y dirigir los asuntos relacionados con los flujos monetarios. El manejo eficiente de la tesorería repercutirá en el éxito de las empresas, pues anticipará las necesidades de financiamiento de la organización.

**Flores, (2015)** en su libro " Tesorería y Decisiones Financieras ", sostiene que la gestión de tesorería es una actividad del Gerente Financiero. La gestión de tesorería trata sobre la gestión de los recursos financieros (efectivo) a corto plazo.

La gestión de tesorería tiene los siguientes objetivos:

1. Tener liquidez.
2. Optimizar los gastos financieros.
3. Cálculo, medida, cobertura o gestión de los riesgos de tipo de interés y de tipo de cambio.
4. Analizar y tomar decisiones pertinentes respecto a las diferencias habidas entre la tesorería prevista y la tesorería real.
5. Elaborar un flujo de caja, con la finalidad de asegurar la liquidez de la empresa.

La gestión de la tesorería conlleva, irremediablemente, asumir una serie de responsabilidades sobre el control de los flujos monetarios de la entidad y sobre su posición de liquidez, responsabilidades que deben conducir a una mejora de los resultados obtenidos en el departamento financiero, más concretamente en el área de tesorería. Y todo ello en unión con el resto de departamentos de la empresa, (Iturralde, Maseda y San José, 2005).

El perfil del profesional responsable de la tesorería en la empresa también debe cambiar, como lo hace el rol que desempeña. El responsable de la tesorería debe aceptar la importancia que el cash-flow tiene en la gestión financiera de la

organización, además de ser un conocedor experto del mercado monetario y crediticio. Debe poseer habilidad en la gestión de las relaciones con las entidades financieras, además de dominar el control y planificación de la liquidez, la gestión de las necesidades y excedentes a corto plazo y la gestión de riesgos, entre otras muchas cosas.

Para **López, (2005)** los asuntos vinculados a la administración de los ingresos y egresos no son más importantes que los demás, pero tampoco menos. En algunas empresas el cash management constituye el centro de la gestión financiera de la entidad (incluso llega a ser el centro de la gestión global de la organización), olvidando que, además del criterio de caja, existe el de devengo. No tener esto en cuenta supone adoptar y defender una visión parcial de la realidad financiera empresarial.

**Larrán, (2000)** propone establecer claramente las diferencias y las relaciones entre las operaciones de tesorería asociadas al “devengo” (beneficio ordinario) y las relacionadas con los cobros y pagos (cash). Muchas empresas confunden y mezclan ambas realidades y procesos, de modo que la visión que se posee sobre la experiencia financiera de la organización no es real y en gran medida, la entidad se mueve a ciegas. En muchas ocasiones, a la confusión mencionada se une el hecho de ignorar que las cuestiones vinculadas a la tesorería afectan a los resultados de la empresa, y viceversa. Por tanto, la tesorería y la explotación deben gestionarse de manera integrada.

**Sánchez, (2005)** señala que también es importante adoptar modelos de gestión de la tesorería que estén en función del contexto y de las propias características de la empresa, de sus objetivos y circunstancias.

**Gramjo y Peñalva, (2009)** manifiestan que una administración eficiente de los ingresos y egresos de tesorería exige disponer de la suficiente información útil interna y externa, para poder realizar planes y previsiones de cobro y pago, considerando diferentes plazos y escenarios. Por tanto, se están refiriendo a una necesidad de confección realista y operativa de los presupuestos de tesorería, así como a la exigencia de elaborar previsiones de necesidades de liquidez a corto

plazo, especialmente en épocas de incertidumbre como las actuales.

Por otro lado, **Moya, (2005)** refiere que no es posible gestionar la tesorería de la empresa si no se elaboran estados financieros adecuados a las necesidades de registro, planificación-previsión y control. Los investigadores han insistido en mejorar la vinculación existente entre la gestión financiero-contable y los estados de flujo de tesorería, para conseguir que los estados de flujo de tesorería reflejen de la manera más fiel posible la gestión de la liquidez de la empresa.

**San José, Iturralde y Maseda, (2009)** manifiestan que todos los cambios propuestos para mejorar la gestión financiera y tesorería no podrían llevarse a cabo sin la automatización e informatización de los procesos y en definitiva, sin la incorporación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) a la administración económica de la empresa.

### **Activos fijos**

**La Norma Internacional de Contabilidad (NIC) 16** define a los activos fijos como las propiedades, planta y equipo y/o activos tangibles que posee una entidad para su uso en la producción o suministro de bienes y servicios, para arrendarlos a terceros o para propósitos administrativos; y que se esperan usar durante más de un periodo.

Es muy importante considerar esta NIC para el tratamiento correcto de los activos fijos de una empresa.

**Sánchez, (2009)** define a los activos fijos como los bienes que una empresa utiliza de manera continua en el curso normal de sus operaciones; representan al conjunto de servicios que se recibirán en el futuro a lo largo de la vida útil de un bien adquirido.

Para que un bien sea considerado activo fijo debe cumplir las siguientes características:

1. Ser físicamente tangible.
2. Tener una vida útil relativamente larga (por lo menos mayor a un año o a un ciclo normal de operaciones, el que sea mayor).
3. Sus beneficios deben extenderse, por lo menos, más de un año o un ciclo normal de operaciones, el que sea mayor. En este sentido, el activo fijo se distingue de otros activos (útiles de escritorio, por ejemplo) que son consumidos dentro del año o ciclo operativo de la empresa.
4. Ser utilizado en la producción o comercialización de bienes y servicios, para ser alquilado a terceros, o para fines administrativos. En otras palabras, el bien existe con la intención de ser usado en las operaciones de la empresa de manera continua y no para ser destinado a la venta en el curso normal del negocio.

Es importante aclarar que la clasificación de un bien como activo fijo no es única y que depende del tipo de negocio de la empresa; es decir, algunos bienes pueden ser considerados como activos fijos en una empresa y como inventarios en otra. Por ejemplo, un camión es considerado como activo fijo para una empresa que vende artefactos eléctricos si es que lo usa para entregas de mercadería; pero es considerado como un inventario (para ser destinado a la venta) en una empresa distribuidora de camiones.

### **Vida útil**

**La Norma Internacional de Contabilidad (NIC) 16** define a la “vida útil” como:

- “El periodo durante el cual se espera utilizar el activo por parte de la entidad”.
- “El número de unidades de producción o similares que se espera obtener del mismo por parte de una entidad”.

La vida útil de un activo fijo es definida también como la extensión del servicio que la empresa espera obtener del activo. La vida útil puede ser expresada en años, unidades de producción, kilómetros, horas, o cualquier otra medida. Por ejemplo, para un inmueble, su vida útil suele estimarse en años; para un vehículo, en kilómetros o millas; para una máquina, de acuerdo con las unidades de producción; para las turbinas de un avión, las horas de vuelo (Sánchez, 2009, p.5).

Los factores que limitan la vida útil de los activos son:

- **Factores físicos:** Desgaste producido por el uso del activo y el deterioro causado por otros motivos distintos del uso y relacionado con el tiempo.
- **Factores Funcionales:** Obsolescencia tecnológica, incapacidad para producir eficientemente, insuficiencia para la capacidad actual de la empresa (expansión del negocio).

La vida útil constituye una estimación contable y por lo tanto está sujeta a valores subjetivos; su estimación es probablemente la parte más difícil de la contabilidad para depreciación. En general, las empresas suelen basar sus estimaciones en experiencias anteriores, referencias de especialistas, revistas especializadas y otro tipo de publicaciones. Con el tiempo, es posible revisar la vida útil de los activos dado que ningún negocio tiene un pronóstico perfecto.

En nuestro medio existen dispositivos legales que establecen los períodos de vida útil aceptables para efectos tributarios a los cuales las empresas deben ceñirse para el cálculo de los impuestos correspondientes. Generalmente, para evitar una doble forma en la presentación de la información financiera, las empresas a veces deciden tomar como períodos de vida útil de los activos fijos a los legalmente establecidos; pero es importante, para una adecuada presentación de la información financiera, que los negocios estimen los períodos de vida útil para efectos de la preparación de información gerencial indistintamente de las normas establecidas.

## 2.3 Definición de términos técnicos

- **Control interno.** El Control Interno se define como el conjunto de normas, principios, fundamentos, procesos, procedimientos, acciones, mecanismos, técnicas e instrumentos de control que, ordenados, relacionados entre si y unidos a las personas que conforman una institución, se constituye en un medio para lograr una función eficaz y transparente, apoyando el cumplimiento de los objetivos empresariales.
- **Gestión.** Acción y efecto de gestionar y administrar es decir llevar adelante una iniciativa o un proyecto, ocuparse de la administración, organización y funcionamiento de una empresa, actividad económica u organismo.
- **Sistema.** Conjunto estructurado de unidades relacionadas entre sí que contribuyen al cumplimiento de determinado objetivo.
- **Normas.** Reglas que se deben seguir o que se deben ajustar las conductas, tareas, actividades, etc.
- **Políticas Internas.** Las políticas internas de una empresa son un conjunto de directrices documentadas que establecen normas y procedimientos apropiados para el cumplimiento y comportamiento de los empleados.
- **Procedimiento.** Es una secuencia definida, paso a paso, de actividades o acciones (con puntos de inicio y fin definidos) que deben seguirse en un orden establecido para realizar correctamente una tarea.
- **Administración.** Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales.
- **Bienes patrimoniales.** Conjunto de bienes propios de una persona o de una institución, susceptibles de estimación económica.
- **Ingresos.** es la entrada bruta de beneficios económicos, durante el periodo, surgidos en el curso de las actividades ordinarias de una entidad, siempre

que tal entrada de lugar a un aumento en el patrimonio, que no esté relacionado con las aportaciones de los propietarios de ese patrimonio.

- **Egresos.** salidas de dinero de las arcas de una empresa u organización.
- **Activo Fijo.** Un activo fijo es un bien, que puede ser tangible, que no puede convertirse en líquido a corto plazo, también se le denomina activo no corriente, estos son estrictamente necesarios para el funcionamiento de la empresa por lo que no deben destinarse a la venta, si eso ocurre dejarían de ser “activo fijo”.
- **NIC.** Normas Internacionales de Contabilidad son un conjunto de normas o leyes que establecen la información que deben presentarse en los estados financieros y la forma en que esa información debe aparecer, en dichos estados.
- **Análisis estratégico.** es el proceso que se lleva a cabo para investigar sobre el entorno de negocios dentro del cual opera una organización y el estudio de la propia organización, con el fin de formular una estrategia para la toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos.
- **Eficiencia.** Optimizar la relación entre el costo y los resultados.
- **Escuela.** Es el nombre genérico de cualquier centro docente, centro de enseñanza, centro educativo, colegio o institución educativa; es decir, de toda institución que imparta educación o enseñanza.
- **Innovación.** Hace posible a una organización el descubrir y desarrollar nuevos métodos, servicios y productos para los clientes y para ella misma.
- **Institución educativa.** Establecimiento público en donde se dan enseñanzas.
- **Liderazgo o dirección.** El liderazgo se produce cada vez que se trata de influir en el comportamiento de un individuo o grupo, la dirección es el proceso de trabajar con y a través de individuos y grupos, más otra serie de

recursos, para alcanzar los objetivos de una organización.

- **Enseñanza privada.** Enseñanza que se da en centros no estatales, es decir, es la educación que a diferencia de la educación pública (dirigida por instituciones públicas), se produce en una institución educativa dirigida mediante la iniciativa privada (como una escuela privada, un colegio privado o una universidad privada).
- **Profesionalización.** Implica el desempeño de la tarea con un alto nivel de conocimiento y habilidades.

## **2.4 Formulación de hipótesis general y derivados**

### **2.4.1 Hipótesis general**

Si se implementa un adecuado Control Interno en las Instituciones Educativas Privadas de Educación Básica Regular, entonces se optimiza la Gestión Administrativa.

### **2.4.2 Hipótesis específicas**

- a. Si se cumplen las normas y políticas internas, entonces mejora la gestión administrativa de las Instituciones Educativas Privadas de Educación Básica Regular del distrito de Lince.
- b. Si se implementan adecuadamente los procedimientos de control, entonces se optimiza la administración de los ingresos y egresos de tesorería en las Instituciones Educativas Privadas de Educación Básica Regular del distrito de Lince.
- c. Si se innova la administración de bienes patrimoniales, entonces hay un mejor control del activo fijo de las Instituciones Educativas Privadas de Educación Básica Regular del distrito de Lince.

## 2.5 Variables y definición operacional

### 2.5.1 Variable independiente X: Control interno

<b>Definición conceptual:</b>	<p>Según la Contraloría de la República, El Control Interno es un proceso integral efectuado por el titular, funcionario y servidores de una entidad, diseñado para enfrentar los riesgos y para dar seguridad razonable que en la consecución de la misión de la entidad, se alcanzarán los objetivos de la misma, es decir, es la gestión misma orientada a minimizar los riesgos.</p>	
<b>Definición operacional:</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Índices</b>
	<b>Normas y políticas internas</b>	Normas, políticas y procedimientos internos
		Normas y políticas contables
		Reglamento Interno
		Normas del Plan Anual de Trabajo
		Políticas del Proyecto Educativo Institucional
	<b>Procedimientos de control</b>	Utilizar Sistemas Automatizados para los procesos
		Utilizar sistemas de pago electrónicos
		Evitar el uso de dinero en efectivo
		Flujo de efectivo
		Dar instrucciones por escrito
	<b>Administración de bienes patrimoniales</b>	Conciliaciones
		Plan de seguimiento
		Software de control de activos fijos
		Guardias de seguridad
Inventario permanente		
<b>Escala Valorativa</b>	<b>Escala de razón</b>	

## 2.5.2 Variable dependiente Y: Gestión administrativa

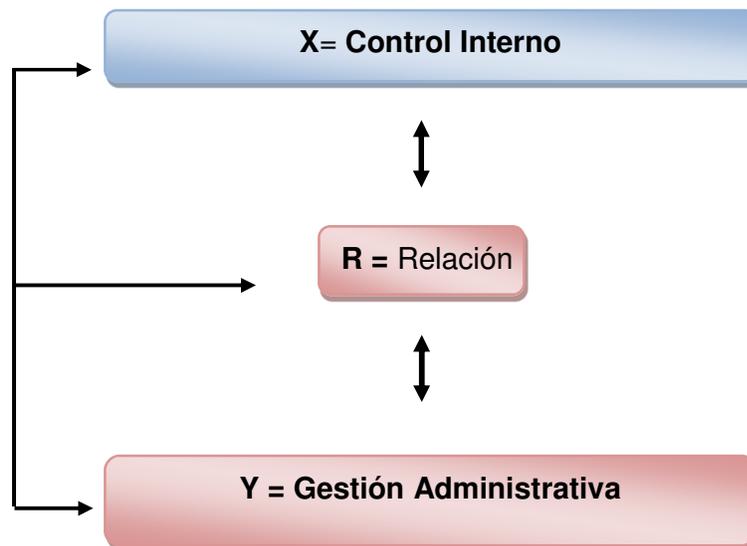
<b>Definición conceptual:</b>	Según George Terry, La Gestión administrativa es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñada tarea para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.	
<b>Definición operacional:</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Índices</b>
	<b>Mejora de Gestión</b>	Identificación de Riesgos
		Desarrollo del empleado
		Innovación
		Nuevos mecanismos de supervisión
		Servicio de calidad
	<b>Administración de ingresos y egresos de tesorería</b>	Políticas de control de ingresos y egresos
		Presupuesto Empresarial
		Tener liquidez
		Hacer depósitos inmediatos e intactos de fondos
		Equilibrio entre las entradas y salidas de dinero
	<b>Activo Fijo</b>	Cámaras de seguridad
		Código de barras
		Equipos de cómputo de última generación
		Control del activo fijo
Infraestructura moderna		
<b>Escala Valorativa</b>	<b>Escala de razón</b>	

## CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### 3.1 Diseño metodológico

#### 3.1.1. Tipo de diseño

Es una investigación no experimental, cuyo diseño metodológico es transaccional correlacional.



**Figura N° 5. Relación de las Variables de investigación**

*Fuente: Elaboración propia*

Ox r Oy

Dónde:

O = Observación.

x = Control Interno;

y = Gestión Administrativa.

r = Relación de variables.

Por el tipo de investigación, el presente estudio reúne las condiciones necesarias para ser denominado como investigación aplicada, en razón que se utilizarán los principios, normas y doctrina de la Contabilidad, la sostenibilidad empresarial para ser aplicada en “El Control Interno en la Gestión Administrativa de las Instituciones

Educativas Privadas de Educación Básica Regular en el distrito de Lince, 2016.” y conforme a sus propósitos se centra en el nivel “descriptivo-explicativo e Interpretación y análisis - síntesis”.

### 3.1.2 Procedimientos para obtener la información

Para recolectar la información se tuvo presente la selección de un instrumento de medición el cual fue válido y confiable para poder aceptar los resultados. Asimismo, se aplicó dicho instrumento de medición y por último se organizó las mediciones obtenidas, para poder procesarlos y analizarlos.

## 3.2 Diseño Muestral

### 3.2.1 Población de estudio

La población de nuestro estudio de investigación estuvo constituida por 10 instituciones educativas privadas más representativas ubicadas en el distrito de Lince, y comprendió un total estimado de 334 personas; conformado por la plana directiva, plana docente, la plana administrativa y personal operativo de las Instituciones Educativas, las cuales fueron las unidades de investigación que se tomó en cuenta para nuestro trabajo de campo.

**Tabla 1. Distribución de la Población**

Nº	Institución Educativa	Ubicación	Población (N)
TOTAL			334
1	ALBORADA	Manuel Candamo	37
2	NUUESTRA VIRGEN DEL DIVINO CORAZON	Av. Canevaro	36
3	MARIA REINA DE LA PAZ	Almirante Guisse	40
4	DIVINA TRINIDAD	Ignacio Merino	30
5	SOR INES	Belisario Flores	39
6	CHRISTA MC AULIFFE	Jr. Pachacútec	32
7	SANTA ROSA DE LIMA	Joaquin Bernal	30
8	MI HOGAR Y ESCUELA	Brigadier Pumacahua	26
9	LOS ANGELES	Av. Canevaro	34
10	DALTON	Av. Petit Thouars	30

*Fuente: Elaboración propia*

### 3.2.2 Procedimientos para el cálculo del tamaño y selección de la muestra

La muestra ha sido determinada mediante la fórmula de muestreo aleatorio simple para estimar proporciones, en la cual se conoce la población (poblaciones finitas):

$$n = \frac{pqNz^2}{\epsilon^2(N - 1) + pqz^2}$$

**Donde:**

N: Población representada por 334 personas, entre hombres y mujeres de las 10 principales Instituciones Educativas Privadas ubicadas en el distrito de Lince.

Z: Es el valor asociado a un nivel de confianza, ubicado en la Tabla Normal Estándar ( $90\% \leq \text{confianza} \leq 99\%$ ), para una probabilidad del 90% de confianza;  $z = 1.64$

p: Proporción de usuarios y empleados varones ( $p = 0.4$ )

q: Proporción de usuarios y empleadas mujeres. ( $q = 0.6$ )

$\epsilon$ : Es el máximo error permisible en todo trabajo de investigación, el rango de variación es de ( $1\% \leq \epsilon \leq 10\%$ ). para el presente trabajo se considera  $\epsilon = 0.10$

n: Tamaño óptimo de la muestra.

**Reemplazando:**

Confianza del 90%,  $z = 1.64$ ,  $\epsilon = 0.10$

$$n = \frac{0.4 * 0.6 * 334 * 1.64^2}{0.1^2(334 - 1) + 0.4 * 0.6 * 1.64^2}$$

$$n = 54$$

Siendo este valor el tamaño de muestra ideal. Con este valor se calcula el factor de distribución de la muestra, teniendo lo siguiente:  $f_{dm} = \frac{n}{N} = \frac{54}{334} = 0.1616$ , teniendo la tabla siguiente:

**Tabla 2. Distribución de la muestra**

Nº	Institución Educativa	Ubicación	Muestra (n)
TOTAL			54
1	ALBORADA	Manuel Candamo	6
2	NUESTRA VIRGEN DEL DIVINO CORAZON	Av. Canevaro	6
3	MARIA REINA DE LA PAZ	Almirante Guisse	7
4	DIVINA TRINIDAD	Ignacio Merino	5
5	SOR INES	Belisario Flores	6
6	CHRISTA MC AULIFFE	Jr. Pachacútec	5
7	SANTA ROSA DE LIMA	Joaquin Bernal	5
8	MI HOGAR Y ESCUELA	Brigadier Pumacahua	4
9	LOS ANGELES	Av. Canevaro	5
10	DALTON	Av. Petit Thouars	5

*Fuente: Elaboración propia*

### 3.3 Técnicas de recolección de datos

#### 3.3.1 Técnicas e instrumentos

- **Ficha bibliográfica:** Este Instrumento se utilizó para recopilar datos en formatos o fichas ordenadas metodológicamente relacionadas con “El Control Interno en la Gestión Administrativa en las Instituciones Educativas Privadas de Educación Básica Regular en el distrito de Lince”.
- **Guía de entrevista:** Es un formato especialmente diseñado para recopilar las entrevistas que se realizaron a eruditos y expertos en nuestro tema. También se consideró importante este instrumento para la elaboración de las

recomendaciones en el informe final (tesis).

- **Cuestionario:** Este instrumento se ha aplicado para obtener información con respecto a la Implementación de un Control Interno en la Gestión Administrativa en las Instituciones Educativas Privadas.

### **3.3.2 Procedimientos de comprobación de validez y confiabilidad**

Los instrumentos elaborados fueron consultados a docentes con la experiencia requerida, a manera de juicio de expertos. Asimismo, para comprobar su confiabilidad, se aplicó una encuesta piloto a 6 personas (de acuerdo a su población) contempladas al azar, para comprobar la calidad de la información, obteniendo resultados óptimos.

### **3.4 Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información**

En el Trabajo de investigación se procesó los datos conseguidos de las diferentes fuentes por medio de las diversas técnicas.

- Ordenamiento y clasificación
- Registro manual
- Interpretación y análisis documental
- Tabulación de cuadros con porcentajes
- Comprensión de gráficos
- Conciliación de datos
- Proceso computarizado con SPSS (Statistical Package for Social Sciences), Versión 22 del modelo de correlación de Pearson y nivel de confianza del 95%.

### **3.5 Aspectos éticos**

La tesis ha sido elaborada considerando el Código de Ética del Contador Público. Asimismo, se tuvo en cuenta de no trasgredir el código de ética para la investigación de la Universidad de San Martín de Porres.

## CAPITULO IV:

## RESULTADOS

### 4.1 Resultados

A continuación, se presenta los resultados de las encuestas efectuadas y del contraste de hipótesis.

Resultado de las Encuestas

**Variable: Control Interno**

Indicador: **Normas y políticas internas**

Tabla 01: **Normas, políticas y procedimientos internos**

1. ¿Considera usted que la supervisión del cumplimiento de las normas, políticas internas y procedimientos de una Institución es importante para mejorar la gestión?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy Importante	6	11,1	11,1	11,1
	Importante	8	14,8	14,8	25,9
	Poco Importante	30	55,6	55,6	81,5
	Nada Importante	10	18,5	18,5	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

### Interpretación y análisis

A la pregunta formulada, apreciando la tabla se tiene que el 11.1% de los encuestados considera muy importante, el 14.8% señaló importante, el 55.6% de las personas encuestadas señaló la opción poco importante, y el 18.5% indicó la alternativa nada importante. Al observar los resultados podemos apreciar que la mayoría de encuestados no considera la supervisión del cumplimiento de las normas, políticas y procedimientos importante para mejorar la gestión, ello es muy preocupante ya que la supervisión sirve de base para la toma de decisiones elementales, que permiten reorientar los cambios necesarios en una entidad.

**Tabla 02: Normas y políticas contables**

2. ¿Usted cree que la aplicación de las normas y políticas contables tiene incidencia en la mejora de gestión de una entidad?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido si	13	24,1	24,1	24,1
no	29	53,7	53,7	77,8
No sabe/ No opina	12	22,2	22,2	100,0
Total	54	100,0	100,0	

### **Interpretación y análisis**

A la pregunta formulada, apreciando la tabla se tiene que el 24.1% de los encuestados considera que si, el 53.7% señaló que no, mientras que 22.2% de las personas encuestadas señaló que no sabe, no opina. No considerar que la aplicación de las normas y políticas contables inciden en la mejora de gestión, es no tener claro y a su vez tener un pobre conocimiento sobre lo importancia de las mismas en la toma de decisiones y mejora de la gestión de la entidad.

**Tabla 03: Reglamento Interno**

3. ¿Considera usted que el reglamento interno establecido por una entidad es una herramienta que permite brindar una mejor gestión?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido si	16	29,6	29,6	29,6
no	31	57,4	57,4	57,4
No sabe/ No opina	7	13,0	13,0	100,0
Total	54	100,0	100,0	

### **Interpretación y análisis**

A la pregunta formulada, apreciando la tabla se tiene que el 29.6% de los encuestados considera que si, el 57.4% señaló que no, mientras que 13.0% de las

personas encuestadas señaló que no sabe, no opina, lo que demuestra que gran parte de los encuestados no tiene conocimientos sólidos de cómo gestionar una empresa, ya que la mayoría no considera que el reglamento interno establecido por una entidad es una herramienta que permite brindar una mejor gestión.

**Tabla 04: Normas del Plan Anual de Trabajo**

4. ¿Cree usted que el cumplimiento de las normas del plan anual de trabajo permite a una institución educativa alcanzar sus objetivos?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido si	13	24,1	24,1	24,1
no	38	70,4	70,4	94,4
No sabe/ No opina	3	5,6	5,6	100,0
Total	54	100,0	100,0	

### **Interpretación y análisis**

A la pregunta formulada líneas arriba, apreciando la tabla se tiene que el 24.1% de los encuestados considera que si, el 70.4% señaló que no, el 5.6% de las personas encuestadas indicó que no sabe, no opina, los resultados demuestran que en la mayoría de Instituciones Educativas Privadas de Educación Básica Regular del Distrito de Lince no se cumplen cabalmente las normas del plan anual de trabajo de la Institución, así no se alcanzarán cumplir los objetivos propuestos.

**Tabla 05: Políticas del Proyecto Educativo Institucional**

5. ¿Cree usted que las políticas del proyecto educativo institucional de una Institución tienen relación con la mejora de su gestión?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	si	9	16.,7	16.,7	16,7
	no	40	74,1	74,1	90,7
	No sabe/ No opina	5	9,3	9,3	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

### **Interpretación y análisis**

A la pregunta formulada, apreciando la tabla se tiene que el 16.7% de los encuestados considera que si, el 74.1% señaló que no, mientras que 9.3% de las personas encuestadas señaló que no sabe, no opina, Es importante saber que el proyecto educativo institucional es una herramienta para reducir los márgenes de incertidumbre que caracterizan la vida de las escuelas, es así que se convierte en una herramienta muy importante en la gestión de las Instituciones Educativas permitiendo de esta manera obtener buenos resultados cada año. Al observar los resultados, se puede determinar que la mayoría de las personas encuestadas no considera que existe relación entre las políticas del proyecto educativo institucional de una Institución Educativa y la mejora de su gestión.

Indicador: **Procedimientos de control**

Tabla 06: **Utilizar Sistemas Automatizados para los procesos**

6. ¿Cree usted importante que se deben utilizar sistemas automatizados para optimizar los procedimientos de control, y tener un adecuado control de los ingresos y egresos de tesorería en la institución educativa donde labora?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy importante	34	63,0	63,0	63,0
Importante	12	22,2	22,2	85,2
No importante	7	13,0	13,0	98,1
Nada importante	1	1,9	1,9	100,0
Total	54	100,0	100,0	

### **Interpretación y análisis**

A la pregunta formulada, apreciando la tabla se tiene que el 63.0% de los encuestados considera muy importante, el 22.2% señaló la alternativa importante, el 13.0% de las personas encuestadas señaló la opción no importante, el 1.9% indicó la alternativa nada importante. Con los resultados observados, se afirma que es importante utilizar sistemas automatizados para optimizar los procedimientos de control y tener un adecuado control de los ingresos y egresos de tesorería en las Instituciones Educativas Privadas de Educación Básica Regular del Distrito de Lince.

Tabla 07: **Utilizar sistemas de pago electrónicos**

7. ¿Cree usted que el procedimiento actual de cobro de pensiones educativas de su centro de labores es óptimo para el control de sus ingresos y egresos de tesorería?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	si	14	25,9	25,9	25,9
	no	32	59,3	59,3	85,2
	No sabe/ No opina	8	14,8	14,8	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

### **Interpretación y análisis**

En relación a la presente pregunta formulada, apreciando la tabla se tiene que el 25.9% de los encuestados considera que si, el 59.3% que no, mientras que 14.8% de las personas encuestadas señaló que no sabe, no opina. Con los resultados observados, se confirma que el procedimiento actual de cobro de pensiones de las Instituciones Educativas del distrito de Lince, no es mediante un sistema electrónico, es decir no es óptimo y si se desea tener un mejor control de los ingresos y egresos de tesorería debe realizarse un cambio.

Tabla 08: **Evitar el uso de dinero en efectivo**

8. ¿Considera usted adecuado evitar el uso de dinero en efectivo para optimizar el control de los ingresos y egresos de tesorería del centro donde labora?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy adecuado	25	46,3	46,3	46,3
	Adecuado	17	31,5	31,5	77,8
	Poco Adecuado	9	16,7	16,7	94,4
	Nada Adecuado	3	5,6	5,6	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

### Interpretación y análisis

Con respecto a la interrogante, la tabla muestra que el 46.3% de los encuestados considera muy adecuado, el 31.5% señaló la alternativa adecuado, el 16.7% de las personas encuestadas señaló poco adecuado, el 5.6% indicó nada adecuado. Los encuestados opinan en su totalidad que se debe evitar el uso de dinero en efectivo para optimizar el control de los ingresos y egresos de tesorería del centro donde laboran, es decir de las Instituciones Educativas del distrito de Lince.

**Tabla 09: Flujo de Efectivo**

9. ¿Considera usted que una Institución debe contar con un flujo de efectivo como procedimiento de control de su ingresos y egresos?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido si	42	77,8	77,8	77,8
no	10	18,5	18,5	96,3
No sabe/ No opina	2	3,7	3,7	100,0
Total	54	100,0	100,0	

**Interpretación y análisis**

A la pregunta formulada, apreciando la tabla se tiene que el 77.8% de los encuestados considera que si, el 18.5% señaló que no, mientras que 3.7% de las personas encuestadas señaló que no sabe, no opina. Por lo tanto, los encuestados opinan en su totalidad que una Institución debe contar con un flujo de efectivo como procedimiento de control de sus ingresos y egresos.

Tabla 10: **Dar instrucciones por escrito**

10. ¿Usted cree que al dar instrucciones por escrito se ayuda a minimizar riesgos financieros en una Institución?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido si	38	70,4	70,4	70,4
no	10	18,5	18,5	88,9
No sabe/ No opina	6	11,1	11,1	100,0
Total	54	100,0	100,0	

### **Interpretación y análisis**

A la pregunta formulada, la tabla indica que el 70.4% de los encuestados considera que si, el 18.5% señaló que no, mientras que 11.1% de las personas encuestadas señaló que no sabe, no opina. Con los resultados observados, se afirma que al dar instrucciones por escrito se ayuda a minimizar riesgos financieros en una Institución.

Indicador: **Administración de bienes patrimoniales**

Tabla 11: **Conciliaciones**

11. ¿Cree usted adecuado afirmar que la buena administración de los bienes patrimoniales de una Institución es realizar conciliaciones de lo físico con lo registrado en contabilidad de la misma?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy adecuado	4	7,4	7,4	7,4
Adecuado	11	20,4	20,4	27,8
Poco adecuado	16	29,6	29,6	57,4
Nada adecuado	23	42,6	42,6	100,0
Total	54	100,0	100,0	

**Interpretación y análisis**

Con respecto a la pregunta formulada, la tabla muestra que el 7.4% de los encuestados considera muy adecuado, el 20.4% señaló la alternativa adecuado, el 29.6% de las personas encuestadas señaló la opción poco adecuado y el 42.6% indicó la alternativa nada adecuado. Para la mayoría de encuestados la buena administración de los bienes patrimoniales de una Institución no es realizar conciliaciones de lo físico con lo registrado en contabilidad de la misma.

Tabla 12: **Plan de seguimiento**

12. ¿Considera usted que se debe de realizar un plan de seguimiento para tener una mejor administración de los bienes patrimoniales en una Institución?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	si	10	18,5	18,5	18,5
	no	14	25,9	25,9	44,4
	No sabe/ No opina	30	55,6	55,6	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

### **Interpretación y análisis**

A la pregunta formulada, apreciando la tabla se tiene que el 18.5% de los encuestados considera que si, el 25.9% señaló que no, mientras que 55.6% de las personas encuestadas señaló la opción no sabe, no opina. Al observar los resultados nos podemos dar cuenta que la mayoría de las Instituciones Educativas Privadas de Educación Básica Regular del Distrito de Lince no realizan un plan de seguimiento para mejorar la administración de sus bienes patrimoniales.

Para tener una óptima administración de los bienes patrimoniales de una empresa es necesario disponer de las herramientas que permitan detectar tempranamente cambios en ellos, ya sea en su condición física o posibles robos y poder determinar las causas de dichos cambios y/o a los responsables.

Tabla 13: **Software de control de activos fijos**

13. ¿Cree usted que la implementación de un software de control de activos fijos beneficiaría a la Institución donde labora?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido si	31	57,4	57,4	57,4
no	13	24,1	24,1	81,5
No sabe/ No opina	10	18,5	18,5	100,0
Total	54	100,0	100,0	

### **Interpretación y análisis**

A la pregunta formulada, apreciando la tabla se tiene que el 57.4% de los encuestados considera que si, el 24.1% señaló que no, mientras que 18.5% de las personas encuestadas señaló la opción no sabe, no opina.

Actualmente existen muchos softwares los cuales una Institución puede adquirir para tener un control integrado de sus activos fijos. Para la mayoría de encuestados la implementación de un software de control de activos fijos sí beneficiaría a la Institución donde laboran.

Tabla 14: **Guardias de seguridad**

14. ¿Considera adecuado que exista un guardia de seguridad en el día y en las noches para tener un óptimo control de los bienes patrimoniales y/o del activo fijo de una Institución?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy adecuado	33	61,1	61,1	61,1
	Adecuado	15	27,8	27,8	88,9
	Poco adecuado	4	7,4	7,4	96,3
	Nada adecuado	2	3,7	3,7	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

### **Interpretación y análisis**

A la pregunta formulada líneas arriba, apreciando la tabla se tiene que el 61.1% de los encuestados considera muy adecuado, el 27.8% señaló la alternativa adecuado, el 7.4% de las personas encuestadas señaló la opción poco adecuado, y el 3.7% indicó la alternativa nada adecuado.

Contar con expertos en seguridad para cuidar nuestro negocio nos permite tomar la máxima previsión posible ante la posibilidad de robos de dinero, bienes, mercancía o documentos. Los expertos en seguridad recomiendan siempre reforzar los dispositivos electrónicos con seguridad humana. Con los resultados obtenidos podemos observar que la mayoría de encuestados considera adecuado que exista un guardia de seguridad en el día y en las noches para tener así un óptimo control de los bienes patrimoniales y/o del activo fijo de una Institución.

**Tabla 15: Inventario permanente**

15. ¿Se realizan inventarios permanentes de los bienes patrimoniales y/o activos fijos en la Institución donde labora?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	13	24,1	24,1	24,1
	No	36	66,7	66,7	90,7
	No sabe/ No opina	5	9,3	9,3	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

### **Interpretación y análisis**

Apreciando la tabla se tiene que el 24.1% de los encuestados considera que si, el 66.7% señaló que no y el 9.3% de las personas encuestas señaló que no sabe, no opina. Con los resultados observados, se confirma que las Instituciones Educativas del distrito de Lince no realizan inventarios permanentes de sus bienes patrimoniales y/o activos fijos.

**Variable: Gestión Administrativa**

Indicador: **Mejora de Gestión**

Tabla 16: **Identificación de riesgos**

16. ¿Considera usted importante que se deben identificar los riesgos de una empresa a tiempo para mejorar su gestión?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy Importante	6	11,1	11,1	11,1
Importante	11	20,4	20,4	31,5
Poco importante	27	50,0	50,0	81,5
Nada importante	10	18,5	18,5	100,0
Total	54	100,0	100,0	

**Interpretación y análisis**

A la pregunta formulada líneas arriba, apreciando la tabla se tiene que el 11.1% de los encuestados considera muy importante, el 20.4% señaló la alternativa importante, el 50.0% de las personas encuestadas señaló la opción poco importante, y el 18.5% indicó la alternativa nada importante. La mayoría de encuestados no considera importante que se deben identificar los riesgos de una empresa a tiempo para mejorar su gestión.

Tabla 17: **Desarrollo del empleado**

17. ¿Considera usted que si no se busca también el desarrollo de los empleados no existirá una gestión eficiente en una Institución?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Si	13	24,1	24,1	24,1
No	34	63,0	63,0	87,0
No sabe/ No opina	7	13,0	13,0	100,0
Total	54	100,0	100,0	

### **Interpretación y análisis**

A la pregunta formulada, apreciando la tabla se tiene que el 24.1% de los encuestados considera que si, el 63.0% señaló que no, mientras que 13.0% de las personas encuestadas señaló la opción no sabe, no opina. Por lo tanto, se determina que las Instituciones Educativas Privadas de Educación Básica Regular del Distrito de Lince no buscan el desarrollo de sus empleados, así será muy difícil alcanzar a tener una gestión eficiente.

El objetivo de una empresa es ser líder en el mercado por el cual fue creada, por tanto, es importante hablar del personal el cual es igual o más importante que los clientes, los trabajadores deben estar constantemente motivados para que la atención al cliente sea cordial y respetuosa los empleados deben recibir con una sonrisa al consumidor, por tanto, las empresas deben buscar el desarrollo de sus empleados y lograr que el personal sea diferente. Ello solamente se logrará si ellos están a gusto con lo que hacen, conocen lo que hacen, son gratificados y reconocidos por lo que logran, Es así que, hay que trabajar de la mano con ellos y es necesario contar con un compromiso de la organización para el empleado, ya que es trabajo en equipo dentro y fuera de la compañía.

Tabla 18: **Innovación**

18. ¿Cree usted que la innovación de los procesos educativos repercute en la educación de los niños y/o adolescentes de una Institución Educativa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	si	49	90,7	90,7	90,7
	no	3	5,6	5,6	96,3
	No sabe/ No opina	2	3,7	3,7	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

### **Interpretación y análisis**

A la pregunta formulada, apreciando la tabla se tiene que el 90.7% de los encuestados considera que si, el 5.6% señaló que no, mientras que 3.7% de las personas encuestadas señaló la opción no sabe, no opina. Por lo observado, la mayoría de las personas afirma, que la innovación de los procesos educativos repercute en la educación de los niños y/o adolescentes de una Institución Educativa.

**Tabla 19: Nuevos mecanismos de supervisión**

19. ¿Al implementar nuevos mecanismos de supervisión cree usted que ayudaría a mejorar la gestión en una Institución?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido si	11	20,4	20,4	20,4
no	39	72,2	72,2	92,6
No sabe/ No opina	4	7,4	7,4	100,0
Total	54	100,0	100,0	

### **Interpretación y análisis**

A la pregunta formulada, apreciando la tabla se tiene que el 20.4% de los encuestados considera que si, el 72.2% señaló que no, mientras que 7.4% de las personas encuestadas señaló la opción no sabe, no opina. Para la mayoría de encuestados al implementar nuevos mecanismos de supervisión en una Institución no ayudaría a mejorar la gestión de la misma. Con los resultados observados se puede apreciar la falta que hace implementar nuevos mecanismos de supervisión en las Instituciones Educativas Privadas de Educación Básica Regular del Distrito de Lince.

Tabla 20: **Servicio de calidad**

20. ¿Es importante mejorar la gestión de una entidad para brindar un servicio de calidad?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy Importante	23	42,6	42,6	42,6
	Importante	13	24,1	24,1	66,7
	Poco Importante	15	27,8	27,8	94,4
	Nada Importante	3	5,6	5,6	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

### **Interpretación y análisis**

A la pregunta formulada líneas arriba, apreciando la tabla se tiene que el 42.6% de los encuestados considera muy importante, el 24.1% señaló la alternativa importante, el 27.8% de las personas encuestadas señaló la opción poco importante, y el 5.6% indicó la alternativa nada importante. La mayoría de encuestados considera importante mejorar la gestión de una entidad para brindar un servicio de calidad.

Indicador: **Administración de ingresos y egresos de tesorería**

Tabla 21: **Políticas de control de ingresos y egresos**

21. ¿Usted cree que es importante contar con políticas de control de ingresos y egresos en las Instituciones Educativas Privadas de Educación Básica Regular del distrito de Lince?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy Importante	3	5,6	5,6	5,6
	Importante	7	13,0	13,0	18,5
	Poco Importante	30	55,6	55,6	74,1
	Nada Importante	14	25,9	25,9	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

### **Interpretación y análisis**

A la pregunta formulada líneas arriba, apreciando la tabla se tiene que el 5.6% de los encuestados considera muy importante, el 13.0% señaló la alternativa importante, el 55.6% de las personas encuestadas señaló la opción poco importante, y el 25.9% indicó la alternativa nada importante. Para la mayoría de los encuestados no es importante contar con políticas de control de ingresos y egresos en una Institución. Por los resultados obtenidos podemos deducir que las Instituciones Educativas Privadas de Educación Básica Regular del distrito de Lince, no cuentan con políticas de control de ingresos y egresos y por ende se puede determinar también que no tienen un óptimo control de sus ingresos y egresos.

Tabla 22: **Presupuesto Empresarial**

22. ¿La Institución Educativa donde usted trabaja dispone de un Presupuesto Empresarial para controlar sus ingresos y egresos?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Si	4	7,4	7,4	7,4
No	48	88,9	88,9	96,3
No sabe/No opina	2	3,7	3,7	100,0
Total	54	100.0	100.0	

### **Interpretación y análisis**

A la pregunta formulada, apreciando la tabla se tiene que el 7.4% de los encuestados considera que si, el 88.9% señaló que no, mientras que 3.7% de las personas encuestadas señaló la opción no sabe, no opina. Con los resultados observados, se confirma que las Instituciones Educativas Privadas de Educación Básica Regular del distrito de Lince, no disponen de un Presupuesto Empresarial para controlar sus ingresos y egresos.

El presupuesto de una empresa es un plan que recoge todas las operaciones y recursos para lograr los objetivos marcados, expresado en términos monetarios. Queramos o no, el presupuesto de una empresa es algo a tener muy en cuenta a la hora de realizar cualquier acción. Marcar un presupuesto es adelantarse al futuro para evitar contratiempos o problemas.

Cuando se hace un presupuesto se está planeando lo que se quiere en un futuro y el dinero que se va a invertir en ello. De esta manera se debe especificar cada gasto que va a producirse en cada acción establecida.

Tabla 23: **Tener liquidez**

23. ¿Es importante tener liquidez en una Institución?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	si	35	64,8	64,8	64,8
	no	15	27,8	27,8	92,6
	No sabe/ No opina	4	7,4	7,4	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

### **Interpretación y análisis**

A la pregunta formulada, apreciando la tabla se tiene que el 64.8% de los encuestados considera que si, el 27.8% señaló que no, mientras que 7.4% de las personas encuestadas señaló la opción no sabe, no opina. Para la mayoría de encuestados es importante tener liquidez en una empresa. Ello solo se consigue si se cuenta con una adecuada administración de los ingresos y egresos.

Tabla 24: **Hacer depósitos inmediatos e intactos de fondos**

24. ¿Considera usted que el crecimiento económico de una empresa está relacionado con hacer depósitos inmediatos e intactos de fondos en una entidad financiera?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	si	27	50,0	50,0	50,0
	no	18	33,3	33,3	83,3
	No sabe/ No opina	9	16,7	16,7	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

### **Interpretación y análisis**

A la pregunta formulada, apreciando la tabla se tiene que el 50.0% de los encuestados considera que si, el 33.3% señaló que no, mientras que 16.7% de las personas encuestadas señaló la opción no sabe, no opina. Por las respuestas obtenidas podemos observar que la mayoría de encuestados considera que el crecimiento económico de una empresa está relacionado **con** hacer depósitos inmediatos e intactos de fondos en una entidad financiera.

**Tabla 25: Equilibrio entre las entradas y salidas de dinero**

25. ¿La Institución Educativa donde usted trabaja tiene un óptimo equilibrio entre las entradas y salidas de dinero?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	si	4	7,4	7,4	7,4
	no	48	88,9	88,9	96,3
	No sabe/ No opina	2	3,7	3,7	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

### **Interpretación y análisis**

A la pregunta formulada, apreciando la tabla se tiene que el 7.4% de los encuestados considera que si, el 88.9% señaló que no, mientras que 3.7% de las personas encuestadas señaló la opción no sabe, no opina. Con los resultados observados, se confirma que las Instituciones Educativas Privadas de Educación Básica Regular del distrito de Lince, no tienen un óptimo equilibrio entre las entradas y salidas de su dinero.

Indicador: **Activo Fijo**

Tabla 26: **Cámaras de seguridad**

26. ¿Usted cree importante que las Instituciones Educativas Privadas de Educación Básica Regular del distrito de Lince deben contar con cámaras de seguridad para proteger sus activos fijos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy Importante	39	72,2	72,2	72,2
	Importante	12	22,2	22,2	94,4
	Poco Importante	2	3,7	3,7	98,1
	Nada Importante	1	1,9	1,9	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

### **Interpretación y análisis**

A la pregunta formulada líneas arriba, apreciando la tabla se tiene que el 72.2% de los encuestados considera muy importante, el 22.2% señaló la alternativa importante, el 3.7% de las personas encuestadas señaló la opción poco importante, y el 1.9% indicó la alternativa nada importante. Para la mayoría de encuestados es importante que las Instituciones Educativas Privadas de Educación Básica Regular del distrito de Lince cuenten con cámaras de seguridad para proteger sus activos fijos, sin embargo, no cuentan con cámaras de seguridad, ello debido a que no tienen como cubrir dicho gasto producto de la falta de control de sus ingresos y egresos.

Tabla 27: **Código de barras**

27. ¿Los activos fijos de la institución donde usted labora cuentan con códigos de barra?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	si	12	22,2	22,2	22,2
	no	39	72,2	72,2	94,4
	No sabe/ No opina	3	5,6	5,6	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

### **Interpretación y análisis**

Apreciando la tabla se tiene que el 22.2% de los encuestados considera la opción si, el 72.2% señaló que no, mientras que 5.6% de las personas encuestadas señaló la opción no sabe, no opina. Al observar las respuestas de la mayoría de los encuestados, se puede concluir que las Instituciones Educativas Privadas de Educación Básica Regular del distrito de Lince, no tienen un adecuado control de sus activos fijos ya que sus activos no cuentan con códigos de barra.

**Tabla 28: Equipos de cómputo de última generación**

28. ¿Considera usted que al contar con equipos de cómputo de última generación, se está contribuyendo con la calidad del servicio que se presta en las Instituciones Educativas Privadas del distrito de Lince?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	si	9	16,7	16,7	16,7
	no	41	75,9	75,9	92,6
	No sabe/ No opina	4	7,4	7,4	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

### **Interpretación y análisis**

A la pregunta formulada, apreciando la tabla se tiene que el 16.7% de los encuestados considera que si, el 75.9% señaló que no, mientras que 7.4% de las personas encuestadas señaló la opción no sabe, no opina. La mayoría de encuestados no considera que contar con equipos de cómputo de última generación, se esté contribuyendo con la calidad del servicio que prestan las Instituciones Educativas Privadas del distrito de Lince.

Tabla 29: **Control del activo fijo**

29. ¿Existe un adecuado control del activo fijo en la Institución Educativa donde labora?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido si	13	24,1	24,1	24,1
no	35	64,8	64,8	88,9
No sabe/ No opina	6	11,1	11,1	100,0
Total	54	100,0	100,0	

### **Interpretación y análisis**

A la pregunta formulada, apreciando la tabla se tiene que el 24.1% de los encuestados considera que si, el 64.8% señaló que no, mientras que el 11.1%, de las personas encuestadas eligieron la opción no sabe, no opina. Por las respuestas obtenidas se puede concluir, que en las Instituciones Educativas Privadas de Educación Básica Regular del distrito de Lince no existe un adecuado control del activo fijo.

Tabla 30: **Infraestructura moderna**

30. ¿Considera usted que al tener una infraestructura moderna se brinda un mejor servicio educativo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido si	10	18,5	18,5	18,5
no	37	68,5	68,5	87,0
No sabe/ No opina	7	13,0	13,0	100,0
Total	54	100,0	100,0	

### **Interpretación y análisis**

A la pregunta formulada, apreciando la tabla se tiene que el 18.5% de los encuestados considera que si, el 68.5% señaló que no, mientras que el 13.0%, de las personas encuestadas eligieron la opción no sabe, no opina. La mayoría de las personas encuestadas no considera que una infraestructura moderna brinda un mejor servicio educativo.

## 4.2 Del Contraste de Hipótesis

El procedimiento de Contrastación de las Hipótesis, se efectuó con el software estadístico de mayor uso en las ciencias sociales; Statistical Package for the Social Sciences, conocido por sus siglas SPSS, edición 22, versión en español (Modelo de correlación de Pearson), teniendo lo siguiente:

### 4.2.1 Primera Hipótesis

Si se cumplen las normas y políticas internas, entonces mejora la gestión administrativa de las Instituciones Educativas Privadas de Educación Básica Regular del distrito de Lince.

#### a. Formular la hipótesis nula ( $H_0$ )

Si se cumplen las normas y políticas internas, entonces **NO** mejora la gestión administrativa de las Instituciones Educativas Privadas de Educación Básica Regular del distrito de Lince.

#### b. Formular la hipótesis alternante ( $H_a$ )

Si se cumplen las normas y políticas internas, entonces **SI** mejora la gestión administrativa de las Instituciones Educativas Privadas de Educación Básica Regular del distrito de Lince.

- c. Fijar el nivel de significación ( $\alpha$ ), su rango de variación es  $5\% \leq \alpha \leq 10\%$ , y está asociada al valor de la tabla Ji-Cuadrado que determina el punto crítico ( $X^2_t$ ), específicamente el valor de la distribución es  $X^2_{t(k-1), (r-1) gl.}$  y se ubica en la Tabla estadística Ji-Cuadrado, este valor divide a la distribución en dos zonas, de aceptación y de rechazo tal como indica el gráfico; si  $X^2_c$  es  $\geq X^2_t$ , entonces se rechazará la hipótesis nula.

$$X^2_{t(6)} = 12.592$$

- d. Calcular la prueba estadística con la fórmula siguiente:

$$X_c^2 = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i}$$

**Donde :**

**oi** = Valor observado

**ei** = Valor esperado

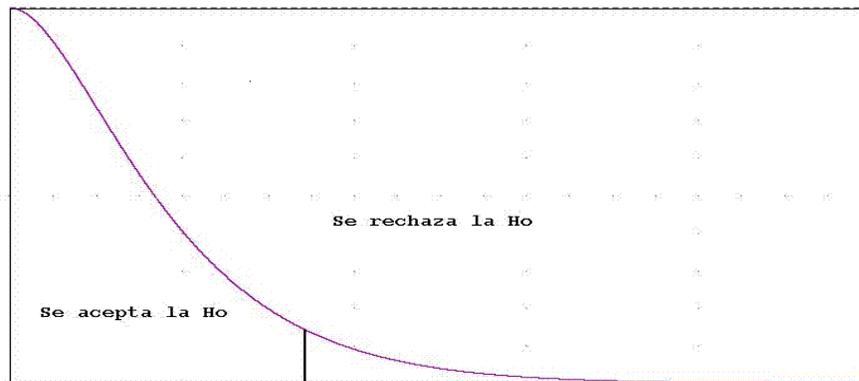
**X<sup>2</sup><sub>c</sub>** = Valor del estadístico calculado con datos de la muestra que se trabajan y se debe comparar con los valores paramétricos ubicados en la tabla de la Ji-Cuadrado según el planteamiento de la hipótesis alternante e indicados en el paso c.

$$X_c^2 = 19,266$$

- e. Toma de decisiones

Se debe comparar los valores de la Prueba con los valores de la tabla.

**Figura 6. Valores de Chi cuadrado critico**



$$X_t^2 = 12,592$$

$$X_c^2 = 19,266$$

### Conclusión:

Con un nivel de significación del 5% ( $\alpha = 5\%$ ), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternante, es decir “Si se cumplen las normas y políticas internas, entonces mejora la gestión administrativa de las Instituciones Educativas Privadas de Educación Básica Regular del distrito de Lince”, lo cual ha sido probado mediante la prueba de Chi Cuadrado, usando el software estadístico SPSS versión 22, para lo cual se adjunta las evidencias consistente en la tabla de contingencia N° 01 y el resultado de la prueba estadística.

### Tabla de Contingencia 01

2. ¿Usted cree que la aplicación de las normas y políticas contables tiene incidencia en la mejora de gestión de una entidad? \*Versus\* 20. ¿Es importante mejorar la gestión de una entidad para brindar un servicio de calidad?

Variable	20. ¿Es importante mejorar la gestión de una entidad para brindar un servicio de calidad?				Total	
	Muy Importante	Importante	Poco Importante	Nada Importante		
2. ¿Usted cree que la aplicación de las normas y políticas contables tiene incidencia en la mejora de gestión de una entidad?	si	1	4	7	1	13
	no	20	4	4	1	29
	No sabe/ No opina	2	5	4	1	12
Total		23	13	15	3	54

### Pruebas de chi-cuadrado

Estadístico	Valor de la Prueba	Gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	19,266	6	,015
Razón de verosimilitud	21,314	6	,012
Asociación lineal por lineal	13,547	1	,010
N de casos válidos	54		

#### 4.2.2 Segunda Hipótesis

Si se implementan adecuadamente los procedimientos de control, entonces se optimiza la administración de los ingresos y egresos de tesorería en las Instituciones Educativas Privadas de Educación Básica Regular del distrito de Lince.

##### a. Formular la hipótesis nula ( $H_0$ )

Si se implementan adecuadamente los procedimientos de control, entonces **NO** se optimiza la administración de los ingresos y egresos de tesorería en las Instituciones Educativas Privadas de Educación Básica Regular del distrito de Lince.

##### b. Formular la hipótesis alternante ( $H_a$ )

Si se implementan adecuadamente los procedimientos de control, entonces **SI** se optimiza la administración de los ingresos y egresos de tesorería en las Instituciones Educativas Privadas de Educación Básica Regular del distrito de Lince.

- c. Fijar el nivel de significación ( $\alpha$ ), su rango de variación es  $5\% \leq \alpha \leq 10\%$ , y está asociada al valor de la tabla Ji-Cuadrado que determina el punto crítico ( $X^2_t$ ), específicamente el valor de la distribución es  $X^2_{t(k-1), (r-1) gl.}$  y se ubica en la Tabla estadística Ji-Cuadrado, este valor divide a la distribución en dos zonas, de aceptación y de rechazo tal como indica el gráfico; si  $X^2_c$  es  $\geq X^2_t$ , entonces se rechazará la hipótesis nula.

$$X^2_{t(6)} = 12.592$$

- d. Calcular la prueba estadística con la fórmula siguiente:

$$X^2_c = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i}$$

**Donde :**

**oi** = Valor observado

**ei** = Valor esperado

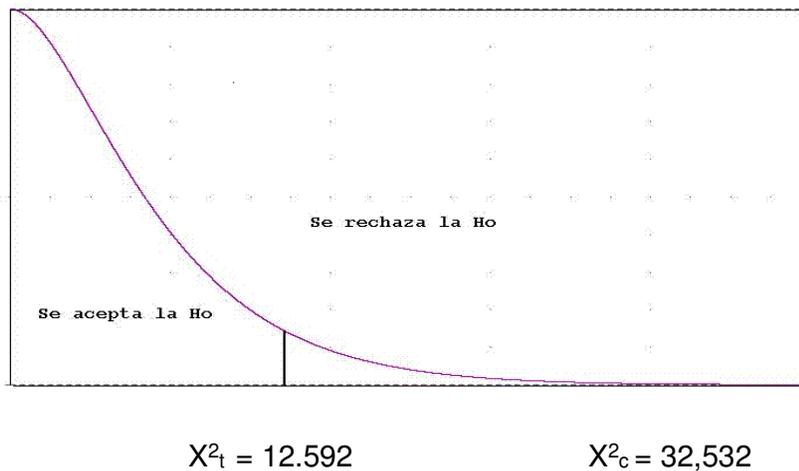
**$X^2_c$**  = Valor del estadístico calculado con datos de la muestra que se trabajan y se debe comparar con los valores paramétricos ubicados en la tabla de la Ji-Cuadrado según el planteamiento de la hipótesis alternante e indicados en el paso c.

$$X^2_c = 32,532$$

**e.** Toma de decisiones

Se debe comparar los valores de la Prueba con los valores de la tabla.

**Figura 7. Valores de Chi cuadrado crítico**



**Conclusión:**

Con un nivel de significación del 5% ( $\alpha = 5\%$ ), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternante, es decir “Si se implementan adecuadamente los procedimientos de control, entonces se optimiza la administración de los ingresos y egresos de tesorería en las Instituciones Educativas Privadas de Educación Básica Regular del distrito de Lince”, lo cual ha sido probado mediante la prueba de Chi Cuadrado, usando el software estadístico SPSS versión 22, para lo cual se

adjunta las evidencias consistente en la tabla de contingencia N° 02 y el resultado de la prueba estadística.

### Tabla de Contingencia 02

9. ¿Considera usted que una Institución debe contar con un flujo de efectivo como procedimiento de control de su ingresos y egresos? \*versus\* 21. ¿Usted cree que es importante contar con políticas de control de ingresos y egresos en las Instituciones Educativas Privadas de Educación Básica Regular del distrito de Lince?

Variable	21. ¿Usted cree que es importante contar con políticas de control de ingresos y egresos en las Instituciones Educativas Privadas de Educación Básica Regular del distrito de Lince?				Total
	Muy Importante	Importante	Poco importante	Nada importante	
9. ¿Considera usted que una Institución debe contar con un flujo de efectivo como procedimiento de control de su ingresos y egresos?					
si	0	2	27	13	42
no	2	5	3	0	10
No sabe/ No opina	1	0	0	1	2
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>30</b>	<b>14</b>	<b>54</b>

### Pruebas de chi-cuadrado

Estadístico	Valor de la Prueba	Gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	32,532	6	,019
Razón de verosimilitud	13,211	6	,039
Asociación lineal por lineal	8,345	1	,023
N de casos válidos	54		

### 4.2.3 Tercera Hipótesis

Si se innova la administración de bienes patrimoniales, entonces hay un mejor control del activo fijo de las Instituciones Educativas Privadas de Educación Básica Regular del distrito de Lince.

#### a. Formular la hipótesis nula ( $H_0$ )

Si se innova la administración de bienes patrimoniales, entonces **NO** hay un mejor control del activo fijo de las Instituciones Educativas Privadas de Educación Básica Regular del distrito de Lince.

#### b. Formular la hipótesis alternante ( $H_a$ )

Si se innova la administración de bienes patrimoniales, entonces **SI** hay un mejor control del activo fijo de las Instituciones Educativas Privadas de Educación Básica Regular del distrito de Lince.

- c. Fijar el nivel de significación ( $\alpha$ ), su rango de variación es  $5\% \leq \alpha \leq 10\%$ , y está asociada al valor de la tabla Ji-Cuadrado que determina el punto crítico ( $X^2_t$ ), específicamente el valor de la distribución es  $X^2_{t(k-1), (r-1) gl.}$  y se ubica en la Tabla estadística Ji-Cuadrado, este valor divide a la distribución en dos zonas, de aceptación y de rechazo tal como indica el gráfico; si  $X^2_c$  es  $\geq X^2_t$ , entonces se rechazará la hipótesis nula.

$$X^2_{t(6)} = 12.592$$

- d. Calcular la prueba estadística con la fórmula siguiente:

$$X^2_c = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i}$$

**Donde :**

**oi** = Valor observado

**ei** = Valor esperado

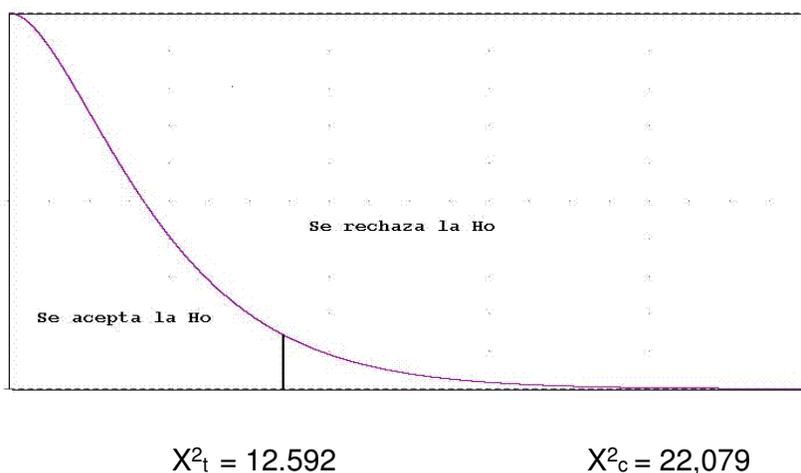
**$X^2_c$**  = Valor del estadístico calculado con datos de la muestra que se trabajan y se debe comparar con los valores paramétricos ubicados en la tabla de la Ji-Cuadrado según el planteamiento de la hipótesis alternante e indicados en el paso c.

$$X^2_c = 22,079$$

e. Toma de decisiones

Se debe comparar los valores de la Prueba con los valores de la tabla.

**Figura 08. Valores de Chi cuadrado crítico**



### **Conclusión:**

Con un nivel de significación del 5% ( $\alpha = 5\%$ ), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternante, es decir “Si se innova la administración de bienes patrimoniales, entonces hay un mejor control del activo fijo de las Instituciones Educativas Privadas de Educación Básica Regular del distrito de Lince”, lo cual ha sido probado mediante la prueba de Chi Cuadrado, usando el software estadístico SPSS versión 22, para lo cual se adjunta las evidencias consistente en la tabla de contingencia N° 03 y el resultado de la prueba estadística.

### Tabla de Contingencia 03

13. ¿Cree usted que la implementación de un software de control de activos fijos beneficiaria a la Institución donde labora? \*versus\* 26. ¿Usted cree importante que las Instituciones Educativas Privadas de Educación Básica Regular del distrito de Lince deben contar con cámaras de seguridad para proteger sus activos fijos?

Variable	26. ¿Usted cree importante que las Instituciones Educativas Privadas de Educación Básica Regular del distrito de Lince deben contar con cámaras de seguridad para proteger sus activos fijos?				Total
	Muy Importante	Importante	Poco importante	Nada importante	
13. ¿Cree usted si que la implementación de un software de control de activos fijos beneficiaria a la Institución donde labora?	26	4	1	0	31
no	11	1	0	1	13
No sabe/ No opina	2	7	1	0	10
Total	39	12	2	1	54

#### Pruebas de chi-cuadrado

Estadístico	Valor de la Prueba	Gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	22,079	6	,012
Razón de verosimilitud	25,204	6	,009
Asociación lineal por lineal	7,157	1	,025
N de casos válidos	54		

### 4.3

### CASO PRÁCTICO

#### I.E.P. “AVE MARIA” S.A.C.

La Institución Educativa “AVE MARIA” S.A.C. fue constituida el 15 de noviembre del año 2010, con el fin de brindar Servicio Educativo.

La Institución Educativa se encuentra ubicada en el departamento de Lima, en el distrito de Lince, y ofrece el servicio educativo de la siguiente manera: Primer nivel Inicial, segundo nivel Primaria, tercer nivel secundaria.

La empresa cuenta con 36 colaboradores distribuidos de la siguiente manera:

En el área administrativa hay 4 personas, 1 persona se encarga de tesorería, 1 persona se encarga de brindar información, 1 persona es la encargada de la coordinación educativa y 1 persona es el director, además cuentan con 3 personas que desempeñan el rol de auxiliares (personas que ven el orden), también hay 1 Psicóloga. Se cuenta con 23 docentes, 1 profesor del curso de religión, 3 profesores de matemática debido a que la Institución Educativa “AVE MARIA” es un colegio Matemático, 1 profesora de literatura, 2 profesores de inglés, 1 profesora de historia, 1 profesora de danza , 1 profesor que enseña karate, 1 profesor que enseña computación, 1 profesora que enseña química, 1 profesora que enseña geografía, 1 profesor que enseña cívica, 1 profesor que enseña educación física y por último cuentan con 6 profesoras de primaria distribuidas de 1 grado a 6 grado de primaria y 2 profesoras de Inicial.

Cuentan además con 1 secretaria, un asistente contable, 1 persona que se encarga del mantenimiento del colegio y 2 vigilantes, 1 que cuida el colegio por el día y 1 por las noches.

A continuación, presentamos los resultados del proceso de fiscalización que tuvo la Institución Educativa “AVE MARIA” S.A.C, en el año 2016 con la SUNAT.

La Institución Educativa “AVE MARIA” S.A.C. con RUC 209773440572 se encuentra comprendida en el Régimen General del Impuesto a la Renta. El auditor tributario examinó los montos anotados en el Registro de Ventas y las cifras declaradas en los PDT 621, correspondientes al ejercicio 2016 y determinó que la Institución Educativa “AVE MARIA” S.A.C no ha declarado en forma correcta, afectando los pagos del IGV y del Impuesto a la Renta de acuerdo al siguiente cuadro:

**Cuadro 1. Ventas omitidas I.E.P. “Ave María” S.A.C 2016**

<b>Mes</b>	<b>Fecha de pago</b>	<b>Ventas Declaradas</b>	<b>Ventas Auditadas</b>	<b>Ventas Omitidas</b>
Enero	22.02.16	38,000.00	38,000.00	0.00
Febrero	22.03.16	40,000.00	48,500.00	8,500.00
Marzo	22.04.16	58,000.00	58,000.00	0.00
Abril	23.05.16	60,000.00	65,000.00	5,000.00
Mayo	22.06.16	38,000.00	38,500.00	500.00
Junio	22.07.16	60,500.00	68,200.00	7,700.00
Julio	22.08.16	48,600.00	54,200.00	5,600.00
Agosto	22.09.16	53,600.00	53,600.00	0.00
Setiembre	24.10.16	38,000.00	38,000.00	0.00
Octubre	23.11.16	58,000.00	58,200.00	200.00
Noviembre	23.12.16	52,500.00	52,650.00	150.00
Diciembre	23.01.17	32,000.00	32,000.00	0.00
<b>Total</b>		<b>577,200.00</b>	<b>604,850.00</b>	<b>27,650.00</b>

*Fuente: Elaboración propia*

El auditor sobre la base de presunción determinó los ingresos producto de ventas omitidas en el Registro de Ventas de acuerdo al artículo 66º del Código Tributario, su implicancia en el Impuesto General a las Ventas (IGV) y el Impuesto a la Renta (IR), los intereses moratorios por la omisión de los pagos y la determinación de las multas y sanciones correspondientes.

El artículo 66º del Código Tributario determina que: Cuando en el registro de ventas o libro de ingresos, dentro de los doce (12) meses comprendidos en el requerimiento, se compruebe omisiones en no menos de cuatro (4) meses consecutivos o no consecutivos, que en total sean iguales o mayores al diez por ciento (10%) de las ventas o ingresos en esos meses, se incrementará las ventas o ingresos registrados o declarados en los meses restantes, en el porcentaje de omisiones constatadas, sin perjuicio de acotar las omisiones halladas.

El porcentaje de omisiones comprobadas que se atribuye a los meses restantes, será calculado considerando solamente los 4 meses en los que se comprobaron las omisiones de mayor monto, dicho porcentaje se aplicará al resto de los meses en los que no se encontraron omisiones.

#### 4.3.1.1 Determinando los 4 meses de montos mayores omitidos

*Cuadro 2. Los 4 meses con las omisiones mayores*

Mes	Fecha de pago	Ventas Declaradas	Ventas Auditadas	Ventas Omitidas
Febrero	22.03.16	40,000.00	48,500.00	8,500.00
Abril	23.05.16	60,000.00	65,000.00	5,000.00
Junio	22.07.16	60,500.00	68,200.00	7,700.00
Julio	22.08.16	48,600.00	54,200.00	5,600.00
<b>Total</b>		<b>209,100.00</b>	<b>235,900.00</b>	<b>26,800.00</b>

*Fuente: Elaboración propia*

#### 4.3.1.2 Determinando el porcentaje por la omisión de los ingresos

$$\frac{\text{TOTAL VENTAS OMITIDAS}}{\text{TOTAL VENTAS REGISTRADAS EN LOS MESES DE LAS OMISIONES}} \times 100$$

$$\text{Cálculo Porcentaje} = \frac{26,800.00}{209,100.00} \times 100 = 12.82\%$$

El monto de 12.82% supera al 10% al que se refiere el artículo 66º del Código Tributario, por tanto, el porcentaje determinado deberá incrementar a las ventas de los demás meses:

#### 4.3.2 Determinación del ingreso presunto omitido, aplicando los porcentajes a los ingresos mensuales

Para determinar el ingreso presunto omitido, en ningún caso la aplicación del 12.82% determinado del ingreso declarado debe ser menor a los ingresos omitidos, es por ello que en el mes de febrero se determinó un ingreso presunto de S/. 5,128.00, como el ingreso omitido es de S/. 8,500 mayor al ingreso presunto se considera el monto mayor, es decir S/. 8,500.

**Cuadro 3. Determinación del ingreso presunto omitido**

Mes	Fecha de pago	Ventas Declaradas	Ventas Omitidas	Aplicación 12.82%	Ingreso Presunto
Enero	22/02/2016	38,000.00	0.00	4,871.60	4,871.60
Febrero	22/03/2016	40,000.00	8,500.00	5,128.00	8,500.00
Marzo	22/04/2016	58,000.00	0.00	7,435.60	7,435.60
Abril	23/05/2016	60,000.00	5,000.00	7,692.00	7,692.00
Mayo	22/06/2016	38,000.00	500.00	4,871.60	4,871.60
Junio	22/07/2016	60,500.00	7,700.00	7,756.10	7,756.10
Julio	22/08/2016	48,600.00	5,600.00	6,230.52	6,230.52
Agosto	22/09/2016	53,600.00	0.00	6,871.52	6,871.52
Setiembre	24/10/2016	38,000.00	0.00	4,871.60	4,871.60
Octubre	23/11/2016	58,000.00	200.00	7,435.60	7,435.60
Noviembre	23/12/2016	52,500.00	150.00	6,730.50	6,730.50
Diciembre	23/01/2017	32,000.00	0.00	4,102.40	4,102.40
<b>Total</b>		<b>577,200.00</b>	<b>27,650.00</b>	<b>73,997.04</b>	<b>77,369.04</b>

*Fuente: Elaboración propia*

### 4.3.3 Determinación del IGV omitido

*Cuadro 4. Impuesto General a las Ventas omitido más intereses*

Mes	Fecha de pago	Ingreso Presunto	IGV 18% Omito	Intereses	Total IGV 16.05.17
Enero	22/02/2016	4,871.60	876.89	157.49	1,034.38
Febrero	22/03/2016	8,500.00	1,530.00	257.04	1,787.04
Marzo	22/04/2016	7,435.60	1,338.41	208.26	1,546.67
Abril	23/05/2016	7,692.00	1,384.56	198.27	1,582.83
Mayo	22/06/2016	4,871.60	876.89	115.05	991.94
Junio	22/07/2016	7,756.10	1,396.10	166.42	1,562.52
Julio	22/08/2016	6,230.52	1,121.49	119.78	1,241.27
Agosto	22/09/2016	6,871.52	1,236.87	116.76	1,353.63
Setiembre	24/10/2016	4,871.60	876.89	71.55	948.44
Octubre	23/11/2016	7,435.60	1,338.41	93.15	1,431.56
Noviembre	23/12/2016	6,730.50	1,211.49	69.78	1,281.27
Diciembre	23/01/2017	4,102.40	738.43	33.38	771.81
<b>Total</b>		<b>77,369.04</b>	<b>13,926.43</b>	<b>1,606.93</b>	<b>15,533.36</b>

*Fuente: Elaboración propia*

### 4.3.3.1 Determinación de los intereses por los IGV de los ingresos presuntos no pagados

*Cuadro 5. Cálculo de los intereses por pagar*

Periodo	IGV 18% Omito	Fecha de Vencimiento	Fecha de Pago	Días	TIMD	Factor	Intereses	Total IGV 16.05.17
Enero	876.89	22/02/2016	16/05/2017	449	0.0004	0.1796	157.49	1,034.38
Febrero	1,530.00	22/03/2016	16/05/2017	420	0.0004	0.1680	257.04	1,787.04
Marzo	1,338.41	22/04/2016	16/05/2017	389	0.0004	0.1556	208.26	1,546.67
Abril	1,384.56	23/05/2016	16/05/2017	358	0.0004	0.1432	198.27	1,582.83
Mayo	876.89	22/06/2016	16/05/2017	328	0.0004	0.1312	115.05	991.94
Junio	1,396.10	22/07/2016	16/05/2017	298	0.0004	0.1192	166.42	1,562.52
Julio	1,121.49	22/08/2016	16/05/2017	267	0.0004	0.1068	119.78	1,241.27
Agosto	1,236.87	22/09/2016	16/05/2017	236	0.0004	0.0944	116.76	1,353.63
Setiembre	876.89	24/10/2016	16/05/2017	204	0.0004	0.0816	71.55	948.44
Octubre	1,338.41	23/11/2016	16/05/2017	174	0.0004	0.0696	93.15	1,431.56
Noviembre	1,211.49	23/12/2016	16/05/2017	144	0.0004	0.0576	69.78	1,281.27
Diciembre	738.43	23/01/2017	16/05/2017	113	0.0004	0.0452	33.38	771.81
<b>Total</b>	<b>13,926.43</b>						<b>1,606.93</b>	<b>15,533.36</b>

*Fuente: Elaboración propia*

#### 4.3.4 Determinación del impuesto a la renta omitido

De acuerdo a lo observado por el auditor:

- La Institución Educativa “AVE MARIA” S.A.C, en el año 2014 y 2015 obtuvo como resultado pérdidas en el ejercicio, es por ello que, según lo señalado en la norma, la empresa realizó el pago a cuenta del IR mensual de 1.5% del total de sus ingresos,
- La renta anual declarada correspondiente al ejercicio 2016 fue de S/. 670,600.
- El pago anual por Impuesto a la Renta fue de S/. 187,768.
- Se ha determinado un ingreso presunto de S/. 77,369.04.

**Cuadro 6. Ingreso presunto omitido 2016**

<b>Mes</b>	<b>Ingreso Presunto</b>
Enero	4,871.60
Febrero	8,500.00
Marzo	7,435.60
Abril	7,692.00
Mayo	4,871.60
Junio	7,756.10
Julio	6,230.52
Agosto	6,871.52
Setiembre	4,871.60
Octubre	7,435.60
Noviembre	6,730.50
Diciembre	4,102.40
<b>Total</b>	<b>77,369.04</b>

*Fuente: Elaboración propia*

Los efectos en la aplicación de presunciones de acuerdo al artículo 65º-A inc b) del código tributario, el ingreso presunto se considera Renta Neta, y a su vez no procede la deducción del costo computable para efecto del Impuesto a la Renta.

El artículo 65º-A inc c) del código tributario, indica que la aplicación de las presunciones no tiene efectos para la determinación de los pagos a cuenta del Impuesto a la Renta de tercera Categoría.

Por lo tanto, el auditor procede a calcular el Impuesto a la Renta omitido:

Renta neta declarada por el ejercicio 2016	670,600.00
Se incrementa la renta no declarada	<u>77,369.04</u>
Renta neta actualizada por el ejercicio 2016	<u><u>747,969.04</u></u>
Impuesto a la Renta 28% de 747,969.04	209,431.33
Pagos efectuados por Impuesto a la Renta	<u>187,768.00</u>
Impuesto a la Renta omitido sin intereses	<u><u>21,663.33</u></u>
Actualizando al 16.05.2017	
Días transcurridos del 28.03.2017 al 16.05.2017	49 días
49 x 21,663.33 x 0.0004	<u>424.60</u>
Impuesto a la Renta (omitido) por pagar más intereses	<u><u>22,087.93</u></u>

#### 4.3.5 Infracciones tributarias

En los meses de enero a diciembre de 2016, según corresponda, la Institución Educativa “AVE MARIA” S.A.C. ha incurrido en la infracción de declarar datos falsos tipificada en el artículo 178º del Código Tributario.

Esta omisión conlleva a una multa con sus respectiva actualización y aplicación de los intereses moratorios a la fecha de pago y, según sea el caso, la empresa se puede acoger al Régimen de Incentivos artículo 179º del Código Tributario.

#### 4.3.5.1 Determinación de la multa e intereses por omisión de IGV e impuesto a la renta

- Determinación de la multa por Impuesto a la Renta e IGV omitido con interés al 16 de mayo de 2017.
- Procedimiento para determinar la multa, Art. 178º numeral 1. Sanción 50% del tributo omitido más intereses moratorios.

##### 4.3.5.1.1 Multa omisión IGV más intereses

*Cuadro 7. Cálculo de la multa por omisión del IGV más intereses*

Mes	IGV 18% Omitido	Multa 50% de Tributo Omitido	Fecha de la Infracción	Fecha de Pago	Días	TIMD	Factor	Intereses	Total Multa + Intereses al 16.05.17
Enero	876.89	438.44	22/02/2016	16/05/2017	450	0.0004	0.1800	78.92	517.36
Febrero	1,530.00	765.00	22/03/2016	16/05/2017	421	0.0004	0.1684	128.83	893.83
Marzo	1,338.41	669.20	22/04/2016	16/05/2017	390	0.0004	0.1560	104.40	773.60
Abril	1,384.56	692.28	23/05/2016	16/05/2017	359	0.0004	0.1436	99.41	791.69
Mayo	876.89	438.44	22/06/2016	16/05/2017	329	0.0004	0.1316	57.70	496.14
Junio	1,396.10	698.05	22/07/2016	16/05/2017	299	0.0004	0.1196	83.49	781.54
Julio	1,121.49	560.75	22/08/2016	16/05/2017	268	0.0004	0.1072	60.11	620.86
Agosto	1,236.87	618.44	22/09/2016	16/05/2017	237	0.0004	0.0948	58.63	677.06
Setiembre	876.89	438.44	24/10/2016	16/05/2017	205	0.0004	0.0820	35.95	474.40
Octubre	1,338.41	669.20	23/11/2016	16/05/2017	175	0.0004	0.0700	46.84	716.05
Noviembre	1,211.49	605.75	23/12/2016	16/05/2017	145	0.0004	0.0580	35.13	640.88
Diciembre	738.43	369.22	23/01/2017	16/05/2017	114	0.0004	0.0456	16.84	386.05
<b>Total</b>	<b>13,926.43</b>	<b>6,963.21</b>						<b>806.25</b>	<b>7,769.46</b>

Fuente: Elaboración propia

##### 4.3.5.1.2 Multa omisión de impuesto a la renta más intereses

*Cuadro 8. Cálculo de la multa por omisión del IR más intereses*

IR Omitido	Multa 50% de Tributo Omitido	Fecha de la Infracción	Fecha de Pago	Días	TIMD	Factor	Intereses	Total Multa + Intereses al 16.05.17
21,663.33	10,831.67	28/03/2017	16/05/2017	50	0.0004	0.0200	216.63	11,048.30
<b>21,663.33</b>	<b>10,831.67</b>						<b>216.63</b>	<b>11,048.30</b>

Fuente: Elaboración propia

**4.3.6 Resumen de los pagos que tiene que hacer la institución educativa “AVE MARIA” S.A.C. en aplicación del artículo 66º del código tributario**

*Cuadro 9. Deuda Tributaria total*

<b>Deuda Tributaria</b>	<b>Deuda Omitida</b>	<b>Interes Moratorio</b>	<b>Total al 16.05.2017</b>
IGV	13,926.43	1,606.93	15,533.36
Multa Omisión IGV	6,963.21	806.25	7,769.46
<b>Total IGV más Intereses</b>	<b>20,889.64</b>	<b>2,413.18</b>	<b>23,302.82</b>
Impuesto a la Renta	21,663.33	424.60	22,087.93
Multa Omisión IR	10,831.67	216.63	11,048.30
<b>Total Renta más Intereses</b>	<b>32,495.00</b>	<b>641.23</b>	<b>33,136.23</b>
<b>Total Deuda</b>	<b>53,384.64</b>	<b>3,054.41</b>	<b>56,439.05</b>

*Fuente: Elaboración propia*

**4.3.7 Acciones que tiene que realizar la institución educativa “AVE MARIA” S.A.C.**

Debe rectificar de enero a diciembre las declaraciones mensuales PDT 621 IGV Impuesto a la Renta, 2016. Pagar el 100% del tributo omitido más las multas por declarar datos falsos y los intereses moratorios respectivos, según sea el caso. Es importante que los pagos se realicen al momento de la presentación de la declaración jurada rectificatoria, para no perder los incentivos tributarios de parte de la Administración Tributaria.

**4.3.8 Comentario de las causas y consecuencias que origina el proceso de fiscalización**

Lo que se pretende mostrar con el caso anterior son las causas y las consecuencias que trajeron consigo el proceso de fiscalización.

Se omitieron los ingresos debido a que no se aplicaron adecuadamente las normas y políticas internas de la Institución y tampoco las normas contables ni tributarias. Las boletas y/o facturas de ventas omitidas en el registro de ventas no fueron registradas porque no fueron entregadas oportunamente. Por otro lado, se detectó que algunas boletas de ventas no estaban ordenadas en los archivos correspondientes.

Si hubiera existido una adecuada supervisión, además de haberse llevado a cabo un check list y un análisis de todos aquellos procedimientos que pueden asimilarse como procedimientos contables y tributarios hubiera permitido oportunamente conocer con profundidad todos los riesgos y las posibles operaciones que afectaban a la empresa.

Por ello es importante contar con un adecuado control interno en la gestión administrativa en estas Instituciones, se debe innovar toda la administración y establecer nuevos mecanismos de supervisión y de control, así se sabrá con certeza que las normas, políticas internas y procedimientos se están cumpliendo adecuadamente, además se tendrá un mejor control de los ingresos y egresos y también buena administración de los bienes patrimoniales que involucra directamente a los activos fijos de la empresa.

Como se ha podido observar el no aplicar las normas y políticas internas de la Institución, no tener una buena supervisión y no contar con adecuados procedimientos de control, trajo como consecuencia la presunción de ingresos en un monto de **S/. 77,369.04** como se observa en el cuadro N<sup>o</sup> 3, generándose así una omisión de IGV con el monto de **S/. 13,926.43** como se puede visualizar en el cuadro N<sup>o</sup> 4, asimismo generándose una omisión del impuesto a la renta por el importe de **S/. 21,663.33** como se muestra en el cuadro N<sup>o</sup> 8. Todas estas omisiones perjudicaron a la empresa ya que tuvo que desembolsar por multa un total de **S/. 17,794.88** e intereses por la cantidad de **S/. 3,054.41** como se puede observar en el cuadro N<sup>o</sup> 10, sin contar las horas hombre que se incurrió por atender la fiscalización.

Si sumamos el total de las multas más el total de los intereses nos da como resultado un desembolso por **S/. 20,848.88**, ello genera problemas financieros a la empresa, problemas de liquidez, problemas con los empleados ya que algunas empresas muchas veces cogen el dinero de planilla para cubrir ese gasto, afectando así la productividad ya que los empleados trabajan desanimados y no se comprometen con el trabajo. Todos los problemas que puede desencadenar una multa de tal magnitud, tan solo por no contar con adecuados mecanismos de supervisión para hacer cumplir las normas, políticas internas y procedimientos y contar con procedimientos de control deficientes.

Con este caso práctico se intenta demostrar la importancia que tiene la implementación de un Control Interno en las empresas, ya que contar con un adecuado control interno se resguarda los recursos de la empresa evitando pérdidas por fraude o negligencia, como así también detectar las desviaciones que se presenten en la empresa y que puedan afectar al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Asimismo, se pretende mostrar como las acciones descritas en el caso práctico, perjudican en gran manera a una empresa. En este sentido, se busca mejorar la gestión de las Instituciones Educativas Privadas, pero no solamente del distrito de Lince, sino también otras ubicadas a nivel nacional y puedan estas detectar a tiempo los riesgos a que se enfrentan y conocer con exactitud la situación actual de sus operaciones, procesos y actividades y tener bases firmes y concretas para tomar mejores decisiones.

El objetivo de la presente investigación fue determinar de qué manera el Control Interno optimiza la Gestión Administrativa de las Instituciones Educativas Privadas de Educación Básica Regular del distrito de Lince. Hallándose que existe relación significativa entre Control Interno (Variable independiente) y Gestión Administrativa (Variable dependiente). Esto quiere decir que, a partir de los hallazgos encontrados, se acepta la hipótesis alternante general que establece que, si se implementa un adecuado Control Interno en las Instituciones Educativas Privadas de Educación Básica Regular del distrito de lince, entonces se optimiza la Gestión Administrativa.

Estos resultados guardan relación con lo que sostiene Pilataxi (2015) en su tesis titulada “Control interno y la gestión del talento humano en la unidad educativa bilingüe “CEBI” de la ciudad de Ambato (Ecuador)”, quien señala que el control interno y la gestión del talento humano sí influyeron significativamente en la organización administrativa. El autor expresa que en las investigaciones efectuadas se analizó cómo influye el control interno y la gestión del talento humano en la organización administrativa, para proponer alternativas de mejora en el cumplimiento de los requerimientos necesarios, en la unidad educativa bilingüe “CEBI”, y sostiene que de los resultados obtenidos en la encuesta no se logró evaluar los procesos administrativos aplicados en el control interno, como la formación profesional, pruebas psicotécnicas y de conocimiento y entrevistas. Asimismo, determinó que la situación actual del control interno sobre la gestión del talento humano era ineficiente, el equipo auditor conformado por docentes en la institución “CEBI”, no conocían los parámetros de la evaluación del desempeño profesional, además a pesar de que existía un sistema de gestión de calidad de Normas ISO 9001:2008 y un equipo auditor, no existía un plan de capacitación ajustado a las necesidades de la institución para fortalecer la gestión del control interno y la gestión del talento humano de la unidad educativa bilingüe “CEBI de la ciudad de Ambato”. Por otro lado, Morales (2015) también determinó con el resultado de su investigación que la implementación de una auditoria académica puede mejorar significativamente la Gestión de una Institución Educativa. Todo ello es acorde con lo que en este estudio se halla.

En lo que respecta a que, si se cumplen las normas y políticas internas, entonces mejora la gestión administrativa de las Instituciones Educativas Privadas de Educación Básica Regular del distrito de Lince, se pudo comprobar con la contrastación de las hipótesis, que la normas y políticas internas inciden significativamente en la mejora de la gestión administrativa de las Instituciones Educativas Privadas de Educación Básica Regular del distrito de Lince, es decir se aprueba la hipótesis alternante. Sin embargo, los resultados de la encuesta fueron sorprendentes, por ejemplo, a la pregunta formulada sobre si se consideraba la supervisión importante para el cumplimiento de las normas, políticas y procedimientos de una Institución para mejorar la gestión, un 55.6% de las personas encuestadas señaló la opción poco importante y el 18.5% indicó la alternativa nada importante. Podemos apreciar que la mayoría de encuestados no considera la supervisión importante para el cumplimiento de las normas, políticas y procedimientos para mejorar la gestión, ello es muy preocupante ya que la supervisión sirve de base para la toma de decisiones elementales, que permiten reorientar los cambios necesarios en una entidad. Asimismo, las normas y políticas contables también son muy importantes para la mejora de la gestión, puesto que establecen la información que debe presentarse en los Estados Financieros y la forma en que esa información debe aparecer. Las normas y políticas contables son normas de alta calidad, orientadas al inversor, cuyo objetivo es reflejar la esencia económica de las operaciones del negocio y presentar una imagen fiel de la situación financiera de la empresa, además permiten a los usuarios de los estados financieros realizar evaluaciones y tomar decisiones financieras. Pese a ello, un 53.7% de los encuestados señaló que las normas y políticas contables no tienen incidencia en la mejora de gestión de una entidad. Ello es alarmante. Con estos resultados obtenidos se puede determinar que las Instituciones Educativas Privadas de Educación Básica Regular del distrito de Lince no cumplen y/o aplican sus normas y políticas contables y así será muy difícil que mejoren su gestión. Por otro lado, se evidenció también que las Instituciones Educativas Particulares de la muestra no tenían implementado un adecuado Reglamento Interno, esto se reflejó cuando se les formuló la pregunta a los encuestados; si consideraban que el reglamento interno establecido por una entidad es una herramienta que permite brindar una mejor gestión y lo sorprendente fue que un 57.4% respondió que no y sólo un 29.6% que sí. Estos resultados demuestran que gran parte de los

encuestados no tiene conocimientos sólidos de cómo gestionar una empresa, ya que desconocen que el Reglamento Interno de Trabajo es un documento de suma importancia en toda empresa, debido a que éste se convierte en norma reguladora de las relaciones internas de la empresa con el trabajador. Y siempre y cuando no afecte los derechos mínimos del trabajador, es una herramienta indispensable para resolver los conflictos que se llegaran a presentar dentro de la empresa y es tan importante que, si no existiera, sería muy difícil sancionar a un trabajador por algún acto impropio, puesto que no habría ninguna sustentación normativa o regulatoria que ampare una decisión sancionatoria. Es así que, el Reglamento Interno de Trabajo, se encarga de contemplar aquellos aspectos no contemplados de forma expresa por la ley, o que simplemente han quedado al libre albedrío de las partes. Es importante saber que el Reglamento Interno ayuda a mejorar la gestión en una organización.

Otro factor importante a considerar para mejorar la gestión y que ayuda a una Institución Educativa alcanzar sus objetivos, son las Normas del Plan Anual de Trabajo. Los resultados obtenidos referente a la pregunta formulada sobre; si el cumplimiento de las normas del plan anual de trabajo permite a una institución educativa alcanzar sus objetivos, sólo un 24.1% de los encuestados señaló que sí, mientras que un 70.4% señaló que no, ello está implicando que la mayoría de las Instituciones Educativas Privadas de Educación Básica Regular del Distrito de Lince no cumplan cabalmente con las normas del plan anual de trabajo de la Institución, así no alcanzarán cumplir los objetivos propuestos. Otro elemento importante a considerar para mejorar la gestión de una Institución Educativa, es el Proyecto Educativo Institucional, sin embargo, algunas Instituciones Educativas no cumplen al 100% con las Políticas del mismo. Por ejemplo, cuando se les realizó la pregunta a los encuestados sobre si existe relación entre las Políticas del Proyecto Educativo Institucional de una Institución con la mejora de su gestión, un elevado porcentaje de 74.1% señaló que no, mientras que sólo un 16.7% respondió que si existía relación. Cabe resaltar que el proyecto educativo institucional es una herramienta para reducir los márgenes de incertidumbre que caracterizan la vida de las escuelas, es así que se convierte en una herramienta muy importante en la gestión de las Instituciones Educativas permitiendo de esta manera obtener buenos resultados cada año.

Estos resultados guardan relación con lo que sostiene Vergara (2015) en su trabajo de investigación, quien señala que el objetivo general de su investigación fue estructurar un sistema de Control Interno que conllevara al cumplimiento y al mejoramiento de las normas, políticas internas, procesos y procedimientos establecidos, para la atención de reclamaciones de los diferentes clientes de una Institución. Asimismo, los resultados también guardan relación con lo que Vega (2011) menciona en sus conclusiones de su investigación, la empresa la cual fue su muestra no tenía establecido entre sus operaciones, políticas y normas de control que permitieran mejorar las actividades diarias de la misma. Por otro lado, Espinola y Urbina (2015) sostienen que, en la entidad de su investigación no se contaba con políticas y procedimientos actualizados y formalizados, que las brechas eran originadas por la falta de identificación e información clave.

Por otro lado, también se pudo comprobar con la contrastación de las hipótesis que, si se implementan adecuadamente los procedimientos de control, entonces se optimiza la administración de los ingresos y egresos de tesorería en las Instituciones Educativas Privadas de Educación Básica Regular del distrito de Lince. En relación a esta hipótesis se obtuvo también la aprobación de la hipótesis alternante, es decir, los procedimientos de control si afectan significativamente la administración de los ingresos y egresos de tesorería. Pese a ello, los resultados obtenidos referente a este punto son hasta en algunos casos alarmantes, por ejemplo, en la pregunta que se formuló a los encuestados; que, si el procedimiento actual de cobro de pensiones educativas del centro de labores donde trabajaban era óptimo para el control de los ingresos y egresos de tesorería, se obtuvo un alto porcentaje de 59.3% que respondió que no. Con los resultados observados, se confirmó que el procedimiento de cobro de pensiones de las Instituciones Educativas del distrito de Lince es ineficiente. Además, se verificó que no se utiliza un sistema electrónico para realizar el cobro de las pensiones. Es importante precisar que si se desea tener un mejor control de los ingresos y egresos de tesorería se debe realizar un cambio.

Otro componente estudiado referente al control de los ingresos y egresos, es el uso de Sistemas Automatizados para los procesos de tesorería. Se encontró que el 63.0% de los encuestados consideraba muy importante contar con Sistemas

Automatizados para los procesos de tesorería, y sólo un 1.9% de los encuestados indicó que no era importante. Sin embargo, se demostró que las instituciones de la muestra en estudio, no contaban con Sistemas Automatizados para sus procesos de tesorería y por ende no tenían un adecuado control de sus ingresos y egresos.

Otro de los procedimientos de control que se estudio fue el uso de dinero en efectivo, cuando se realizó la pregunta a los encuestados; de que si consideraban adecuado evitar el uso de dinero en efectivo para optimizar el control de los ingresos y egresos de tesorería del centro donde laboraban, un 46.3% de los encuestados consideró muy adecuado, y sólo un el 5.6% indicó nada adecuado. Pese a ello se comprobó que las instituciones educativas en estudio y sus clientes (padres de familia) sólo utilizaban dinero en efectivo para realizar cualquier pago relacionado a los servicios educativos, puesto que estas Instituciones no contaban con medios de pago electrónicos, generándose de esta manera riesgos financieros, tanto para la entidad como para el padre de familia. No usar dinero en efectivo para pagos y otras transacciones brinda mayor seguridad y ayuda a no estar expuestos al riesgo, debido a que frecuentemente se realizan pagos y transacciones que involucran grandes montos de dinero. Asimismo, se ahorra tiempo y dinero; tiempo, porque si se realiza las transacciones utilizando el móvil o internet estas pueden realizarse sin moverse de casa u oficina, además, no se tendrá que hacer colas. Y se ahorra dinero, puesto que, al usar canales alternativos de pago, se ahorra los costos asociados al transporte (público o privado) y comisiones. Por otro lado, a los encuestados también se les formuló la pregunta; si consideraban que una Institución debería contar con un flujo de efectivo como procedimiento de control de su ingresos y egresos, la gran mayoría que corresponde a un 77.8% de los encuestados, consideró que si, mientras que sólo un 3.7% de las personas encuestadas señaló que no sabe, no opina. Pese a los resultados obtenidos estas empresas no contaban con un flujo de efectivo como procedimiento de control de su ingresos y egresos. Finalmente, a la pregunta sobre si las instrucciones se deberían dar por escrito para ayudar a minimizar riesgos financieros en una Institución, un 70.4% de los encuestados consideró que sí. Pero se determinó que sus respuestas respecto a esta pregunta, no coincidían con la práctica y/o realidad.

Estos resultados guardan relación con los resultados de la investigación de Malca (2016) al haber observado en la gestión financiera de las agroindustriales en Lima Metropolitana que no se contaba con controles y procedimientos eficientes en los inventarios y que dio como resultado que no se cuente con información de calidad para la gestión financiera en lo que respecta a las finanzas de las agroindustriales, ocasionando problemas en el proceso de planeación financiera, creación de valor y toma de decisiones. Además, el autor expresa que después de la contrastación de las hipótesis de su investigación, se obtuvo la aprobación de las hipótesis alternantes, es decir el control interno si afecta significativamente a la gestión financiera de las empresas.

Por otro lado, Mariños (2015) en su trabajo de investigación demostró con la implementación del sistema de control interno en la empresa la cual fue su muestra, que los errores que se cometían en ésta, disminuyeron en un 33% para el área de contabilidad y un 67% para recursos humanos, lo que significa que el sistema de control interno influye y mejora el proceso de operaciones, la gestión administrativa y por ende la situación económica. Además, al implementar el sistema de control interno mejoró la situación económica de la empresa ya que se pudo disminuir los gastos de operaciones y los gastos administrativos. Asimismo, Abad (2016) refiere que el 80 % de las instituciones educativas particulares de su investigación, afirmaron que el cumplimiento de normas de tesorería implementadas en el plantel, evitaron fraudes y aseguraron la liquidez de la institución, apreciando que no han sido víctimas de malversaciones de fondos, debido a la implementación y aplicación de controles internos que garantizaron la eficiencia, confiabilidad, y la protección de todos los recursos de la institución.

Finalmente, también se pudo comprobar con la contrastación de las hipótesis que, si se innova la administración de bienes patrimoniales, entonces hay un mejor control del activo fijo de las Instituciones Educativas Privadas de Educación Básica Regular del distrito de Lince., en relación a esta hipótesis se obtuvo también la aprobación de la hipótesis alternante, es decir, la innovación de la administración de bienes patrimoniales si incide significativamente en el control del activo fijo.

La innovación en la administración de una organización es muy importante porque permite cambiar la manera de trabajar de sus gerentes, es decir permite reinventar los procesos que rigen su trabajo. No obstante, de acuerdo a las investigaciones realizadas en el presente estudio, se determinó que las Instituciones Educativas del distrito de Lince de la muestra, no cuentan con procedimientos innovadores para salvaguardar sus activos fijos. Por ejemplo, cuando se les realizó la pregunta a los encuestados sobre si consideraban que la implementación de un software de control de activos fijos beneficiaría a la Institución donde ellos laboraban, los resultados eran sorprendentes, 57.4% de los encuestados respondió que sí, a pesar que no contaban con un software de control de activos fijos. Es importante resaltar, que actualmente existen muchos softwares los cuales una Institución puede adquirir para tener un control integrado de sus activos fijos.

Por otro lado, para que una organización pueda tener un óptimo control de sus activos fijos, es importante también contar con guardias y cámaras de seguridad, código de barras, realizar inventarios permanentes, conciliaciones y disponer de un plan de seguimiento.

Los resultados de la investigación guardan relación con lo que manifiesta Abad (2016) quien señala que, para el 95% de las instituciones en estudio, los mecanismos de control interno y procedimientos innovadores implementados favorecieron los resultados de gestión dentro de la institución, fundamentalmente por el cumplimiento de la misión y objetivos institucionales, además del seguimiento a las actividades cotidianas de la institución. El control interno permitió evaluar los logros alcanzados en cada uno de los procesos de la gestión de manera permanente y oportuna, identificar y administrar los riesgos inherentes a cada proceso, generar los controles necesarios y formular las acciones de mejora.

## **Conclusiones**

- a) Se comprobó que las Instituciones Educativas Privadas de Educación Básica Regular del distrito de Lince no cumplen con las normas y políticas internas para mejorar la gestión debido a que éstas se encuentran desactualizadas y no existe una adecuada supervisión.
  
- b) Se demostró que las Instituciones Educativas Privadas de Educación Básica Regular del distrito de Lince no disponen de adecuados procedimientos de control que permitan optimizar la administración de los ingresos y egresos de tesorería.
  
- c) Se constató que las Instituciones Educativas Privadas de Educación Básica Regular del distrito de Lince, no innovan el control interno de su activo fijo, para que se administre mejor los bienes patrimoniales.

## Recomendaciones

- a) Cumplir con las normas, políticas internas y procedimientos para ayudar a mejorar la gestión. Para ello, es de vital importancia contar con una adecuada supervisión, puesto que la supervisión permite observar, identificar y analizar todas y cada una de las actividades que se llevan a cabo en la Institución.

Asimismo, es muy importante establecer las normas, políticas y procedimientos por escrito y organizarlas en forma sistemática en guías o manuales. Es recomendable también que dichas guías y manuales sean revisadas, actualizadas y mejoradas en forma periódica de acuerdo al cambio de circunstancias y/o realidad actual de la organización.

Por otro lado, se requiere propalar estos documentos a todos los niveles de la Institución, presentar conferencias para aclarar dudas, repartir folletos entre los empleados. En la práctica, cuando se hace un proceso adecuado de divulgación, reuniones de discusión y charlas de aclaración de las normas, casi se da por sentado su conocimiento en la empresa y su aplicación se vuelve inmediata.

- b) Optimizar los procedimientos de control para contar con una mejor administración de los ingresos y egresos de tesorería. Para ello es necesario conocer los indicadores y medirlos para saber dónde se deben llevar a cabo las mejoras. Asimismo, se tienen que revisar constantemente los procesos y ver si estos deben cambiar, además de si se han conseguido las mejoras que se querían.

Para un eficiente manejo de la tesorería y una buena administración de los ingresos y egresos, también es necesario Implementar procesos automatizados, ya que permiten que el trabajo del tesorero se centre más en la estrategia que en la operación, generando de esta manera la optimización de recursos. Asimismo, se debe contar con adecuados flujos de efectivo y un presupuesto empresarial que proporcione confiabilidad absoluta a la

empresa para su actuar. Si el pronóstico es exacto, entonces la administración de liquidez y capital de trabajo serán más confiables. Se debe implementar también un sistema de opciones de pagos electrónicos y evitar el uso de efectivo ya que reducen riesgos financieros y se optimiza el tiempo en las actividades.

- c) Innovar el control interno del activo fijo para que se administre mejor los bienes patrimoniales en las Instituciones Educativas Privadas de Educación Básica Regular. Para lograr este objetivo es conveniente desarrollar una cultura de tolerancia al riesgo y a cometer errores, por supuesto siempre de forma controlada y asumible, para poder adaptarnos a una realidad en continuo cambio.

Los accionistas o los representantes de las Instituciones Educativas deben tener presente que el hecho de administrar adecuadamente esta área de oportunidad, puede traer mejoras financieras, fiscales y operativas.

Gestionar mejor los recursos que ya se poseen, es una estrategia de bajo costo de implementación, rápido resultado y sostenible en el tiempo.

## FUENTES DE INFORMACIÓN

### a) Fuentes de Tesis

1. Abad C. G. (2016). *Los mecanismos de control interno administrativo en las instituciones educativas particulares de nivel secundario de la ciudad de Piura y su impacto en los resultados de gestión en el año 2015*. Tesis (Contador Público) - Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, Facultad de Ciencias Contables Financieras y Administrativas. Escuela Profesional de Contabilidad. Perú.
2. Acosta, C. L. (2015). *El control interno y su efecto en la gestión administrativa y la organización de la Institución Educativa Privada La Perla del Chira - Sullana 2015*. Tesis (Contador Público) – Universidad Nacional de Piura. Facultad de Ciencias Contables y Financieras. Escuela de Contabilidad y Finanzas. Perú.
3. Alarcón, S. Z. (2013). *Gestión educativa y calidad de la educación en instituciones privadas en Lima Metropolitana*. Tesis (Grado de Maestro en Educación con Mención en Docencia e Investigación Universitaria) - Universidad de San Martín de Porres. Sección de Posgrado. Perú.
4. Barbarán, B. G. (2013). *Implementación del control interno en la gestión institucional del cuerpo general de bomberos voluntarios del Perú*. Tesis (Magíster en Contabilidad y Finanzas) - Universidad de San Martín de Porres. Facultad de Ciencias Contables Económicas y Financieras. Escuela de Posgrado. Perú.
5. Cruzado, C. M. (2015). *Implementación de un sistema de control interno en el proceso logístico y su impacto en la rentabilidad de la Constructora Rio Bado S.A.C. en el año 2014*. Tesis (Contador Público) - Universidad Privada del Norte. Facultad de Negocios. Escuela de Contabilidad y Finanzas. Perú.

6. Espinola A. J. y Urbina L.G. (2015). *Fortalecimiento del sistema de control interno en la entidad educativa IFB con base en la metodología COSO-2013*. Tesis (Magíster en Auditoría) - Universidad del Pacifico. Facultad de Ciencias Contables. Escuela de Posgrado. Perú.
7. Malca G. M. (2016). *El control interno de inventarios y su incidencia en la gestión financiera de las empresas agroindustriales en Lima Metropolitana - 2015*. Tesis (Contador Público) -- Universidad de San Martín de Porres. Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Financieras. Escuela Profesional de Contabilidad y Finanzas. Perú.
8. Mariños, P. I. (2015). *El sistema de control interno en el proceso de operaciones y la mejora en la situación económica de Transportes Mariños en el año 2015 Trujillo*. Tesis (Contador Público) - Universidad Privada del Norte. Facultad de Negocios. Escuela de Contabilidad y Finanzas. Perú.
9. Morales, C. L. (2015). *Problemática en la gestión educativa de la facultad de ciencias administrativas de una universidad pública en el marco de la auditoria académica*. Tesis (Magíster en Auditoría con Mención en Auditoria en la Gestión y Control Gubernamental) - Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Facultad de Ciencias Contables. Escuela de Posgrado. Perú.
10. Pilataxi, C. C. (2015). *Control interno y la gestión del talento humano en la unidad educativa bilingüe "CEBI" de la ciudad de Ambato*. Tesis (Ingeniera en Contabilidad y Auditoría) - Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Contabilidad y Auditoría. Ecuador.
11. Vega, C. J. (2011). *Sistema de gestión para el control interno de inventarios en la empresa Agrorab Cía. LTDA*. Tesis (Ingeniero Comercial con Especialización en Contabilidad y Auditoría) - Universidad Politécnica Salesiana Sede Quito. Facultad Ingeniería Comercial. Escuela de Contabilidad y Auditoría. Ecuador.

12. Vergara, F. Y. (2015). *Propuesta del sistema de control interno para la compañía SIS Vida S.A.S. aplicando modelo COSO*. Tesis (Ingeniero Industrial) – Universidad Católica de Colombia. Facultad de Ingeniería Industrial. Escuela de Ingeniería. Colombia.

#### **b) Fuentes Bibliográficas**

1. Alvarado, O. (2003). *Gerencia y marketing educativo*. Lima, Perú: Ediciones Universidad Alas Peruanas.
2. Álvarez, A. (2007). *Deficiencias de control interno en el proceso de ejecución en las Instituciones Educativas*. Perú: Editorial Pacífico Editores.
3. Andrade, E. (2008). *Planificación de desarrollo*. Ecuador: Editorial Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo.
4. Arana, M. (2001). *Principios y procesos de la gestión educativa*. Colección Biblioteca Pedagógica. Lima, Perú: Editorial San Marcos.
5. Aranda, A. (2016). *Planificación estratégica educativa*. Quito, Ecuador: Editorial Abya Yala.
6. Arguin, G. (1988). *La planeación estratégica en la universidad de Quebec*. Quebec, Canadá: Editorial Presses de l'Université du Québec.
7. Casanova, M. (1998). *La evaluación educativa*. México: Editorial La Muralla.
8. Cepeda, A. (2003). *Auditoría y control interno*. Bogotá, Colombia: Editorial Mac. Graw – Hill.
9. Coopers, W. y Lybrand, R. (2007). *Los nuevos conceptos de control interno – Informe COSO*. Madrid, España: Editorial Diaz de Santos.

10. Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. Cuajimalpa, México: Editorial Mc Graw Hill.
11. Fayol, H. y Taylor F. (1994). *Administración industrial y general – Principios de la administración científica*. Buenos Aires, Argentina: Editorial El Ateneo.
12. Fermín, M. (2001). *Tecnología de la supervisión docente*. Argentina: Editorial Kapelusz.
13. Flores, A. (2015). *Tesorería y decisiones financieras*. Lima, Perú: Editorial San José.
14. Garau, J. (2005). *Guía para la gestión de calidad de los procesos de servicios sociales*. Madrid, España: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
15. Gonzales, T. (2000). *Evaluación y gestión de la calidad educativa*. Málaga, España: Editorial Aljibe.
16. Gvirtz, S. Abregú V. y Paparella, C. (2015). *Decálogo para la mejora escolar*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica.
17. International Accounting Standards Board (IASB) (2015). *Normas internacionales de información financiera*. Londres, Reino Unido: (IASB).
18. International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB). (2013). *Normas internacionales de auditoría y control de calidad*. México: Editorial Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP).
19. Martínez, C. (2006). *El control interno en el proceso de ejecución*. Barcelona, España: Editorial Grupo Planeta.
20. Ministerio de Educación del Perú (MINEDU) (2016). *Compromisos de gestión escolar y plan anual de trabajo de la institución educativa*. Lima, Perú: Editorial Santillana.

21. Ministerio de Educación del Perú (MINEDU) (2016). *Guía para formular e implementar el proyecto educativo institucional*. Lima, Perú: Editorial Santillana.
22. Montana, J. y Charnov, B. (2008). *La gestión*. New York: Barron's Educational Series.
23. Montoya, H. (2007). *La contabilidad como base del control interno en las instituciones financieras*. Lima, Perú: Editorial San Marcos.
24. Real Academia Española. (2015). *Diccionario de la lengua española (23ª ed.)*. Madrid, España: Editorial Grupo Planeta.
25. Steiner, G. (1998). *Planeación estratégica: Lo que todo director debe saber*. México: Editorial Continental.

**c) Fuentes hemerográficas**

1. Álvarez, J. (2013). Control Interno - Modelo COSO. *Actualidad Gubernamental*, IX(55), pp.1-3.
2. Arroyo, J. y Berenguer, N. (2009). La gerencia y la dirección científica. *MEDISAN*, 13(6), p.2.
3. Beltrán, F. (2007). Política versus gestión escolar. *Novedades Educativas*, Vol. 18, p.4.
4. Gramjo, E. y Peñalva, F. (2009). Cómo realizar una previsión de las necesidades de tesorería. *Estrategia Financiera*, 219, p.14.
5. Iturralde, T., Maseda, A. y San José, L. (2005). La gestión de la liquidez: Necesidades y excedentes de tesorería. *Información Comercial Española*, 2834, p.29.

6. Larrán, M. (2000). De la contabilidad de la liquidez a los estados de flujos de tesorería. *Técnica contable*, 52(618), p.459.
7. López, F. (2005). La función de tesorería en la empresa. *Harvard Deusto Finanzas y Contabilidad*, 65, p.16.
8. Moya, S. (2005). El estado de flujo de tesorería. *Harvard Deusto Finanzas y Contabilidad*, 67, p.30.
9. San José, L., Iturralde, T. y Maseda, A. (2009). La banca electrónica en la gestión de la tesorería. *Estrategia Financiera*, 266, p.56.
10. Sánchez, A. (2005). Tres modelos de gestión dinámica para obtener un plus de rentabilidad en los excedentes de tesorería. *Estrategia Financiera*, 213, p.46.

#### **Documentos:**

11. Ley General de Educación N° 28044 (2003).
12. Normas ISO 9001 (2015).

#### **d) Fuentes electrónicas**

1. Aguiar, M. (2016). *La importancia de una adecuada gestión de activos fijos en su negocio*. Caracas, Venezuela. Recuperado de [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Adecuada\\_gestion\\_Activos\\_Fijos/\\$FILE/Adecuada\\_gestion\\_activos\\_fijos.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Adecuada_gestion_Activos_Fijos/$FILE/Adecuada_gestion_activos_fijos.pdf)
2. Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), (2009). México. Recuperado de <http://www.anuies.mx/>
3. Caballero, B. (2002). *La auditoría interna y su influencia en la optimización del gobierno corporativo de las universidades públicas*. Lima, Perú.

Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos82/auditoria-interna-optimizacion-universidades-publicas/auditoria-interna-optimizacion-universidades-publicas.shtml>

4. Inciarte, A., Marcano, N. y Reyes, M. (2006). *Gestión académico-administrativa en la educación básica*. Caracas, Venezuela. Recuperado de [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-99842006000200005](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842006000200005)
5. La Serna, J. (2002). *Evaluando la gestión educativa institucional*. Lima, Perú. Recuperado en <http://proeducaaybar.blogspot.com.html>
6. León, M. (2008). *Sistema matricial de control interno*. Lima, Perú. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos16/sistema-matricial/sistema-matricial.shtml>
7. Masgrau, G. (2005). *Control interno*. Lima, Perú. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos16/control-interno/control-interno.shtml>
8. Medina, M. (2012). *Política organizacional. Concepto y esquema en la empresa*. Lima, Perú. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/politica-organizacional-concepto-y-esquema-en-la-empresa/>
9. Morales, S. (2009). *Impacto del asesor técnico en los centros escolares de educación primaria*. Sonora, México. Recuperado de [http://www.quadernsdigitals.net/datos\\_web/hemeroteca/r\\_1/nr\\_803/a\\_10824/10824.html](http://www.quadernsdigitals.net/datos_web/hemeroteca/r_1/nr_803/a_10824/10824.html)
10. Pacheco, M. (2011). *El plan anual de trabajo*. Lima, Perú. Recuperado de <https://sites.google.com/site/elaboraciondelpage/modulo-1-consideraciones-teoricas-para-la-elaboracion-del-plan-anual-de-gestion-escolar-page/tema-1-el-plan-anual-de-trabajo-definicion-importancia-caracteristicas>

11. Pérez, J. y Merino, M. (2012). *Concepto de gestión*. Lima, Perú. Recuperado de <https://definicion.de/gestion/>
12. Pérez, J. y Merino, M. (2016). *Definición de reglamento escolar*. Lima, Perú. Recuperado de <https://definicion.de/reglamento-escolar/>
13. Sánchez, R. (2009). *Activos fijos*. Lima, Perú. Recuperado de <http://juliethnoriega.blogspot.pe/2009/10/>
14. Trovato, G., Nares, E. y Gargiulo, R. (2009). *Implementación de un sistema de gestión de la calidad en establecimientos educativos*. Lima, Perú. Recuperado de [www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=%E2%80%A2%09trovato+y+otros](http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=%E2%80%A2%09trovato+y+otros)
15. Nérici, G. (2000). *Introducción a la supervisión escolar*. Lima, Perú. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos35/supervision-educativa/supervision-educativa.shtml>
16. Notario, A. (2016). *Importancia de los mecanismos de gestión de la calidad en instituciones educativas*. Cuba. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos42/calidad-instituciones-educativas/calidad-instituciones-educativas.shtml>
17. Universidad Cegos, (2016). *La gestión financiera*. España. Recuperado de <https://www.cegosonlineuniversity.com/que-es-la-gestion-financiera/>

## **ANEXOS**

**ANEXO N°1 - MATRIZ DE CONSISTENCIA**

**EL CONTROL INTERNO EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIVADAS DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR EN EL DISTRITO DE LINCE", 2016.**

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGÍA
<p><b>Problema general</b> ¿De qué manera el Control Interno, optimiza la Gestión Administrativa de las Instituciones Educativas Privadas de Educación Básica Regular en el distrito de Lince?</p> <p><b>Problemas específicos</b></p> <p>a. ¿En qué medida el cumplimiento de las normas y políticas internas mejoran la gestión administrativa de las Instituciones Educativas Privadas de Educación Básica Regular del distrito de Lince?</p> <p>b. ¿De qué manera los procedimientos de control optimizan la administración de los ingresos y egresos de tesorería de las Instituciones Educativas Privadas de Educación Básica Regular del distrito de Lince?</p> <p>c. ¿En qué medida la innovación de la administración de los bienes patrimoniales contribuye en el control del activo fijo de las Instituciones Educativas Privadas de Educación Básica Regular del distrito de Lince?</p>	<p><b>Objetivo general</b> Determinar de qué manera el Control Interno optimiza la Gestión Administrativa de las Instituciones Educativas Privadas de Educación Básica Regular del distrito de Lince.</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <p>a. Comprobar en qué medida el cumplimiento de las normas y políticas internas mejoran la gestión administrativa de las Instituciones Educativas Privadas de Educación Básica Regular del distrito de Lince.</p> <p>b. Demostrar de qué manera los procedimientos de control optimizan la administración de los ingresos y egresos de tesorería de las Instituciones Educativas Privadas de Educación Básica Regular del distrito de Lince.</p> <p>c. Determinar en qué medida la innovación de la administración de los bienes patrimoniales contribuye en el control del activo fijo de las Instituciones Educativas Privadas de Educación Básica Regular del distrito de Lince.</p>	<p><b>Hipótesis general</b> Si se implementa un adecuado Control Interno en las Instituciones Educativas Privadas de Educación Básica Regular, entonces se optimiza la Gestión Administrativa.</p> <p><b>Hipótesis específicas</b></p> <p>a. Si se cumplen las normas y políticas internas, entonces mejora la gestión administrativa de las Instituciones Educativas Privadas de Educación Básica Regular del distrito de Lince.</p> <p>b. Si se implementan adecuadamente los procedimientos de control, entonces se optimiza la administración de los ingresos y egresos de tesorería en las Instituciones Educativas Privadas de Educación Básica Regular del distrito de Lince.</p> <p>c. Si se innova la administración de bienes patrimoniales, entonces hay un mejor control del activo fijo de las Instituciones Educativas Privadas de Educación Básica Regular del distrito de Lince.</p>	<p><b>Variable independiente</b></p> <p><b>X: CONTROL INTERNO</b></p> <p>Indicadores</p> <p>X1: Normas y políticas internas X2: Procedimientos de control X3: Administración de bienes patrimoniales</p> <p><b>Variable dependiente</b></p> <p><b>Y: GESTION ADMINSITRATIVA</b></p> <p>Indicadores</p> <p>Y1: Mejora de gestión Y2: Administración de ingresos y egresos de tesorería Y3: Activo Fijo</p>	<p><b>1. Tipo de Investigación</b> Aplicada</p> <p><b>2. Nivel de investigación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descriptivo</li> <li>• Explicativo</li> <li>• Correlacional</li> </ul> <p><b>3. Diseño</b> • No Experimental</p> <p><b>4. Población</b> Conformada por 334 personas.</p> <p><b>5. Muestra</b> La muestra está compuesta por 54 personas.</p> <p><b>6. Técnicas de recolección de datos.</b> Entrevista. Encuestas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis documental.</li> <li>• Revisión documental.</li> </ul> <p><b>7. Instrumentos de recolección de datos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ficha bibliográfica.</li> <li>• Ficha de entrevista.</li> <li>• Ficha de encuesta.</li> </ul>

## **ANEXO Nº 2**

### **TÉCNICA DE ENCUESTA**

La presente técnica tiene por finalidad recabar información importante para el estudio de **El Control Interno en las Instituciones Educativas Privadas de Educación Básica Regular en el distrito de Lince, 2016.**

Al respecto se le solicita a usted, que con relación a las preguntas que a continuación se le presentan, se sirva responder en términos claros, en vista que será de mucha importancia para la investigación que se viene llevando a cabo.

Esta técnica es anónima, se la agradecerá su participación.

#### **Variable Independiente: Control Interno**

#### **Indicador: Normas y políticas internas**

1. ¿Considera usted que la supervisión del cumplimiento de las normas, políticas internas y procedimientos de una Institución es importante para mejorar la gestión?
  - a. Muy Importante ( )
  - b. Importante ( )
  - c. Poco Importante ( )
  - d. Nada Importante ( )
  
2. ¿Usted cree que la aplicación de las normas y políticas contables tiene incidencia en la mejora de gestión de una entidad?
  - a. Si ( )
  - b. No ( )
  - c. No sabe/ No opina ( )

3. Considera usted que el reglamento interno establecido por una entidad es una herramienta que permite brindar una mejor gestión?

- a. Si ( )
- b. No ( )
- c. No sabe/ No opina ( )

4. ¿Cree usted que el cumplimiento de las normas del plan anual de trabajo permite a una institución educativa alcanzar sus objetivos?

- a. Si ( )
- b. No ( )
- c. No sabe/ No opina ( )

5. ¿Cree usted que las políticas del proyecto educativo institucional de una Institución tienen relación con la mejora de su gestión?

- a. Si ( )
- b. No ( )
- c. No sabe/ No opina ( )

Indicador: **Procedimientos de control**

6. ¿Cree usted importante que se deben utilizar sistemas automatizados para optimizar los procedimientos de control, y tener un adecuado control de los ingresos y egresos de tesorería en la institución educativa donde labora?

- a. Muy Importante ( )
- b. Importante ( )
- c. Poco Importante ( )
- d. Nada Importante ( )

7. ¿Cree usted que el procedimiento actual de cobro de pensiones educativas de su centro de labores es óptimo para el control de sus ingresos y egresos de tesorería?

- a. Si ( )
- b. No ( )
- c. No sabe/ No opina ( )

8. ¿Considera usted adecuado evitar el uso de dinero en efectivo para optimizar el control de los ingresos y egresos de tesorería del centro donde labora?

- a. Muy adecuado ( )
- b. Adecuado ( )
- c. Poco adecuado ( )
- d. Nada adecuado ( )

9. ¿Considera usted que una Institución debe contar con un flujo de efectivo como procedimiento de control de su ingresos y egresos?

- a. Si ( )
- b. No ( )
- c. No sabe/ No opina ( )

10. ¿Usted cree que al dar instrucciones por escrito se ayuda a minimizar riesgos financieros en una Institución?

- a. Si ( )
- b. No ( )
- c. No sabe/ No opina ( )

Indicador: **Administración de bienes patrimoniales**

11. ¿Cree usted adecuado afirmar que la buena administración de los bienes patrimoniales de una Institución es realizar conciliaciones de lo físico con lo registrado en contabilidad de la misma?

- a. Muy adecuado ( )
- b. Adecuado ( )
- c. Poco adecuado ( )
- d. Nada adecuado ( )

12. ¿Considera usted que se debe de realizar un plan de seguimiento para tener una mejor administración de los bienes patrimoniales en una Institución?

- a. Si ( )
- b. No ( )
- c. No sabe/ No opina ( )

13. ¿Cree usted que la implementación de un software de control de activos fijos beneficiaría a la Institución donde labora?

- a. Si ( )
- b. No ( )
- c. No sabe/ No opina ( )

14. ¿Considera adecuado que exista un guardia de seguridad en el día y en las noches para tener un óptimo control de los bienes patrimoniales y/o del activo fijo de una Institución?

- a. Muy adecuado ( )
- b. Adecuado ( )
- c. Poco adecuado ( )
- d. Nada adecuado ( )

15. ¿Se realizan inventarios permanentes de los bienes patrimoniales y/o activos fijos en la Institución donde labora?

- a. Si ( )
- b. No ( )
- c. No sabe/ No opina ( )

**Variable Dependiente: Gestión Administrativa**

Indicador: **Mejora de Gestión**

16. ¿Considera usted importante que se deben identificar los riesgos de una empresa a tiempo para mejorar su gestión?

- a. Muy Importante ( )
- b. Importante ( )
- c. Poco Importante ( )
- d. Nada Importante ( )

17. ¿Considera usted que si no se busca también el desarrollo de los empleados no existirá una gestión eficiente en una Institución?

- a. Si ( )
- b. No ( )
- c. No sabe/ No opina ( )

18. ¿Cree usted que la innovación de los procesos educativos repercute en la educación de los niños y/o adolescentes de una Institución Educativa?

- a. Si ( )
- b. No ( )
- c. No sabe/ No opina ( )

19. ¿Al implementar nuevos mecanismos de supervisión cree usted que ayudaría a mejorar la gestión en una Institución?

- a. Si ( )
- b. No ( )
- c. No sabe/ No opina ( )

20. ¿Es importante mejorar la gestión de una entidad para brindar un servicio de calidad?

- a. Si ( )
- b. No ( )
- c. No sabe/ No opina ( )

Indicador: **Administración de ingresos y egresos de tesorería**

21. ¿Usted cree que es importante contar con políticas de control de ingresos y egresos en las Instituciones Educativas Privadas de Educación Básica Regular del distrito de Lince?

- a. Muy Importante ( )
- b. Importante ( )
- c. Poco Importante ( )
- d. Nada Importante ( )

22. ¿La Institución Educativa donde usted trabaja dispone de un Presupuesto Empresarial para controlar sus ingresos y egresos?

- a. Si ( )
- b. No ( )
- c. No sabe/ No opina ( )

23. ¿Es importante tener liquidez en una Institución?

- a. Muy Importante ( )
- b. Importante ( )
- c. Poco Importante ( )
- d. Nada Importante ( )

24. ¿Considera usted que el crecimiento económico de una empresa está relacionado con hacer depósitos inmediatos e intactos de fondos en una entidad financiera?

- a. Si ( )
- b. No ( )
- c. No sabe/ No opina ( )

25. ¿La Institución Educativa donde usted trabaja tiene un óptimo equilibrio entre las entradas y salidas de dinero?

- a. Si ( )
- b. No ( )
- c. No sabe/ No opina ( )

Indicador: **Activo Fijo**

26. ¿Usted cree importante que las Instituciones Educativas Privadas de Educación Básica Regular del distrito de Lince deben contar con cámaras de seguridad para proteger sus activos fijos?

- a. Muy Importante ( )
- b. Importante ( )
- c. Poco Importante ( )
- d. Nada Importante ( )

27. ¿Los activos fijos de la institución donde usted labora cuentan con códigos de barra?

- a. Si ( )
- b. No ( )
- c. No sabe/ No opina ( )

28. ¿Considera usted que al contar con equipos de cómputo de última generación, se está contribuyendo con la calidad del servicio que se presta en las Instituciones Educativas Privadas del distrito de Lince?

- a. Si ( )
- b. No ( )
- c. No sabe/ No opina ( )

29. ¿Existe un adecuado control del activo fijo en la Institución Educativa donde labora?

- a. Si ( )
- b. No ( )
- c. No sabe/ No opina ( )

30. ¿Considera usted que al tener una infraestructura moderna se brinda un mejor servicio educativo?

- a. Si ( )
- b. No ( )
- c. No sabe/ No opina ( )