



UNIVERSIDAD
TECNOLÓGICA
DEL PERÚ

**FACULTAD DE ADMINISTRACION Y NEGOCIOS
CARRERA DE CONTABILIDAD**

**“Evaluación del Sistema de Control Interno para Mejorar
la Toma de Decisiones de la Sub Dirección de
Administración y Finanzas del Colegio Ricardo Tello de la
Molina, Como Institución sin Fines de Lucro en los años
2015 y 2016”**

Titulandos:

Lucia Rojas Quispe
Ricardo Calle Espinoza
Alberto Dextre López

Para Obtener el Título Profesional de
Contador Público

Asesor: CPC Miriam Liliana Cruz Umeres

Lima Perú

2018

Dedicatoria

- Quiero dedicar este trabajo a mi madre y familia que son mi inspiración para lograr mis metas.

- Quiero dedicar este trabajo a mis padres y a Dios que me dieron la fuerza y la voluntad para estar donde estoy.

- Quiero dedicar este trabajo a mi padre Juan que está en el cielo y a quien siempre recordaré y a mi madre Lupe porque ellos han dado razón a mi vida por sus consejos, su apoyo incondicional y su paciencia, todo lo que hoy soy es gracias a ellos.

A toda mi familia que es lo mejor y más valioso que Dios me ha dado.

Agradecimiento

- Quiero agradecer a mi esposo por su apoyo incondicional en todo este tiempo.
- Quiero agradecer a mis padres por el gran apoyo que mostraron en todo este tiempo.
- Agradezco mucho por la ayuda a mi profesora, y sobre todo a mis compañeros que me han apoyado en los momentos difíciles que he pasado, también a la universidad por las oportunidades que me han brindado.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como principal objetivo proponer lineamientos en el sistema de control interno que permita una mejor toma de decisiones en la Sub Dirección de Administración y Finanzas del Colegio Ricardo Tello, entidad educativa con 123 años de vida institucional.

Para la investigación se utilizó el diseño no experimental haciendo uso de los métodos inductivo, deductivo, análisis y síntesis, que nos permitió observar y analizar a la Entidad Educativa, así también se utilizó la técnica de la Encuesta con el objeto de identificar las debilidades y fortalezas que la entidad presenta.

Esta encuesta así como el FODA y el cuestionario basado en los principios del COSO 2013, nos fue de utilidad para lograr determinar el modo que influye la evaluación del sistema de control interno en la toma de decisiones y poder disminuir los riesgos encontrados.

ÍNDICE

RESUMEN	IV
INDICE	V
ÍNDICE DE CUADROS Y CUADROS	IX
ÍNDICE DE CUADROS Y GRÁFICOS	X
INTRODUCCIÓN	XI
CAPÍTULO I	12
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.1. Descripción de la Realidad Problemática	12
1.2. Delimitación de la Investigación	13
1.2.1. Delimitación espacial	13
1.2.2. Delimitación Temporal	13
1.2.3. Involucrados	13
1.3. Formulación del Problema de la Investigación	13
1.3.1. Problema Principal.....	14
1.3.2. Problemas Secundarios.....	14
1.4. Objetivos de la Investigación	15
1.4.1. Objetivo General	15
1.4.2. Objetivos Específicos	15
1.5. Indicadores de Logros de Objetivos	15
1.5.1 Cuadro de Objetivos e Indicadores	15
1.6. Justificación e Importancia	17
1.7. Limitaciones	17
CAPÍTULO II	18
MARCO TEÓRICO	18
2.1. Fundamentación del Caso	18
2.1.1. Definición de Control Interno.....	18
2.1.2. Pautas del Control Interno.....	19

2.1.3. Objetivos de Control Interno.....	20
2.1.4. Modelos Contemporáneos de Control Interno.....	22
2.1.5. Marco Integrado de Control Interno Coso III	25
A. Principios a seguir para el COSO 2013.....	28
2.1.6. Entidades sin Fines de Lucro.....	28
A. Características de las Entidades Sin Fines de Lucro.....	33
2.1.7. Ratios Financieros.....	34
A. Índice de Liquidez.....	35
B. Índice de Rentabilidad.....	37
2.1.8. Fundamentos de la Toma de decisiones.....	38
2.2. Antecedentes Históricos.....	42
2.3. Definición conceptual de Términos Contables.....	43
CAPÍTULO III.....	45
METODOLOGÍA.....	45
3.1. Diseño de la Investigación.....	45
3.2. Población y muestra. (Rubro del negocio – negocio focalizado)	46
3.3. Método de la Investigación.....	46
3.3.1. Método deductivo.....	47
3.3.2. Método Inductivo.....	47
3.3.3. Método de Análisis – Síntesis.....	47
3.4. Tipo de Investigación.....	47
3.5. Técnicas e Instrumentos.....	48
3.6. Encuesta.....	49
3.7. Matriz de operacionalización de las variables.....	50
3.8. Instrumento de recolección de datos.....	51
CAPÍTULO IV.....	54
RESULTADOS.....	54
4.1. Descripción e Interpretación de Resultados.....	54
4.2. Tabulación de Datos.....	55
4.2.1. Resultados de Encuesta.....	56
4.3. Propuesta de Solución.....	60

CAPÍTULO V	62
CASO PRÁCTICO	62
5.1 Planteamiento del caso práctico.....	62
5.1.1. Misión.....	62
5.1.2. Visión.....	63
5.1.3. Objetivos.....	63
5.1.4. Problemática del Caso Práctico.....	64
5.1.5. Propuesta de Solución.....	76
5.2. Contabilización.....	79
CAPÍTULO VI	81
ESTANDARIZACIÓN	81
6.1. Normas legales.....	81
6.2. Normas Técnicas	82
Conclusiones	83
Recomendaciones	84
Bibliografía	85

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N° 1: Objetivos e Indicadores de Logro.....	16
CUADRO N° 2: Controles que presenta la Institución.....	20
CUADRO N° 3: Población y Muestra.....	49
CUADRO N° 4: FODA Planeamiento Estratégico.....	65
CUADRO N° 5: Función de la Sub Dirección de Administración y Finanzas.....	66
CUADRO N° 6: Estado de Situación Financiera	67
CUADRO N° 7: Estado de Resultados	68
CUADRO N° 8: Ratios Financieros.....	64
CUADRO N° 9: Matriz de Riesgos.....	71
CUADRO N° 10: Matriz de Riesgos – Valoración.....	72
CUADRO N° 11: Encuesta de la Ev. de Control Int. sobre el modelo Coso III.....	74
CUADRO N° 12: Presupuesto Operativo de la Institución (Comparativo).....	75

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO Nº 1: Evolución del Coso.....	22
GRÁFICO Nº 2: Evolución del COSO III.....	26
GRÁFICO Nº 3: Evolución del COSO III.....	26
GRÁFICO Nº 4: Principios de Control Interno del COSO III.....	27
GRÁFICO Nº 5: Matriz de operacionalización de las variables	50
GRÁFICO Nº 6: Tabulación de datos	55
GRÁFICO Nº 7: Cuadro de Tabulación.....	56
GRÁFICO Nº 8: Criterios de Evaluación.....	57
GRÁFICO Nº 9: Respuestas correctas.....	57
GRÁFICO Nº 10: Respuestas Incorrectas	58
GRÁFICO Nº 11: Respuestas Incorrectas	59
GRÁFICO Nº 12: Organigrama Sub Dirección de Administración y Finanzas	64
GRÁFICO Nº 13: Provisión de pensiones.....	79
GRÁFICO Nº 14: Asiento por cobranza de cuota y matrícula	80

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación titulado Evaluación del Sistema de Control Interno para mejorar la toma de decisiones de la Sub Dirección de Administración y Finanzas del Colegio Ricardo Tello de la Molina, como institución sin fines de lucro en los años 2015-2016, nos permitirá identificar los riesgos y al final de la Evaluación proponer lineamientos en el Sistema de Control Interno, con la finalidad de mejorar la toma de decisiones en la Sub Dirección de Administración y Finanzas.

Para la realización de la presente Tesina de investigación, apreciamos los capítulos siguientes:

Capítulo I, describe la realidad problemática del Colegio Ricardo Tello se basa en la auditoría y control de gestión en un área específica como lo es la Sub Dirección de Administración y Finanzas, nos hemos valido de la información brindada por el Colegio: Reglamento del Colegio, las Políticas del Colegio, Manual de Organización y Funciones, así también se realizó la búsqueda de fuentes especializadas de tipo académica, en la parte de control interno como revistas, libros, bibliotecas virtuales y tesis referentes al tema de investigación.

Capítulo II, hace referencia al Marco Investigación en el cual está la fundamentación del caso, así también describe los antecedentes históricos nacionales e internacionales, también hace mención a términos básicos que guardan relación al trabajo de investigación

Capítulo III, menciona la Metodología de la investigación en el cual mencionamos que el Diseño de Investigación es el no experimental, el método de investigación utilizado: Inductivo, Deductivo, Análisis y Síntesis, el tipo de investigación es mixta: documental y de campo, para lo cual nos hemos valido del Instrumento de Recolección de Datos, aplicado a 20 trabajadores de las áreas de Finanzas, Contabilidad y Recursos Humanos del Colegio

Capítulo IV, describe el resultado de la aplicación del Instrumento de Recolección de datos el cual está expresado en cuadros y gráficos que nos permiten interpretar los resultados, en paralelo se ha realizado un cuestionario basado en los principios del COSO 2013.

Capítulo V, hace referencia al caso práctico en el cual detallamos los riesgos que hemos detectado y los mecanismos de identificación de riesgo y la solución que estamos sugiriendo.

Capítulo VI, describe la Estandarización en el cual hace mención las normas legales y las normas técnicas del Colegio.

Nos hemos valido de fuentes primarias como la encuesta y secundarias como libros, revistas y páginas web académicos, información valiosa para culminar con éxito. Las limitaciones han sido básicamente en la búsqueda de información y el tiempo para la evaluación e investigación.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la Realidad Problemática

La Entidad Educativa Ricardo Tello es una institución sin Fines de Lucro debido a su rubro educativo, por lo que hemos realizado las siguientes observaciones para el desarrollo de nuestro trabajo.

Mediante el análisis de riesgos, obtenido por las encuestas realizadas al área de la Sub Dirección de Administración y Finanzas, se logró identificar distintos resultados de conocimiento y desconocimiento por parte de los empleados con relación a los procesos adecuados del Sistema de Control Interno evidenciando de esta forma la falta de personal capacitado, así como también la presentación de resultados elevados en los Estados Financieros.

Es claro que la Sub Dirección de Administración y Finanzas juega un papel muy importante dentro de cualquier proceso que emprenda la institución y es

necesario identificar, reforzar y estructurar el Sistema de Control Interno para esta área.

1.2 **Delimitación de la Investigación**

La investigación metodológica la hemos delimitado de la siguiente manera:

1.2.1 **Delimitación espacial.-**

El presente trabajo de investigación es desarrollado en la Entidad Educativa Ricardo Tello ubicado en Avenida Circunvalación del Golf # 368 en el distrito de la Molina, departamento de Lima, provincia de Lima.

1.2.2 **Delimitación Temporal.-**

El presente trabajo de investigación es del Colegio Ricardo Tello dedicada al servicio educativo. La entidad educativa cuenta con 123 años de vida institucional ofreciendo un proyecto educativo católico. El análisis comparativo se da entre los años 2016 y 2015.

1.2.3 **Involucrados.-**

La información de la institución fue brindada por el asistente contable en coordinación con la jefa del área de Finanzas, de esta manera se realizó con éxito los análisis respectivos a la institución.

1.3 **Formulación del Problema de la Investigación**

Para la formulación del problema se ha elaborado una Matriz de Consistencia, la cual nos permitirá visualizar con claridad el tema de la investigación.

1.3.1 **Problema Principal**

¿En qué medida influye la evaluación del sistema de control interno en la toma de decisiones de la Sub Dirección de Administración y Finanzas del Colegio Ricardo Tello de la Molina, como institución sin fines de lucro en los años 2015-2016?

1.3.2 **Problemas Secundarios**

- ¿De qué manera la toma de decisiones de la Sub Dirección de Administración y Finanzas influye en el cumplimiento de los objetivos y metas del colegio?

- ¿De qué manera la evaluación del Sistema de Control Interno mejoraría los procesos de la Sub Dirección de Administración y Finanzas?

- ¿De qué manera una adecuada toma de decisiones podría disminuir los riesgos encontrados en la evaluación del Sistema de Control Interno?

1.4 Objetivos de la Investigación

1.4.1 Objetivo General

Proponer lineamientos en el Sistema de Control Interno que permita a la Sub Dirección de Administración y Finanzas realizar de manera eficiente y eficaz sus funciones para una mejor toma de decisiones dentro de la institución.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Identificar cómo influye la toma de decisiones en los objetivos de la Sub Dirección de Administración y Finanzas.
- Proponer nuevas políticas en el Sistema de Control Interno para la mejora de los procesos de la Sub Dirección de Administración y Finanzas.
- Identificar los riesgos en el proceso de evaluación en el Sistema de Control Interno para la mejora en la toma de decisiones de la Sub Dirección de Administración y Finanzas.

1.5 Indicadores de Logros de Objetivos

1.5.1 Cuadro de Objetivos e Indicadores

En el cuadro se muestran los objetivos propuestos en la matriz de consistencia y a la vez los indicadores que guardan relación con cada uno de nuestros objetivos.

Recopilando toda la información propuesta se elaboró el siguiente cuadro:

Cuadro N°1

Objetivos e Indicadores de Logro

<p>Evaluar cómo influye la toma de decisión en los objetivos de la Sub Dirección de Administración y Finanzas.</p>	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ejecución presupuestaria - Revisión de los EEFF de la Inst. - Desempeño de los trabajadores - Control de gastos administrativos y operacionales
<p>Proponer las nuevas políticas en el sistema de control interno para la mejora de los procesos de la Sub Dirección de Administración y Finanzas.</p>	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Las políticas a implementar en el sistema de control interno - Evaluación de la gestión - Nivel de efectividad en los procesos - Plan operativo anual
<p>Establecer los riesgos en el proceso de evaluación en el sistema de control interno para la mejora en las decisiones de la Sub Dirección de Administración y Finanzas.</p>	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personal no capacitado para la mejora de riesgos - Despidos durante el proceso de evaluación - Los jefes no tienen identificado cuales son los riesgos - Falta de capacitación del personal - Personal no adecuado para el cargo.

Fuente: Elaboración propia

1.6 Justificación e Importancia

En la actualidad las instituciones sin fines de lucro cumplen con un rol importante ya que se centra en el desarrollo de un interés social o bien común ya sea cultural, religioso, educativo, entre otras siempre que tengan beneficios no lucrativos. En esta oportunidad la entidad en la cual nos estamos enfocando es una entidad educativa – religiosa, realizaremos las observaciones a los controles ya establecidos por la institución, de tal manera que, mediante el Instrumento de Recolección de Datos, identificaremos las debilidades que presenta la Sub Dirección de Administración y Finanzas.

Mediante la evaluación realizada a la entidad educativa Ricardo Tello tenemos previsto mejorar los procesos de control interno, mediante el FODA conocer sus fortalezas y debilidades, así como los riesgos internos y externos, de la Sub Dirección de Administración de Finanzas, de esta manera mejorar la toma de decisiones en la institución.

1.7 Limitaciones

En el desarrollo del trabajo de investigación tuvimos limitaciones en su mayoría de información ya que recibimos información directa del Colegio que por su confidencialidad fue difícil la obtención de este material que se obtuvo a través de internet y limitado material bibliográfico, otro factor fue la falta de tiempo que tuvimos por motivos de trabajo, al estar ubicados nuestros centros laborales en distritos alejados, otro de los factores también fue que la información provista por los entrevistados no fue positiva debido a que poseen poco conocimiento de sus procesos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Fundamentación del Caso

2.1.1 Definición de Control Interno

El control interno es una integración de planes, métodos y principios encargados de evaluar las actividades que la institución maneja y demuestra cómo se administra la información y los recursos, de esta manera verifica que el desarrollo de estas actividades vaya acorde a las políticas establecidas por la institución.

“El control interno es un proceso, efectuado por la Junta Directiva, la gerencia y otro, diseñado para proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos relacionados con las operaciones, el reporte y los objetivos de cumplimiento”
Estupiñan 2002: 32

El énfasis en la definición del control interno es que:

- Es un proceso, porque consta de tareas y actividades, es el medio para lograr un fin y no un fin en sí mismo.
- Efectuado por la gente, no son simplemente políticas, manuales de procedimientos, sistemas y formatos, sino que también son las personas y las acciones que se toman en todo nivel de una organización.
- Capaz de proporcionar una seguridad razonable – no provee aseguramientos absolutos, para la alta dirección y la Junta Directiva de una entidad.
- Orientado al logro de objetivos en una o más categorías separadas pero superpuestas – operaciones, reporte y cumplimiento.¹

Por lo tanto, esta actividad de Control Interno en la institución es la más importante y clave en una perspectiva estratégica, de responsabilidad de la alta gerencia y consiste en un accionar continuo para su consolidación con el paso del tiempo.

2.1.2 **Pautas del Control Interno**

El control interno nos da las pautas para que una entidad pueda cumplir con sus objetivos siguiendo lineamientos que son establecidos por la máxima autoridad de la entidad. Este se definiría de la siguiente manera:

“El control interno es un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una organización, diseñado con el objeto de proporcionar un grado

¹ Cfr. Alcaldía de Medellín Secretaria de Evaluación y Control 2014: A5

de aseguramiento razonable para la consecución de los objetivos relativos a las operaciones, a la información y al cumplimiento” (Everson, Soske, Martens y Beston 2013: 2)

Esto quiere decir que el control interno esta realizado con el fin de dar una razonabilidad a las operaciones mediante una serie de acuerdos realizados por la dirección de la institución.

Según el autor Rodrigo Estupiñán Gaitán para prevenir o detectar los riesgos potenciales en una institución establece controles administrativos y contables:

Cuadro N°2

Controles que presenta la Institución

CONTROL ADM.	CONTROL INT. CONTABLE
Mantenerse informado de la situación de la empresa.	Operaciones registradas oportuna y correctamente.
Coordinar sus funciones.	Que todo lo contabilizado exista y que ello tenga un sustento.
Asegurarse que se está logrando los objetivos establecidos.	Que las operaciones se realicen de acuerdo a autorizaciones.
Mantener una ejecutoria eficiente.	Que el Ingreso de los activos se realicen con autorizaciones administrativas.
Conformidad en la operatividad de las políticas.	

Fuente: Estupiñán 2002: 10-11

2.1.3 Objetivos del Control Interno

Es fundamental comprender los objetivos del Control Interno y estos son los siguientes:

- a. Protección de los activos.**- Para alcanzar el logro de sus objetivos las instituciones se ven en la necesidad de tener un patrimonio, están obligadas a realizar el debido mantenimiento.

- b. **Obtención de información Confiable y Eficiente.**- Ante la necesidad de tomar constantemente decisiones, es necesario contar con información debidamente sustentada ya sea establecida previamente mediante indicaciones de control, para que esta sea confiable y eficiente.
- c. **Promoción de Eficiencia Operativa.**- El desarrollo de un área no comprende únicamente a un sector establecido de la institución, ésta puede llevar a toda la institución, por lo que las entidades muestran cada vez un mejor desempeño con lineamientos previamente establecidos por lo que estos suelen ser medidos mediante el conjunto de recursos humanos, naturales, materiales, etc.
- d. **Cumplimiento de las Políticas prescritas en la organización.**- Las organizaciones tienden a adaptar sus propias políticas para un mismo fin que es el de lograr los objetivos, debido a ello el personal que se adapta a estas políticas debe expresar un convencimiento de que las labores establecidas están acorde a las políticas para que sienta una identificación con las políticas establecidas de tal manera que lo establecido pueda cumplirse desde en toda la institución.

- e. **Revisión del Sistema de Control Interno.**- Políticas a seguir por toda la institución y de un carácter particular o fundamental para alcanzar los fines que la organización ha fijado. ²

Por lo tanto, teniendo debidamente claro los objetivos del Control Interno podremos enfocarnos de una manera adecuada a las áreas que presentan dificultades. Cabe mencionar también que por eficaz que sea el diseño de un Sistema de Control Interno, este solo puede proporcionar una seguridad razonable a la institución debido a la existencia de limitaciones como lo pueden ser juicios distintos, elusión de directivas o costos.

2.1.4 **Modelos Contemporáneos de Control Interno**

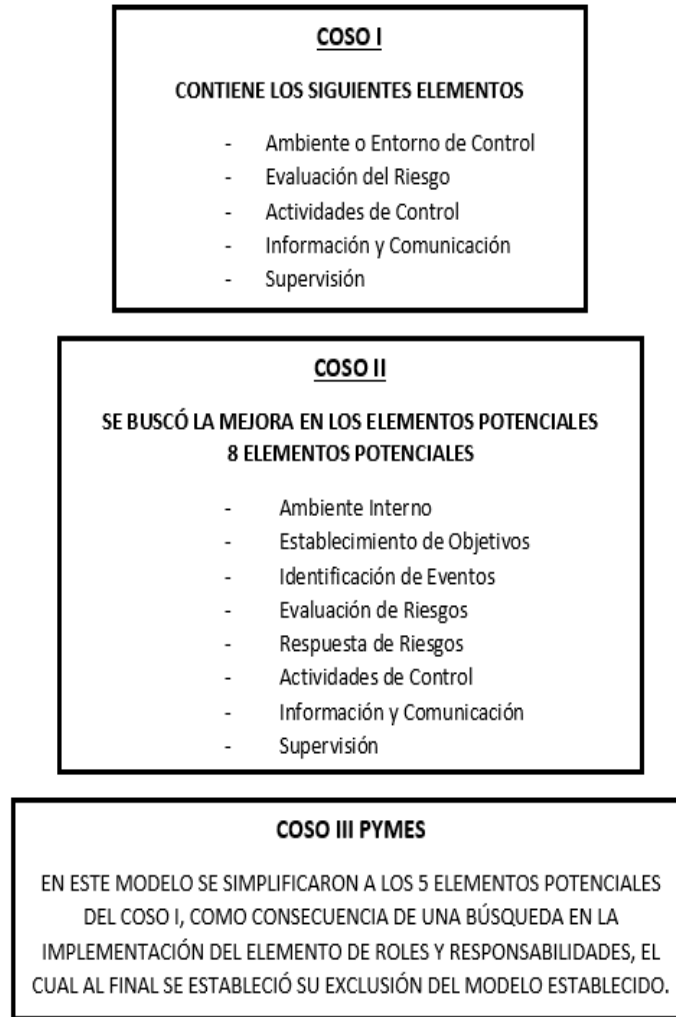
A partir de la década de los noventa los nuevos modelos desarrollados en el campo del control, están definiendo una nueva corriente del pensamiento con una amplia concepción sobre la organización, involucrando una mayor participación de la dirección, gerentes y personal en general de las organizaciones a nivel mundial. Estos modelos han sido desarrollados con la idea de que representen fuertes soportes del éxito de la organización, siempre que los mismos sean llevados con el criterio y la perspicacia necesaria de parte del profesional.

² Cfr. Camacho 2012: 51-52

Se han publicado diversos modelos de Control, así como numerosos lineamientos para un mejor gobierno corporativo. Los modelos más conocidos son:

- COSO (USA), desarrollado por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
- COCO (Canadá), desarrollado por the Canadian Criteria of Control Committee
- Cadbury (Reino Unido), desarrollado por the United Kingdom's Cadbury Commission
- Vienot (Francia)
- MICIL (adaptación del COSO para Latinoamérica)

Gráfico N°1 - Evolución Coso



Fuente: Rodríguez 2013: 2

A continuación, definiremos 02 modelos de Control Interno:

- a. **Informe “COSO I”**.- En 1992 la comisión publicó el primer informe “Internal Control - Integrated Framework” denominado COSO I con el objeto de ayudar a las entidades a evaluar y mejorar sus sistemas de control interno, facilitando un modelo en base al cual pudieran valorar sus sistemas de control interno y generando una definición común de “control interno”.

El modelo COSO I se publicó para la mejora de los sistemas de control, teniendo en cuenta elementos potenciales para las empresas que fueron de mucha ayuda, posterior a ello se buscó repotenciar el COSO para mejorar el control en las empresas.

- b. El informe “CoCo”**.- El informe COCO fue publicado por el Instituto Canadiense de Contadores Autorizados en 1995, con el objetivo de simplificar los conceptos y lenguaje para hacer posible una discusión del alcance total del control en cualquier nivel de la organización.

El modelo COCO es producto de una profunda revisión al modelo coso por parte del Comité de Criterios de Control de Canadá, con el propósito de hacer un planteamiento de un modelo más sencillo y comprensible ante las dificultades que enfrentaron inicialmente algunas organizaciones en la aplicación del informe coso.³

2.1.5 **Marco Integrado de Control Interno Coso III**

El coso III es un modelo que se enfoca netamente al mejoramiento en el control interno enfocado en los recursos públicos y privados de cualquier tipo de organización debido a los escándalos financieros y los fraudes que pueden presentarse.

³ Cfr. Bertani 2014:15

Por lo que Auditool nos menciona lo que se requiere para poder tener un mejor sistema de control interno:

“...Un sistema de control interno efectivo requiere la toma de decisiones y es diseñado con el fin de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos en relación con la eficacia y la eficiencia de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera, y el cumplimiento de leyes y normas aplicables...”

Fuente: Cuadro de Auditool

Esto significa que un sistema de control efectivo se diseña con la finalidad de brindar una información confiable y eficaz para que de esta manera las máximas autoridades de la entidad puedan tomar las debidas decisiones y mejorar los procesos establecidos.

El Marco Integrado de Control Interno abarca cada una de las áreas de la institución, y engloba cinco componentes relacionados entre sí: el entorno de control, la evaluación del riesgo, el sistema de información y comunicación, las actividades de control, y la supervisión del sistema de control.

Gráfico N°02

Evolución del COSO III

COSO 1992 Se mantiene:	COSO 2013 Cambia
Definición del concepto de Control Interno	Ampliación y aclaración de conceptos con el objetivo de abarcar las actuales condiciones del mercado y la economía global
Cinco componentes del control interno	Codificación de principios y puntos de enfoque con aplicación internacional para el desarrollo y evaluación de la eficacia del Sistema de Control Interno
	Aclaración de la necesidad de establecer objetivos de negocio como condición previa a los objetivos de control interno
Criterios a utilizar en el proceso de evaluación de la eficacia del Sistema de Control Interno	Extensión de los objetivos de reporte más allá de los informes financieros externos, a los de carácter interno y a los no financieros tanto externos como internos
Uso del Juicio profesional para la evaluación de la eficacia del Sistema de Control Interno	Inclusión de una guía orientadora para facilitar la supervisión del Control Interno sobre las operaciones, el cumplimiento y los objetivos de reporte

Fuente: Cuadro de Auditool

Gráfico N°03

Evolución del COSO III



Fuente: Cuadro de Auditool mostrando modificaciones en el COSO 1992 y COSO 2013

Deloitte 2015: ppt 11

A. Principios a seguir para el COSO 2013

Los principios del COSO 2013 son 17 y son los siguientes:

Gráfico N° 04

Principios de Control Interno del COSO III



Fuente: Alcaldía de Medellín Secretaría de Evaluación y Control (2014): p

A10

2.1.6 Entidades sin Fines de Lucro.- La definición es amplia así como

los nombres que utilizan para referirse a este sector como:

“...organizaciones no gubernamentales, organizaciones o instituciones privadas sin fines de lucro, organizaciones voluntarias, organizaciones filantrópicas, instituciones de la sociedad civil” (Thompson 1995:5)

La utilización de estos términos es de acuerdo con la cultura de cada país.

Para poder definir a las entidades sin fines de lucro o también denominado el Tercer Sector citamos a Gabrielle que indica:

“ (...) El concepto “Tercer Sector” pone énfasis en la idea de que la organización económica y social de los países se constituye en torno a tres sectores de la economía. Un primer sector que corresponde al sector de la economía pública, un segundo sector que corresponde a las empresas privadas un tercero que reúne a todas las otras formas de empresa y organizaciones que suelen no perseguir el lucro y basarse en una gestión democrática y en la generación de bienes y servicios de interés público (...)” (Gabrielle 2011: 7)

El presente trabajo de investigación está direccionado al tercer sector que comprende a las instituciones que no buscan un lucro económico, en este caso el Colegio Ricardo Tello está dedicado enteramente al desarrollo estudiantil.

En el Perú el también denominado tercer sector está amparado por la Constitución Política del Perú como indica:

“...la Constitución Política del Perú de 1993 enmarca la actividad de las organizaciones sin fines de lucro en el país. En su texto se señala que -siempre y cuando no vayan contra el orden público, las buenas costumbres o las leyes- toda persona tiene derecho a "asociarse y a constituir fundaciones y diversas formas de organización jurídica sin fines de lucro, sin autorización previa y con arreglo a ley. No pueden ser disueltas por disposición administrativa" (Artículo 2o., inciso 13)". (Portocarrero y Sanborn 1998:55-56)

El sector sin fines de lucro en el Perú tiene diversas organizaciones entre las más destacadas: las Asociaciones, Fundaciones y Comités que se encuentran reguladas con el Código Civil de 1984:

- a) **Asociaciones**.- La amplia mayoría de organizaciones sin fines de lucro legalmente registradas en Perú utilizan el estado formal de asociación.(..) De acuerdo con el Código Civil, la asociación "es una organización estable de personas naturales o jurídicas, o de ambas, que a través de una actividad común persiguen un fin no lucrativo" (Artículo 80)... Las normas que provienen de este Código permiten a las asociaciones funcionar sobre la base de sus propios estatutos, requiriendo solamente que ellas tengan un mínimo de dos cuerpos de gobierno: una Asamblea General de Miembros y un Consejo Directivo. Las actividades emprendidas por las asociaciones están sujetas a una relativamente limitada fiscalización y control por parte del Estado. Por esta razón, esta modalidad ha sido adoptada por la mayor parte de ONG's, instituciones educativas y culturales y organizaciones religiosas.
- b) **Fundaciones**.- De acuerdo con el Código Civil, la fundación "es una organización no lucrativa instituida mediante la afectación de uno o más bienes para la realización de objetivos de carácter religioso, asistencial, cultural u otros de interés social": (Artículo 99). A diferencia de las asociaciones, sin embargo, el Código Civil incorpora mayores restricciones legales y administrativas sobre su funcionamiento. Así, por ejemplo, las atribuciones del Consejo de Supervigilancia de Fundaciones (CSF), que es la instancia administrativa

encargada de su control y vigilancia (Artículo 103), (..) Existen fundaciones económicas peruanas interesadas en proteger a ancianos, niños y discapacitados. (..) En este segundo grupo, pueden identificarse fundaciones dedicadas a la promoción cultural, a la preservación del medio ambiente, a la protección de especies en extinción y a la conservación del patrimonio arqueológico nacional

- c) **Comités.**- Según el Código Civil, el comité "es la organización de personas naturales o jurídicas, o de ambas, dedicada a la recaudación pública de aportes destinados a una finalidad altruista" (Artículo 111). El acto de su formación y la elaboración de su estatuto pueden constar, para su inscripción registral, en documento privado que lleve legalizada notarialmente las firmas de los fundadores. El resto de normas legales referidas a las instancias de gobierno, el contenido del estatuto y otros aspectos, son muy similares a los de las asociaciones. Aun cuando constituyó una novedad cuando se introdujo en el Código Civil de 1984 con el propósito de facilitar y hacer más transparentes las colectas públicas, en la práctica muy pocas organizaciones caritativas (Cruz Roja, Liga Peruana de Lucha contra el Cáncer) se han registrado bajo este formato.

d) **Organizaciones No Gubernamentales (ONG's) y Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo ONGD's**.- La categoría de Organización No Gubernamental (ONG) no tiene un estatus legal separado en Perú, pero en años recientes estas entidades han ido adquiriendo mayor visibilidad pública entre los diversos tipos de organizaciones sin fines de lucro. Si bien es cierto que teóricamente dicho término incluye a toda organización que no forma parte del gobierno, en la práctica -no sólo en Perú sino en toda América Latina, se utiliza para identificar a un subgrupo de organizaciones que nacieron en un contexto de intensa movilización política y cambio social entre las décadas de 1960 y de 1980. Al menos inicialmente, las ONG's compartieron no sólo cierta visión y conjunto de objetivos sociales y políticos comunes, sino también estructuras de gobierno similares y una considerable dependencia de las fuentes de financiamiento externo.⁴

En relación con las Entidades no Gubernamentales, podemos afirmar que el Colegio Ricardo Tello es una entidad sin fines de lucro con el financiamiento de una Congregación de Hermanos Franciscanos que permitieron el desarrollo de la vida institucional del colegio a lo largo del tiempo.

⁴ Cfr. Portocarrero y Sanborn 1998:55-57

A. Características de las Entidades sin Fines de lucro

Las organizaciones no lucrativas, para ser consideradas como tales, presentan cinco características:

- a) **Son Organizaciones.**- Las instituciones deben poseer una estructura interna, estabilidad en sus objetivos, límites organizativos y un documento de constitución.
- b) **Son Privadas.**- Las instituciones deben tener separadas estructuralmente de los organismos públicos y no ejercer ninguna potestad pública.
- c) **No distribuyen utilidades entre los miembros.**- Se considera sin fines de lucro a las instituciones que no distribuyen los beneficios generados entre sus titulares o administradores.
- d) **Son Autónomas.**- Esta característica alude al hecho de que las organizaciones controlan sus propias actividades, poseen procedimientos propios de gobierno interno y disfrutan de un grado significativo de autonomía.
- e) **Son Voluntarias.**- Esta condición se refiere a que la participación, membresía y contribución de tiempo o dinero a este tipo de institución, no debe ser obligatoria o estipulada por ley. ⁵

⁵ cfr. Castillo y Juárez: 42

Podemos precisar que la Entidad Educativa Ricardo Tello es una entidad sin fines de lucro ya que desde sus inicios, siempre fueron vinculados con el desarrollo y bien social, en este caso siendo una entidad privada de los Hermanos Franciscanos, estos buscaron el desarrollo educativo mediante un colegio, siendo ellos mismo sus propios aportadores para el inicio de sus actividades.

2.1.7 **Ratios Financieros**

Un ratio es una razón, es decir, la relación entre dos números. Son un conjunto de índices, resultado de relacionar dos cuentas del Balance o del estado de Ganancias y Pérdidas. Los ratios proveen información que permite tomar decisiones acertadas a quienes estén interesados en la institución (..) Sirven para determinar la magnitud y dirección de los cambios sufridos en la institución durante un periodo de tiempo. Fundamentalmente los ratios están divididos en 4 grandes grupos:

- a) Índices de liquidez. Evalúan la capacidad de la institución para atender sus compromisos de corto plazo.
- b) Índices de Gestión o actividad. Miden la utilización del activo y comparan la cifra de ventas con el activo total, el inmovilizado material, el activo circulante o elementos que los integren.
- c) Índices de Solvencia, endeudamiento o apalancamiento. Ratios que relacionan recursos y compromisos.

- d) Índices de Rentabilidad. Miden la capacidad de la institución para generar riqueza (rentabilidad económica y financiera).⁶

Para la evaluación del presente trabajo de investigación vemos conveniente desarrollar los ratios de índice de liquidez y rentabilidad.

A continuación, desarrollaremos dos ratios que utilizaremos en nuestra investigación:

A. Índice de Liquidez

Es un indicador de la capacidad que un negocio tiene para hacer frente a sus obligaciones en el corto plazo. Es decir, el dinero en efectivo de con el que dispone, para cancelar las deudas. Expresan no solamente el manejo de las finanzas totales de la empresa, sino la habilidad gerencial para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes.

1) Ratio de Liquidez General o Razón Corriente

El ratio de liquidez general lo obtenemos dividiendo el activo corriente entre el pasivo corriente.

$$\text{Liquidez General} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

⁶ Cfr. GUZMAN 2005: 3

2) Ratio Prueba Ácida

Es aquel indicador que al descartar del activo corriente cuentas que no son fácilmente realizables, proporciona una medida más exigente de la capacidad de pago de una institución en el corto plazo.

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

3) Ratio Prueba Defensiva

Permite medir la capacidad efectiva de la institución en el corto plazo; considera únicamente los activos mantenidos en Caja y Bancos y los valores negociables, descartando la influencia de variable tiempo y la incertidumbre de los precios de las demás cuentas del activo corriente.

$$\text{Prueba defensiva} = \frac{\text{Caja y Bancos}}{\text{Pasivo Corriente}} * 100$$

4) Ratio Capital de Trabajo

Muestra la relación entre los Activos Corrientes y los Pasivos Corrientes. El Capital de Trabajo, es lo que le queda a la firma después de pagar sus deudas inmediatas, es la diferencia entre los Activos Corrientes menos Pasivos Corrientes; algo así como el dinero que le queda para poder operar en el día a día.

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

B. Índice de Rentabilidad

Miden la capacidad de generación de utilidad por parte de la institución. Tienen por objetivo apreciar el resultado neto obtenido a partir de ciertas decisiones y políticas en la administración de los fondos de la institución.

Evalúan los resultados económicos de la actividad empresarial. Expresan el rendimiento de la institución en relación con sus ventas, activos o capital. Relacionan directamente la capacidad de generar fondos en operaciones de corto plazo.

1) Rendimiento Sobre la Inversión

Lo obtenemos dividiendo la utilidad neta entre los activos totales de la institución, para establecer la efectividad total de la administración y producir utilidades sobre los activos totales disponibles.

$$\text{Rendimiento sobre la Inversión} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo}} * 100$$

2) Utilidad del Activo

Este ratio indica la eficiencia en el uso de los activos de una institución.

$$\text{Ut. del Act.} = \frac{\text{Utilidad antes de Intereses e imp.}}{\text{Activo}} * 100$$

3) Margen Bruto y Neto de Utilidad

Es más específico que el anterior. Relaciona la utilidad líquida con el nivel de las ventas netas. Mide el

porcentaje de cada peso de ventas que queda después de que todos los gastos, incluyendo los impuestos, han sido deducidos. Cuanto más grande sea el margen neto de la institución tanto mejor.⁷

$$\text{Margen Neto de Ut} = \frac{\text{Utilidad Neta} * 100}{\text{Ventas Netas}}$$

4) Ratios de liquidez de las cuentas por cobrar

Las cuentas por cobrar son activos líquidos sólo en la medida en que puedan cobrarse en un tiempo prudente.

El resultado se consigna en días.

$$\text{Periodo Promedio de Cobranza} = \frac{\text{Ctas por Cobrar} * \text{Días del año}}{\text{Ventas Anuales a Crédito}}$$

Es de suma importancia para nuestra investigación el análisis de los resultados de cada uno de estos Ratios Financieros, que de forma específica nos brindaran el conocimiento necesario con respecto a la liquidez y la rentabilidad de la institución y podrían convertirse en una herramienta para la creación de nuevos lineamientos en el Sistema de Control Interno.

2.1.8. Fundamentos de la Toma de decisiones

Como siguiente variable hablaremos sobre la Toma de decisiones y la importancia en una organización para el logro de objetivos.

⁷ Cfr. Arcorasi 2003: 1-9

La toma de decisiones se describe como “elegir entre alternativas”. El proceso de toma de decisiones es el conjunto de 8 pasos que empieza por identificar una alternativa que pueda resolver el problema y termina por evaluar la eficacia de la decisión.

▪ **Factores que intervienen en el proceso de toma de decisiones:**

- Riesgo
- Certeza
- Incertidumbre
- Factores internos
- Factores externos
- Creatividad e innovación
- Tamaño del compromiso
- Flexibilidad o inflexibilidad de los planes
- Repercusión sobre las personas
- Repercusión sobre la empresa

Procesos en la toma de decisiones:

- **Relevancia en la toma de decisiones.-** Para poder determinar que es relevante en una toma de decisiones primero se deberá identificar el problema que necesita atención, debe de identificar los criterios de decisión que serán importantes para resolver el problema. Ya sea una declaración explícita o no. Toda persona que toma decisiones tiene criterios que guían su decisión. Si una persona que analiza la decisión no identifica un criterio en particular, entonces el que toma la decisión lo considera irrelevante.

- **Ponderar criterios.-** Es necesario ponderar los artículos mencionados con el fin de darles prioridad relativa en la toma de decisiones. Este paso se llama “asignar importancia a los criterios de decisión”. Un planeamiento simple para dar el criterio con más ponderación sería asignar una calificación de 10 al que se considere el de mayor relevancia y después asignar al resto el valor contra esta estándar.

El siguiente paso requiere que el que toma la decisión numere las alternativas factibles que pudieran resolver el problema. En este paso no se intenta evaluar estas alternativas, solo numerarlas.

Una vez que se identifican las alternativas quien toma la decisión debe analizar las alternativas, las fortalezas y debilidades de cada alternativa se hacen evidentes en el momento en que se compara con los criterios y ponderaciones establecidos. Cada alternativa se evalúa al compararlo con los criterios

Dentro de este punto es importante tomar en cuenta algunos métodos de análisis como lo son:

1. Factores cualitativos y cuantitativos
2. Análisis marginal
3. Análisis costo beneficio

- **Mejor opción.-** El siguiente paso es el acto crítico para elegir la mejor alternativa entre las enumeradas y valoradas. Ya que hemos determinado todos los factores pertinentes a la decisión, ponderado apropiadamente e identificado las posibles alternativas, solo nos resta

elegir la alternativa que obtuvo la puntuación más alta. Además nos podríamos apoyar en:

1. Experiencia
2. Experimentación
3. Investigación o análisis

- **Toma racional de decisiones.-** Se supone que la toma de decisiones administrativas es racional. Con esto queremos decir que los administradores eligen opciones consistentes y que aumentan el valor dentro de las limitaciones específicas.

Es importante recalcar que es difícil que se logre una racionalidad completa en particular en la administración. En primer lugar, porque nadie puede tomar decisiones con efectos retroactivos, estas deben de operar para el futuro, el cual casi siempre conlleva incertidumbre. En segundo lugar, es difícil reconocer todas las alternativas que se podrían seguir para llegar a una meta; esto es cierto en particular cuando la toma de decisiones implica oportunidades para hacer algo que no se había hecho antes. Es más, en la mayor parte de los casos no se puede analizar todas las alternativas, ni siquiera con las técnicas analíticas y las computadoras más modernas.⁸

⁸ Cfr. Robbins y DeCenso 2009:113

Para finalizar la Toma de decisiones en una organización puede ser de manera individual o grupal y dependerá de esta misma determinar cuál emplear.

2.2 **Antecedentes Históricos**

A continuación, hemos tomado como referencia para la realización del siguiente trabajo las siguientes tesis:

- Tesis Sistema de Control Interno en la unidad de Compras Públicas en la Escuela de la Marina Mercante Nacional, año 2014, autores: Rocio Magdalena Gonzales Cedeño y Felipe Armando Sosa Romero, 2014 de la Universidad Politécnica Salesiana sede Guayaquil, Ecuador. Concluye que el Control Interno es una herramienta fundamental, se realizó una evaluación de control interno, por lo que se emitió un informe que se le alcanzó a la institución basándose en la metodología del COSO I.
- Tesis de Evaluación del Sistema de Control Interno Perteneciente al Departamento Financiero de una Dirección de Educación Médica Superior, autor Claudia Camacho Olvera, 2012 de la Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas de México. Concluye que el Sistema de Control Interno al ser aplicada en el Departamento de Recursos Financiero de la D.G.E.T.I, se determinó que las actividades y procedimientos presentan un alto grado de ineficiencia que se refleja en el mal funcionamiento de los departamentos con los que tiene comunicación.

- Tesina Consecuencias de la Falta de un Sistema de Control Interno en el Área de Almacén de la Empresa Best Security del Perú SAC- año 2015, autores; Luz Rosario Paucar Masías, Gina Magaly Pezo Zarate, Juana Luisa Vásquez Mendoza, 2016 de la Universidad Tecnológica del Perú. Como conclusiones de esta tesina indica que existe errores consecutivos en la entrega de pedidos en Lima y provincias, entregando un producto por otro, debido a la falta de Control en Almacén, lo que ha generado diferencias en el inventario y pérdida de clientela.

2.3 Definición conceptual de Términos Contables

- **Gerencia:** Es un proceso que implica la coordinación de todos los recursos disponibles en una organización (humana, físicos, tecnológicos, financieros), para que a través de los procesos de planificación, organización, dirección y control se logren objetivos previamente establecidos.
- **Organización:** Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.
- **Control:** Es el proceso por medio del cual las actividades de una organización quedan ajustadas a un plan preconcebido de acción y el plan se ajusta a las actividades de la organización.
- **Control Interno:** El control interno es una función esencial de la gerencia, es un factor básico que opera en una o en otra forma en la administración de cualquier otra organización.

- **Control de la estructura del Control Interno:** Comprende el plan de Organización los métodos y procedimientos, que ofrezcan seguridad razonable respecto a que se estén logrando los objetivos del control interno, con el fin de promover la eficiencia en las actividades.
- **Auditoría:** Es el examen objetivo y sistemático de las operaciones financieras y administrativas de una entidad, practicando con posterioridad a su ejecución y para su evaluación. Revisión, análisis y examen periódico que se efectúa a los libros de contabilidad, sistemas y mecanismos administrativos, así como en los métodos de control interno de una organización administrativa, con el objeto de determinar opiniones con respecto a su funcionamiento.
- **Gestión:** El concepto de Gestión hace referencia a: Acción y Efecto de Gestionar o Administrar.
- **Institución Educativa:** Es el nombre genérico de cualquier centro docente, centro de enseñanza, centro educativo, colegio, institución educativa o centro de participación; es decir, toda institución que imparta educación o enseñanza que se divide en nivel inicial, primaria y secundaria.
- **Proceso:** Correlación de información establecidos, que nos permite llegar a un resultado.
- **Riesgo:** Presencia de acontecimientos que representan peligro.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Diseño de la Investigación

La presente investigación es considerada No experimental, observamos en su contexto natural como son los procesos del Colegio para luego analizarlos, a diferencia del diseño experimental no se construye ninguna situación, solo se observan los que ya existen. Como bien indica Kerlinger y Lee

"En la investigación no experimental no es posible manipular las variables o asignar aleatoriamente a los participantes o los tratamientos".
Kerlinger y Lee 2002:125

Nuestra tesina está basada en la investigación de la documentación, procesos y políticas del Colegio.

3.2 Población y muestra (Rubro del negocio – negocio focalizado)

La población de investigación estuvo conformada de la siguiente manera:

Cuadro N°03

POBLACIÓN Y MUESTRA

POBLACIÓN	Personal administrativo y financiero del Colegio Ricardo Tello
MUESTRA	Las 20 personas que trabajan en el área de Administración y Finanzas
RUBRO DEL NEGOCIO	Educación inicial, primaria, secundaria y de bachillerato Internacional de formación general.
NEGOCIO FOCALIZADO	Al nivel A y B de la sociedad peruana

Fuente: Elaboración propia

3.3 Método de la Investigación

El método de investigación a utilizar en la presente son los siguientes:

3.3.1 Método Deductivo.-

Se utiliza el método deductivo que nos permitirá plantear una hipótesis general con los resultados que obtengamos del análisis al Colegio Ricardo Tello y de esta manera plantear posibles soluciones específicas, mediante la aplicación del Instrumento de Recolección de Datos, de esta manera se realice de forma eficiente y eficaz los procesos, con el fin de emitir informes confiables para la toma de decisiones de la institución.

3.3.2 Método de Inductivo.-

Este Método no plantea hipótesis a diferencia del Método deductivo mediante la observación nos permitirá describir los hechos generales de

la entidad educativa Ricardo Tello para poder ver las particularidades que la distinguen de las demás, así como las deficiencias que podemos mejorar mediante nuevas políticas de control interno. Los datos se obtendrán de las experiencias y hechos.

3.3.3 **Método de Análisis - Síntesis**

Se utiliza el método de análisis y síntesis en este trabajo de investigación, porque se revisa cuáles son las características generales de los procedimientos establecidos en el área de la Sub Dirección de Administración y Finanzas y la forma como se desarrollan sus procesos, para luego, formular las actividades necesarias para el implemento de los lineamientos de un Sistema de Control Interno, partiendo del modelo COSO.

3.4 **Tipo de Investigación**

3.4.1 **Mixto**

El tipo de investigación es mixta porque vamos a aplicar los enfoques de métodos cuantitativos y cualitativos orientadas al control interno de gestión que son nuestra base y está orientada a solucionar nuestro problema de estudio.

A. **Documental**: En el presente trabajo de investigación se ha realizado la búsqueda de fuentes primarias, como la encuesta

(información obtenida con el trabajo de campo) que nos ha permitido obtener información valiosa y adicionalmente nos hemos valido del cuestionario del COSO y análisis de riesgos, también se han utilizado fuentes secundarias en libros, revistas de carácter educativo. De igual manera, se ha revisado páginas web, tesis de investigación relacionadas con Control Interno y Coso 2013 para la recolección de información.

B. **Campo**: La investigación se basa en la realidad que actualmente se vive en el Colegio Ricardo Tello, en obtener información relacionada al Sistema de Control Interno y toma de decisiones del Consejo Directivo, haciendo énfasis en el área de la sub Dirección de Administración y Finanzas.

3.5 **Técnicas de Instrumentos**

3.5.1 **Observación Directa**.- En el presente trabajo de investigación se ha utilizado también la técnica de observación directa en el Colegio Ricardo Tello del quehacer diario en el área de Sub Dirección de Administración y Finanzas.

3.5.2 **Análisis Documental**.- Se obtuvo información secundaria de libros, revistas empresariales cuyos artículos están vinculados al Sistema de Control Interno, páginas web académicas para

realizar los conceptos a desarrollar y se señalaron los autores a considerar en el presente trabajo de investigación.

3.6 **Encuesta:** En este trabajo de Investigación hemos utilizado la Encuesta, la cual hemos formulado a trabajadores del Colegio Ricardo Tello, permitiéndonos obtener información valiosa para nuestro análisis, la elaboración de esta encuesta se realizó con el instrumento de recolección de datos, el cual adecuamos para los trabajadores de las áreas implicadas.

3.7 Matriz de operacionalización de las variables

Grafico N°05

Matriz de operacionalización de las variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES DE LOGRO	%	NRO ITEMS	ITEMS	CRITERIO DE EVALUACIÓN
Toma de decisiones en la sub dirección de administración y finanzas	Procedimiento en Contabilidad	Evaluación de la gestión	45.45	5	- ¿Los EE.FF. son auditados antes de la entrega al Consejo Directivo?	CORRECTO
		Revisión de los EEEF de la Empresa			- ¿Cree que la empresa deba implementado un Área de Contabilidad?	
	Procedimiento en Finanzas	Control de gastos administrativos y operacionales	27.27	3	- ¿Cumplen adecuadamente los procesos de Contabilidad la empresa tercerizadora?	
		Ejecución presupuestaria			- ¿Qué impacto tiene el área de contabilidad y/o Finanzas en las decisiones gerenciales?	
	Procedimiento en RRHH	Falta de capacitación del personal	27.27	3	- ¿Los EEFF se realizan de acuerdo a las normas de contabilidad?	
		Personal no adecuado para el cargo			- ¿Los procedimientos actuales del área de finanzas te permiten llegar a tus objetivos?	
- ¿Se realizan reuniones periódicas del personal de cada área para verificar los logros obtenidos?	- ¿Se lleva el control del ejercicio presupuestal?					
Políticas de control de Gestión en la sub dirección de administración y finanzas	Políticas de control en el área de Contabilidad	Nivel de efectividad en los procesos	33.33	3	- ¿Existen un Plan de Capacitaciones para los Colaboradores en la Institución?	INCORRECTO
		Las políticas a implementar en el sistema de control interno			- ¿Se evalúan los controles de los nuevos procesos implementados a nivel de la Institución?	
	Políticas de control en el área de Finanzas	Plan operativo anual	33.33	3	- ¿Al establecer los objetivos del área de contabilidad se incluyen mecanismos para identificar y minimizar los riesgos?	
		Desempeño de los trabajadores			- ¿Cree usted que las nuevas políticas implementadas daría un buen resultado a nivel de área?	
	Políticas de control en el área de RRHH	Personal no capacitado para la mejora de riesgos	33.34	3	- ¿El área de finanzas es responsable de autorizar la disponibilidad presupuestal?	
		Los jefes no tienen identificado cuales son los riesgos			- ¿Se lleva un control permanente del total de los ingresos y gastos y se informa a la Sub-Dirección de Administración y Finanzas?	
- Mediante las nuevas políticas establecidas en Finanzas, ¿se ven mejoras en el desempeño de los trabajadores?	- ¿El área de RRHH informa sobre las nuevas políticas establecidas?					
- EL área de RRHH toma en cuenta las sugerencias para el cambio de las políticas de control?	- ¿Los jefes toman decisiones ante un riesgo laboral?					

Fuente: Elaboración propia

3.8 **Instrumento de recolección de datos.**- Para la siguiente técnica de recolección de datos se utilizó La Encuesta, con la finalidad de hacer preguntas sencillas a un grupo de empleados para obtener resultados de modo rápido y eficaz, como aplicación de la técnica se utilizó un cuestionario adecuado con contenido específico a tres áreas, Finanzas, Contabilidad y Recursos Humanos, entre los encuestados tendremos desde asistentes hasta encargados de área.

Dicha encuesta se realizó con la finalidad de identificar las debilidades que presenta la Entidad Educativa Ricardo Tello con relación a la toma de decisiones y políticas de control que se establecieron para un mejor desempeño en las distintas áreas que la entidad presenta.



INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

CUESTIONARIO

TESINA: ENTIDAD EDUCATIVA RICARDO TELLO

A continuación, sírvase responder las siguientes preguntas que serán valiosas para el desarrollo de la elaboración de nuestra tesina.

1. **¿Tiene conocimiento de la misión y visión de la empresa?**
 - a) Si tengo conocimiento
 - b) Tengo una idea
 - c) Aún no leo el Reglamento del Colegio
 - d) No
2. **¿Los Estados Financieros son auditados antes de la entrega al Consejo Directivo?**
 - a) Siempre
 - b) A veces
 - c) Cuando lo requieran
 - d) Nunca
3. **¿Cree que la empresa deba implementar un Área de Contabilidad?**
 - a) Si
 - b) Mejoraría los procesos contables
 - c) Puede afectar la confidencialidad
 - d) No
4. **¿Al establecer los objetivos del área de contabilidad se incluyen mecanismos para identificar y minimizar los riesgos?**
 - a) Si
 - b) No siempre
 - c) A veces
 - d) No
5. **¿Qué impacto tiene el área de contabilidad y/o Finanzas en las decisiones gerenciales?**
 - a) Gran impacto de toma de decisiones
 - b) No está informado
 - c) Mediante los EEFF se evalúan la eficiencia de políticas
 - d) No tiene impacto
6. **¿Los EEFF se realizan de acuerdo a las normas de contabilidad?**
 - a) Desempeñan un rol importante para la realización contable
 - b) Asignan responsables para el cumplimiento de las normas
 - c) Siempre
 - d) Nunca
7. **¿Los procedimientos actuales del área de finanzas te permiten llegar a tus objetivos?**
 - a) Los procedimientos me permiten alcanzar mis objetivos
 - b) Falta actualización de los procedimientos
 - c) A veces
 - d) Nunca
8. **¿Se realizan reuniones periódicas para verificar los logros obtenidos?**
 - a) 1 vez a la semana
 - b) Cada quince días
 - c) 1 vez al mes
 - d) Nunca

9. **¿Se revisa permanentemente la ejecución presupuestal?**
- a) Siempre
 - b) Cuando lo requieren
 - c) A veces
 - d) Nunca
10. **¿Existe un Plan de Capacitaciones para los Colaboradores en la institución?**
- a) Se programan durante el año a requerimiento del trabajador
 - b) La empresa programa capacitaciones periódicas
 - c) Se realizan cuando hay cambios en las normas
 - d) Nunca
11. **¿Se controla el cumplimiento del Manual de Organización y Funciones?**
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) A veces
 - d) Nunca
12. **¿Se evalúan los controles de los nuevos procesos implementados a nivel de la institución?**
- a) Siempre
 - b) Recién se están implementando
 - c) Los procesos son confusos
 - d) Nunca
13. **¿Se lleva un control permanente del total de los ingresos y gastos y se informa a la Sub-Dirección de Administración y Finanzas?**
- a) Siempre
 - b) Periódicamente
 - c) A veces
 - d) Nunca
14. **¿Cree usted que las nuevas políticas implementadas darían un buen resultado a nivel de área?**
- a) Permitirá el fortalecimiento de la gestión
 - b) Presenta un riesgo para la empresa
 - c) Con una buena difusión y monitoreo de la implementación funcionará
 - d) No creo que funcione
15. **¿La sub dirección de finanzas tiene identificado los riesgos?**
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Lo realizan otras áreas
 - d) Nunca
16. **¿Se realiza evaluación de desempeño a la plana administrativa?**
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Periódicamente
 - d) Nunca
17. **¿El área de RRHH cuenta un plan de capacitación?**
- a) Siempre
 - b) A veces
 - c) Cuando se requiere
 - d) Nunca
18. **¿El área de finanzas es responsable de autorizar la disponibilidad presupuestal?**
- a) Siempre
 - b) A veces
 - c) Periódicamente
 - d) Nunca
19. **¿Los jefes dan la debida atención al clima laboral en la institución?**
- a) Siempre
 - b) A veces
 - c) Informa al área específica
 - d) Nunca
20. **¿Se toma en cuenta los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño?**
- a) Siempre
 - b) A veces
 - c) Desconocen
 - d) No

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Descripción e Interpretación de Resultados

El instrumento utilizado consta de un cuestionario de 20 preguntas en la cual tratamos de representar la solución y problemática de nuestras dos variables mencionadas en nuestra Matriz de Consistencia.

La presente encuesta se aplicó a 20 personas que laboran en le Entidad Educativa Ricardo Tello, entre ellos asistentes, jefes y personal administrativo del área de Recursos Humanos. Los resultados de la encuesta se condicionaron a respuesta de SI y NO, lo cual fueron redactadas de manera sencilla para que puedan ser claramente entendibles para el personal que fue encuestado. Seguidamente se presentan los resultados de la encuesta a través de gráficos y cuadros que nos permitirán mediante una breve interpretación entender la problemática.

4.2 Tabulación de Datos

Gráfico N°06

Tabulación de datos

N°	ITEM	CRITERIO DE EVALUACION				TOTAL	%
		CORRECTO	%	INCORRECTO	%		
1	¿Tiene conocimiento de la misión y visión de la empresa?	15.00	75.00	5.00	25.00	20.00	100.00
2	¿Los Estados Financieros son auditados antes de la entrega al Consejo Directivo?	10.00	50.00	10.00	50.00	20.00	100.00
3	¿Cree que la empresa deba implementar un Área de Contabilidad?	12.00	60.00	8.00	40.00	20.00	100.00
4	¿Al establecer los objetivos del área de contabilidad se incluyen mecanismos para identificar y minimizar los riesgos?	9.00	45.00	11.00	55.00	20.00	100.00
5	¿Qué impacto tiene el área de contabilidad y/o Finanzas en las decisiones gerenciales?	10.00	50.00	10.00	50.00	20.00	100.00
6	¿Los EEEF se realizan de acuerdo a las normas de contabilidad?	18.00	90.00	2.00	10.00	20.00	100.00
7	¿Los procedimientos actuales del área de finanzas te permiten llegar a tus objetivos?	15.00	75.00	5.00	25.00	20.00	100.00
8	¿Se realizan reuniones periódicas para verificar los logros obtenidos?	19.00	95.00	1.00	5.00	20.00	100.00
9	¿Se revisa permanentemente la ejecución presupuestal?	2.00	10.00	18.00	90.00	20.00	100.00
10	¿Existe un Plan de Capacitaciones para los colaboradores en la Institución?	7.00	35.00	13.00	65.00	20.00	100.00
11	¿Se controla el cumplimiento del Manual de Organización y Funciones?	4.00	20.00	16.00	80.00	20.00	100.00
12	¿Se evalúan los controles de los nuevos procesos implementados a nivel de la Institución?	14.00	70.00	6.00	30.00	20.00	100.00
13	¿Se lleva un control permanente del total de los ingresos y gastos y se informa a la Sub-Dirección de Administración y Finanzas?	11.00	55.00	9.00	45.00	20.00	100.00
14	¿Cree usted que las nuevas políticas implementadas darían un buen resultado a nivel de área?	18.00	90.00	2.00	10.00	20.00	100.00
15	¿La sub dirección de finanzas tiene identificado los riesgos?	11.00	55.00	9.00	45.00	20.00	100.00
16	¿Se realiza evaluación de desempeño a la plana administrativa?	10.00	50.00	10.00	50.00	20.00	100.00
17	¿El área de RRHH cuenta un plan de capacitación?	18.00	90.00	2.00	10.00	20.00	100.00
18	¿El área de finanzas es responsable de autorizar la disponibilidad presupuestal?	19.00	95.00	1.00	5.00	20.00	100.00
19	¿Los jefes dan la debida atención al clima laboral en la institución?	20.00	100.00	-	-	20.00	100.00
20	¿Se toma en cuenta los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño?	17.00	85.00	3.00	15.00	20.00	100.00
TOTAL		259.00		141.00			2,000.00

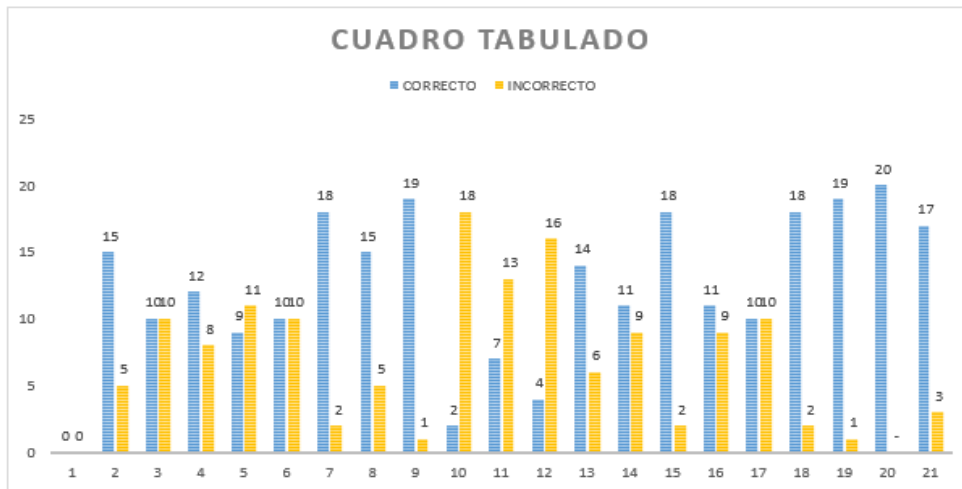
Fuente: Elaboración propia

4.2.1 Resultados de Encuesta

- El presente gráfico presenta los resultados obtenidos de la encuesta realizada a 20 trabajadores de la Entidad Educativa Ricardo Tello en las áreas de Finanzas, Contabilidad y Recursos Humanos, de esta manera se podrá identificar la falta de conocimiento por parte del personal y determinar las áreas en las que se debe implementar un mayor control de los procesos administrativos y financieros.

Gráfico N°07

Cuadro Tabulado



Fuente: Elaboración propia

- En este cuadro se muestran las preguntas con mayor cantidad de respuestas positivas.

Gráfico N°08

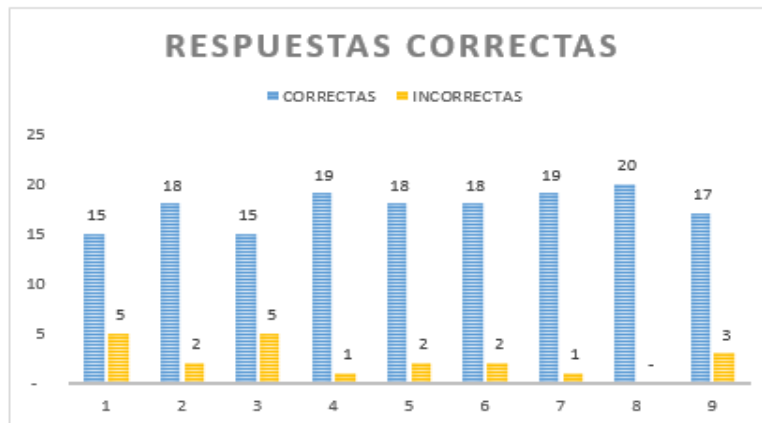
Criterios de Evaluación

N°	ITEM	CRITERIO DE EVALUACION				TOTAL	%
		CORRECTO	%	INCORRECTO	%		
1	¿Tiene conocimiento de la misión y visión de la empresa?	15	75.00	5	25.00	20.00	100.00
6	¿Los EEFF se realizan de acuerdo a las normas de contabilidad?	18	90.00	2	10.00	20.00	100.00
7	¿Los procedimientos actuales del área de finanzas te permiten llegar a tus objetivos?	15	75.00	5	25.00	20.00	100.00
8	¿Se realizan reuniones periódicas para verificar los logros obtenidos?	19	95.00	1	5.00	20.00	100.00
14	¿Cree usted que las nuevas políticas implementadas darían un buen resultado a nivel de área?	18	90.00	2	10.00	20.00	100.00
17	¿El área de RRHH cuenta un plan de capacitación?	18	90.00	2	10.00	20.00	100.00
18	¿El área de finanzas es responsable de autorizar la disponibilidad presupuestal?	19	95.00	1	5.00	20.00	100.00
19	¿Los jefes dan la debida atención al clima laboral en la institución?	20	100.00	-	-	20.00	100.00
20	¿Se toma en cuenta los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño?	17	85.00	3	15.00	20.00	100.00
TOTAL		259.00		141.00			2,000.00

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°09

Respuestas correctas



Fuente: Elaboración propia

Interpretación

Del gráfico anterior se concluye que el 95% del personal respondió correctamente a la encuesta, teniendo respuestas de hasta 100% de correctas. Luego de realizar todo el análisis al respecto se pudo constatar que:

- Los empleados encuestados manifiestan un clima laboral óptimo, continuas evaluaciones de desempeño, reuniones para la evaluación de objetivos, capacitaciones, etc.
- Se corrobora la aplicación de la normativa vigente para la elaboración de los Estados Financieros y la responsabilidad del área de finanzas para la disponibilidad presupuestal.

Actividades que ante el instrumento utilizado demuestran que la institución cuenta con ciertos procesos de control, pero se evidencia una necesidad de desarrollar mayores controles en un Sistema de Control Interno para el área. Resultados más relevantes con relación a la negatividad de la encuesta, posteriormente procederemos a realizar la interpretación del siguiente gráfico.

Gráfico N°10

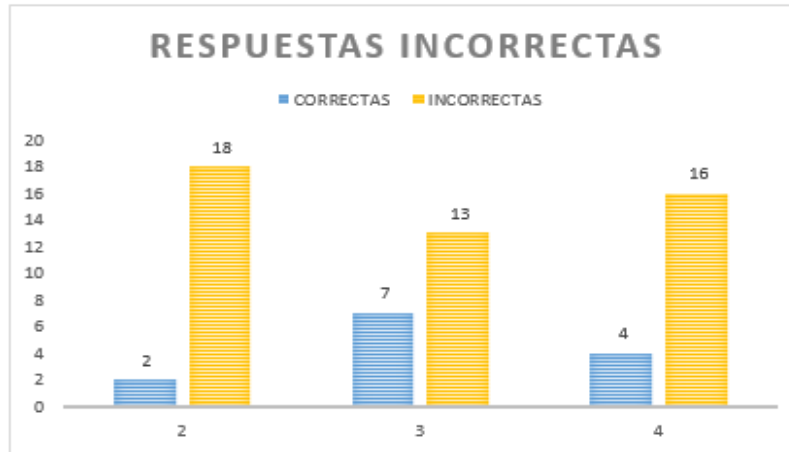
Respuestas Incorrectas

N°	PREGUNTAS	SI	%	NO	%	TOTAL	%
2	¿Los Estados Financieros son auditados antes de la entrega al Consejo Directivo?	3.00	15.00	17.00	85.00	20.00	100.00
9	¿Se lleva un registro de control del ejercicio presupuestal?	2.00	10.00	18.00	90.00	20.00	100.00
11	¿Se controla el cumplimiento del Manual de Organización y Funciones?	4.00	20.00	16.00	80.00	20.00	100.00
TOTAL		252.00		148.00			2,000.00

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°11

Respuestas Incorrectas



Fuente: Elaboración propia

Interpretación

Del gráfico anterior se concluye que el 85% del personal respondió incorrectamente a la encuesta, teniendo respuestas de hasta 90% de incorrectas. Luego de realizar todo el análisis al respecto se pudo constatar que:

- Los Estados Financieros no son auditados para su entrega al consejo directivo.
- No se cuenta con un proceso de control para el ejercicio presupuestal, así como tampoco para el cumplimiento de las funciones según el manual de organización y funciones como tal.

Actividades que ante el instrumento utilizado demuestran que la institución no cuenta con un manual de Control Interno y que, a pesar de esta situación, el personal que allí labora se encuentra consciente de la importancia del mismo.

4.3 **Propuesta de Solución**

A continuación de realizar las explicaciones lógicas mediante cuadros y gráficos de nuestras variables, presentaremos las siguientes soluciones con relación a las encuestas realizadas a los empleados:

- a) Se verifica que la Entidad Educativa no mantiene un control en el presupuesto, por lo que se está presentando la opción de implementar un personal con la capacidad necesaria para el control del presupuesto por área y a la vez a la elaboración del mismo.

- b) Evaluar la mejora de los mínimos procesos contables que realiza la Sub Dirección de Administración y Finanzas con la finalidad de la implementación del área Contable, la mencionada área deberá tener por objeto la planeación, organización, supervisión y control de las actividades contables, ser responsable de la presentación oportuna y correcta de los Estados Financieros, de la correcta aplicación de la normatividad y de las políticas en el ámbito contable, de la coordinación interna y externa, así como de la aplicación de los sistemas contables establecidos por dispositivos legales, adecuándolos a las normas internas pertinentes aprobadas por la dirección de la institución.

- c) Contratar los servicios de una auditoria externa o independiente ajena a la institución, que supervise que los Estados Financieros cumplan la normativa específica, mediante este servicio se busca realizar un análisis y control

exhaustivo sobre la marcha de la institución, por parte de un auditor y este emita una opinión imparcial e independiente sobre el sistema de operación de la empresa y su control interno, además de formular mediante este proceso sugerencias y mejoras a la institución.

- d) El MOF al ser evaluado, buscaría la eficiencia y la eficacia de los procesos ya que los mismos trabajadores aportarían ideas nuevas para la mejora y de esta manera establecer la estructura de las diferentes áreas que compone la institución, determinando las funciones generales y específicas de su estructura interna, los niveles de responsabilidad y autoridad, delegados a cada una de las áreas y las relaciones internas y externas de las mismas.

CAPÍTULO V

CASO PRÁCTICO

5.1 **Planteamiento del caso práctico**

La entidad Educativa Ricardo Tello cuenta con 123 años de vida institucional, dedicada al servicio educativo, se encuentra ubicado en la Avenida Circunvalación del Golf # 368 en el distrito de la Molina provincia de Lima, considerada una entidad sin fines de lucro, tiene 04 niveles académicos: Inicial, Primaria, Secundaria y Bachillerato Internacional. El principal objetivo de esta tesina es proponer lineamientos en el Sistema de Control Interno para mejorar la toma de decisiones en la Sub Dirección de Administración y Finanzas del Colegio Ricardo Tello.

5.1.1 **Misión**

Somos una Comunidad Educativa Católica, que desde la espiritualidad de los Sagrados Corazones contribuye a la formación integral de las

personas, con sentido cristiano y responsabilidad ciudadana para servir al país y al mundo.

5.1.2 **Visión**

Ser al 2020 una Comunidad Educativa con excelencia académica y acreditación internacional, que contribuye a la formación de personas desde los valores cristianos, comprometidas en la construcción de un Perú más justo en solidaridad con los pobres.

5.1.3 **Objetivos**

- Brindar una educación de calidad que, desde una formación integral, permita la unificación exitosa a la educación superior y al mundo del trabajo.
- Formar la conciencia moral desde una educación basada en los valores del evangelio.
- Desarrollar la identidad y conciencia personal, principalmente en lo religioso, cultural, social y sexual.
- Formar en y para la vida en comunidad, como semilla de una convivencia fraterna y de una ciudadanía responsable, pacífica y democracia.
- Desarrollar aprendizajes significativos que den sentido a la vida en el presente, recogiendo la memoria del pasado y proyectándose para el futuro.

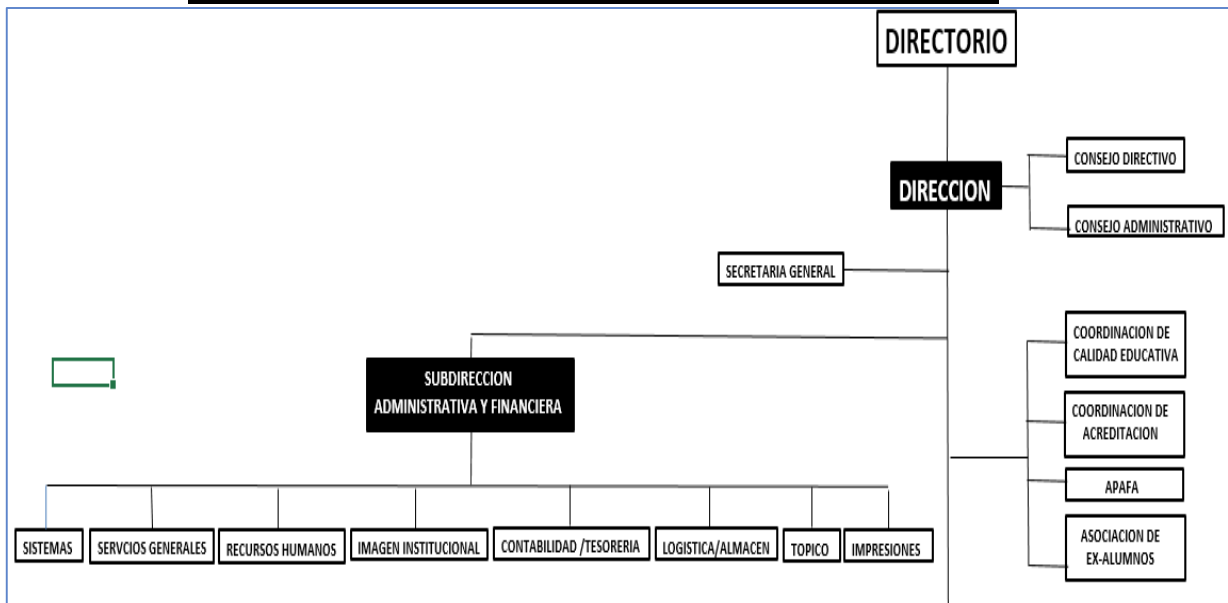
5.1.4 Problemática del Caso Práctico

La Sub Dirección de Administración y Finanzas en las organizaciones viene siendo desempeñada por diversos profesionales en sus distintas especialidades, que se caracterizan principalmente por su capacidad de liderazgo y toma de decisiones.

La Sub Dirección de Administración y Finanzas del Colegio Ricardo Tello al tener a su cargo diversas áreas, tiene un amplio conocimiento del entorno económico financiero respecto a las finanzas de la empresa, como observamos en el siguiente organigrama:

Gráfico N°12

Organigrama Sub Dirección de Administración y Finanzas



Fuente: Extraído del organigrama Colegio Recoleta Anexo N°1

A. Aplicación del FODA

Se ha aplicado el FODA al Colegio Ricardo Tello, con la finalidad de conocer cuáles son sus fortalezas, oportunidades, debilidades y

amenazas, y así realizar un análisis como parte de un adecuado Planeamiento Estratégico del Colegio Ricardo Tello.

Cuadro N°04

FODA – PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
La Sub Dirección de Administración y Finanzas mantiene a su cargo diversas áreas.	X			
El Colegio cuenta con una buena solvencia económica.			X	
Esta exonerado del pago de IGV y arbitrios.	X			
Contabilidad externa		X		
Inadecuada selección de personal que hace más lento el proceso administrativo		X		
Posibles cambios en la legislación tributaria		X		
Colegio con gran prestigio, con 123 años de vida institucional			X	
Buen clima laboral.			X	
Falta de liderazgo y toma de decisión de la Sub Dirección de Administración y Fianzas.				X
No cuenta con un área de proyectos de inversión.				X
No cuenta con área de monitoreo para el cumplimiento de políticas de control				X
Falta de un sistema integrado				X
Falta de comunicación De las políticas y procedimientos de la institución				X
Falta de capacitaciones constantes en las áreas administrativas		X		
No cuenta con auditoria externa de los EE.FF. presentados		X		

Fuente: Elaboración Propia

Sin embargo, podemos observar que los cargos que le asignan a la Sub Dirección de Administración y Finanzas son más operativas que estratégicas, según se observan en el siguiente cuadro:

Cuadro N°05

Funciones de la Sub Dirección de Administración y Finanzas

----- TO: SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA			
UBICACION: Subdirección Administrativa y Financiera			
UNIDAD DE GESTIÓN: Plana Directiva	Reporte	Dependencia Jerárquica	- Dirección del Colegio
		Personal a su cargo	- Sistemas - Servicios Generales - RR.HH. - Encargado de Logística - Coordinadora de Imagen Institucional - Médico y enfermera - Asistente de Contabilidad - Asistente de Tesorería - Impresiones - Recepcionistas - Secretaria
OBJETIVO DEL PUESTO:	<ul style="list-style-type: none"> • Administrar en forma eficaz los recursos financieros y administrativos. 		
RESPONSABILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Participar en la elaboración, ejecución y evaluación del presupuesto y del funcionamiento de las áreas administrativas. 		
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con las tareas o acciones que le encomiende el Director. • Planificar y supervisar las acciones de las áreas destinadas a brindar apoyo a la gestión educativa y de las áreas relacionadas con los recursos económicos y financieros de acuerdo a los objetivos estratégicos. • Supervisar las acciones de Defensa Civil en todo el colegio. • Desarrollar las acciones que permitan la utilización adecuada de las instalaciones, equipos y materiales educativos que el Colegio pone a disposición de estudiantes y Docentes. • Implementar normas y procedimientos para el cumplimiento de los objetivos del área a su cargo. • Organizar la contabilidad del Colegio y gestionar los fondos para que el Colegio cumpla con sus obligaciones puntualmente. • Supervisar, analizar y presentar los estados financieros. • Revisar el Presupuesto en coordinación con el Consejo Directivo. • Controlar la ejecución presupuestal aprobada por el Directorio. • Encargarse de los procesos necesarios para la adquisición y renovación de equipos y materiales educativos. • Participar en el proceso de selección del personal administrativo que postula al colegio y proponer al Director los nombramientos correspondientes. • Coordinar y evaluar las propuestas de Seguros Escolares y Seguros Patrimoniales. 		

Fuente: Extraído del organigrama Colegio Recoleta Anexo N°1

B. Oportunidades existentes respecto a la Liquidez del Colegio

En el año 2016 hubo un incremento de alumnado con respecto al año 2015 en un 30%, además aumentaron las pensiones. Es por ello que en el análisis que se realizó a los Estados Financieros se verificó que el

rubro Equivalente de Efectivo del año 2015 fue de S/ 2,554,088.00 soles y en el año 2016 la institución obtuvo en el mismo rubro S/ 3,387,629.00 soles, por lo que se concluye que la Entidad Educativa Ricardo Tello cuenta con liquidez y con tendencia a seguir incrementándose.

Cuadro N°06
Estado de Situación Financiera

COLEGIO RICARDO TELLO
Estado de Situación Financiera Comparativo al 31 de Diciembre
(Expresado en Soles)

ACTIVO	Saldos al 31 Diciembre 2016	%	Saldos al 31 Diciembre 2015	%	PASIVO Y PATRIMONIO	Saldos al 31 Diciembre 2016	%	Saldos al 31 Diciembre 2015	%
ACTIVO CORRIENTE					PASIVO CORRIENTE				
Efectivo	3,387,629	38%	2,554,088	36%	Cuentas x pagar comerciales	65,506	1%	250,330	4%
Cuentas por cobrar comerciales	2,573,122	29%	2,224,390	32%	Otras Cuentas por pagar	1,451,848	16%	1,348,516	19%
Otras Cuentas por cobrar	220,913	2%	333,375	5%					
Gastos Contratados por Anticipado	77,979	1%	71,862	1%					
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	6,259,643	70%	5,183,715	74%	TOTAL PASIVO CORRIENTE	1,517,353	17%	1,598,846	23%
ACTIVO NO CORRIENTE					PASIVO NO CORRIENTE				
Inversiones Financieras	-	0%	435,582	6%					
Inmuebles, maquinaria y equipos	2,696,871	30%	1,425,384	20%	TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	-		-	
Activos Intangibles	26	0%	26	0%					
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	2,696,897	30%	1,860,992	26%	TOTAL PASIVO	1,517,353	17%	1,598,846	23%
					PATRIMONIO				
					Resultados acumulados	5,437,146	61%	3,654,623	52%
					Resultados del ejercicio	2,002,041	22%	1,791,238	25%
					TOTAL PATRIMONIO	7,439,186	83%	5,445,861	77%
TOTAL ACTIVO	8,956,540	100%	7,044,707	100%	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	8,956,540	100%	7,044,707	100%

Fuente: Colegio Recoleta

En el Estado de Resultados de los años 2015 y 2016 observamos que la variación de los ingresos es de S/ 1,677,405.00 soles debido al incremento de alumnos y de pensiones.

Cuadro N°07

Estado de Resultados

COLEGIO RICARDO TELLO
Estado de Resultados
(Expresado en Soles)

	Saldos al 31 Diciembre 2016	%	Saldos al 31 Diciembre 2015	%
Ventas Netas	27,171,004	100%	25,493,599	100%
(-) Descuentos, rebajas y bonificaciones concedidas	-		-	
VENTAS NETAS	27,171,004	100%	25,493,599	100%
(-) Costo de ventas	- 22,089,099	-81%	- 20,232,157	-79%
UTILIDAD BRUTA	5,081,905	19%	5,261,442	21%
(-) Gastos de Administración	- 4,514,776	-17%	- 4,556,532	-18%
(-) Gastos de Ventas	- 113,145	0%	- 59,357	0%
(+) Ganancia por venta de activos	-	0.0%	2,300	0%
(+) Otros ingresos	1,369,569	5%	1,043,734	4%
(-) Otros gastos	- 2,544	0%	-	0%
UTILIDAD DE OPERACIÓN	1,821,008	7%	1,691,587	7%
(-) Gastos Financieros Corrientes	- 15,914	0%	- 12,169	0%
Ingresos Financieros	196,947	1%	111,820	0%
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIONES	2,002,041	7%	1,791,238	7%
(-) Distribución legal de la renta	-	0%	-	0%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	2,002,041	7%	1,791,238	7%
(-) Impuesto a la renta	-	0%	-	0%
RESULTADO DEL EJERCICIO	2,002,041	7%	1,791,238	7%

Fuente: Colegio Recoleta

C. Ratios Financieros

Para efectos de mostrar que la Entidad Educativa Ricardo Tello tiene capacidad de financiamiento, mostraremos los siguientes ratios que hemos elaborado.

Cuadro N°08

Ratios Financieros

COLEGIO RICARDO TELLO INDICADORES FINANCIEROS

1. INDICES DE LIQUIDEZ	Diciembre 2016	Diciembre 2015
A. LIQUIDEZ GENERAL	4.13	3.24
$\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$	$\frac{6,259,642.83}{1,517,353.41}$	$\frac{5,183,715.33}{1,598,846.10}$
B. PRUEBA ÁCIDA	4.07	3.20
$\frac{\text{ACT. CORR. - EXIST. - GAST. PAG. ANTICIP.}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$	$\frac{6,181,663.87}{1,517,353.41}$	$\frac{5,111,853.34}{1,598,846.10}$
C. CAPITAL DE TRABAJO	4,742,289	3,584,869
ACTIVO CORRIENTE - PASIVO CORRIENTE	4,742,289.42	3,584,869.23
D. PRUEBA DEFENSIVA	223.26 %	159.75 %
$\frac{\text{CAJA Y BANCA * 100}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$	$\frac{338,762,926.00}{1,517,353.41}$	$\frac{255,408,799.00}{1,598,846.10}$
2. RENTABILIDAD	Diciembre 2016	Diciembre 2015
A. RENTABILIDAD NETA DEL PATRIMONIO	0.27	0.33
$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{PATRIMONIO}}$	$\frac{2,002,040.62}{7,439,186.33}$	$\frac{1,791,238.15}{5,445,861.13}$
B. RENTABILIDAD DE VENTAS NETAS	0.07	0.07
$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS NETAS}}$	$\frac{2,002,040.62}{27,171,004.00}$	$\frac{1,791,238.15}{25,493,599.00}$
C. RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSION	22.35	25.43
$\frac{\text{UTILIDAD NETA * 100}}{\text{ACTIVO}}$	$\frac{200,204,062.00}{8,956,539.74}$	$\frac{179,123,815.00}{7,044,707.23}$
D. LIQUIDEZ DE LAS CUENTAS POR COBRAR	34.09	31.41
$\frac{\text{CTAS POR COBRAR * DIAS DEL AÑO}}{\text{VENTAS ANUALES A CRÉDITO}}$	$\frac{926,323,920.00}{27,171,004.00}$	$\frac{800,780,400.00}{25,493,599.00}$

Fuente: Elaboración propia

- **Liquidez General**.- Este ratio mide la capacidad de liquidez que tiene la institución para hacer frente a sus deudas de corto plazo posee. Por lo que la institución muestra en el 2015 y 2016 un resultado de 3.24 y 4.13 respectivamente, lo cual se indica que en

el ratio de Liquidez, lo óptimo es 1 como resultado, se demuestra que la institución cuenta con una excelente liquidez y esta irá en aumento.

- **Prueba Ácida**.- El ratio de prueba ácida se demuestra de una manera más exigente la capacidad de pago que tiene la institución, este ratio se mide en veces igual que el ratio de Liquidez y se demuestra que la institución presenta cada año mayor liquidez de 3.20 en el 2015 a 4.07 en el 2016.
- **Capital de Trabajo**.- Es lo que le queda a la entidad después de pagar sus deudas inmediatas, es la diferencia entre activos corrientes menos pasivos corrientes eso en otras palabras sería el dinero que le queda en el día a día después de pagar sus deudas, por lo que la institución en el ratio de Capital de Trabajo demuestra que tiene un alto grado de Liquidez de 4,742,289.00 soles.
- **Prueba Defensiva**.- En el siguiente ratio la institución demuestra cómo afronta las obligaciones a corto plazo con todo el efectivo líquido que cuenta y valores negociables, por lo que realizando el análisis del siguiente ratio las instituciones tienen el riesgo de evaluar otros factores en el caso el resultado de este ratio sea menor a 1, por tal motivo se demuestra que la empresa cuenta con 223.26 en el 2016 y 159.75 en el 2015 por lo que la empresa se encuentra en un buen nivel de liquidez.
- **Rentabilidad Neta del Patrimonio**.- Este ratio mide la rentabilidad por los fondos aportados por el inversionista, este

resultado se mide el porcentaje de la siguiente manera podemos verificar que tenemos un resultado de 0.27 lo cual lo multiplicamos por 100 para obtener el resultado en porcentajes 27%, por lo que esto significa que, por cada sol que el inversionista invirtió en la empresa este genera un 27% de utilidad.

Conclusiones: Se concluye seguido de los ratios aplicados a la Entidad Educativa Ricardo Tello que presenta un elevado porcentaje de liquidez, esto se debe a la falta de toma de decisiones por parte de la Sub Gerencia de Administración y Finanzas.

D. Elaboración de la Matriz de Riesgo

A continuación, presentamos la Matriz de Riesgos en donde se aprecia en orden de importancia los riesgos que la Entidad Educativa tiene.

Cuadro N°09

Matriz de Riesgo

Riesgo	Problema Identificado	Causa	Efecto	Medidas	Acciones adoptadas para el Riesgo
Operativo	Falta de liderazgo y capacidad de toma de decisiones de la Sub Dirección de Administración y Finanzas	Falta de capacidad de gestión y decisión.	Inadecuada toma de decisiones para una gestión económica financiera.	Mitigar	Capacitación del Sub Director de Administración y Finanzas para lograr mayor eficacia en su labor o contratación de un nuevo Sub <u>Director</u> .
Operativo	Limitaciones establecidas por la Dirección para la autorización de ejecución de proyectos.	El Directorio tiene unas ideas muy conservadoras ya que en su mayoría está conformado por religiosos.	Se invierte solo en mejorar la infraestructura del Colegio y mantenimiento de equipos.	Mitigar	Proponer proyectos y demostrar la viabilidad de los mismos mostrando resultados positivos.
Operativo	En el área de contabilidad no está definido los procesos a seguir, por lo que se está repitiendo trabajos que lo hace la empresa tercerizadora.	Se cuenta con un asistente contable que ingresa al sistema información que luego no es utilizada por la empresa tercerizadora.	Se realiza doble trabajo.	Mitigar	Revisar el Manual de Organización y Funciones y proponer cambios en los procesos para evitar duplicidad de labores.
Operativo	Software contable tercerizado para el área de cobranzas.	Al ocurrir alguna falla en el sistema no hay una respuesta inmediata de solución por parte de la empresa.	Demora en el servicio.	Mitigar	Implementación de un nuevo sistema informático integrado y previo a su funcionamiento el análisis del producto para saber si es viable y luego la respectiva capacitación del personal.
Operativo	No se ha implementado el departamento de contabilidad.	Falta de toma de decisiones en la organización.	Que el contador externo no se involucre en gestiones que beneficien al colegio.	Mitigar	Implementar el área contable, contratar a un contador con experiencia y capacidad de decisión.

Fuente: Elaboración Propia

Hemos elaborado un gráfico de control interno con la finalidad de verificar el grado de impacto que tienen los principales riesgos que presenta la empresa.

Cuadro N°10

Matriz de Riesgo - Valoración

RIESGO	PROBLEMA IDENTIFICADO	VALORACIÓN DEL RIESGO						RESULTADO
		PROBABILIDAD			IMPACTO			
		ALTA	MEDIA	BAJA	LEVE	MODERADO	SIGNIFICATIVO	
OPERATIVO	Falta de liderazgo y capacidad de toma de decisiones de la Sub Dirección de Administración y Finanzas.	3					3	6
OPERATIVO	Limitaciones establecidas por la Dirección para la autorización de ejecución de proyectos.		2				3	5
OPERATIVO	En el área de contabilidad no está definido los procesos a seguir, por lo que se está repitiendo trabajos que lo hace la empresa tercerizadora.			1	1			2
OPERATIVO	Software contable tercerizado para el área de cobranzas.			1	1			2
OPERATIVO	No se ha implementado el departamento de contabilidad.		2			2		4

Fuente: Elaboración propia

PROBABILIDAD	PUNTUACION	IMPACTO	PUNTUACION
BAJA	1	LEVE	1
MEDIA	2	MODERADO	2
ALTA	3	SIGNIFICATIVO	3

Mostrando el impacto y probabilidad en que se presentan los riesgos en la Entidad Educativa en niveles del 1 al 3.

IMPACTO	PROBABILIDAD		
	BAJA	MEDIA	ALTA
SIGNIFICATIVA	3	5	6
MODERADO	2	4	5
LEVE	1	2	3

ALTA
MEDIA
BAJA

Fuente: Elaboración Propia

Para obtener el grado de importancia de los riesgos se realizó un cuadro comparativo relacionando indicadores de Impacto y Probabilidad.

E. Aplicación del Cuestionario de Control Interno

En el desarrollo de la ejecución del Control Interno de la Sub Dirección de Administración y Finanzas, hemos elaborado un cuestionario de Evaluación del Control Interno aplicado al personal que se encuentra la Sub Dirección de Administración y Finanzas, el cual mostramos a continuación:

Cuadro N°11

Cuestionario de la Evaluación de Control Interno sobre el modelo Coso III

N	Elementos	Nivel de Control	Si Conoce	No Conoce	N/A	Sustente su respuesta
1.	La Dirección muestra interés de apoyar al establecimiento y mantenimiento del control interno en la entidad a través de políticas, documentos, reuniones, charlas y otros medios	ENTORNO DE CONTROL		X		
2.	La Dirección proporciona el apoyo logístico y de personal para un adecuado desarrollo de las labores de control		X			
3.	¿La Sub Dirección de Administración y Finanzas presenta proyectos a la Dirección?			X		
4.	¿La Entidad establece mecanismos para retener mediante las capacitaciones a profesionales competentes, e implementar acciones correctivas cuando es necesario?		X			
5.	¿La Entidad evalúa el desempeño e incentiva a los trabajadores para el cumplimiento de los objetivos?		X			
6.	¿La Entidad define los objetivos de manera clara para identificar los riesgos?	EVALUACION DE RIESGOS		X		Si hay objetivos, pero no son enfocados con el riesgo
7.	¿Existen mecanismos necesarios para identificar los riesgos dentro de la Entidad?			X		
8.	La entidad evalúa al personal sobre los objetivos obtenidos con integridad y los valores éticos para evitar riesgo de fraude.		X			

N	Elementos		Si Conoce	No Conoce	N/A	Sustente su Respuesta
9.	Hay una permanente evaluación e identificación de los cambios externos que podrían afectar a la empresa en el sistema de control interno			X		
10	La dirección evalúa o investiga las quejas de los padres de familia por actitudes deshonrosas del personal del colegio	ACTIVIDADES DE CONTROL Nivel de Control	X			
11	Existen los mecanismos necesarios para la adquisición y protección de tecnología en el colegio.			X		
12	La entidad cuenta con una personal encargado de las actividades de control verificar procesos, responsabilidades y aplicar medidas correctivas si es necesario.				X	
13	El personal entiende los objetivos del Colegio y cuál es su rol para la consecución de los mismos, generando información relevante para el funcionamiento del Control Interno	INFORMACION Y		X		
14	El colegio cuenta con políticas y procedimientos que faciliten una comunicación interna efectiva		X			Si hay políticas y procedimientos pero el personal no lo aplica
15	Tiene implementando políticas y procedimientos para obtener y recibir información de partes externas, y compartir dicha información internamente.	COMUNICACIÓN	X			
16	Se realiza una evaluación constante en los diferentes niveles de la entidad	ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN Y MONITOREO		X		
17	Se realiza actividades de monitoreo que permitan comunicar deficiencias para aplicar medidas correctivas inmediatas.				X	
TOTAL			7	10		

Fuente: Elaboración propia

F. Presupuesto Operativo de la Institución (Comparativo)

Cuadro N°12

COLEGIO RICARDO TELLO
PRESUPUESTO OPERATIVO / COMPARATIVO
PERIODOS: 2016 /2015
Nuevos Soles

	2016			2015		
	PRESUP.	EJECTUTADO	VARIACION PRESUP.	PRESUP.	EJECTUTADO	VARIACION PRESUP.
VENTAS	26,000,000	27,171,004	-1,171,004	24,000,000	25,493,599	-1,493,599
INGRESOS FINANCIEROS	160,000	196,947	-36,947	80,000	111,820	-31,820
OTROS INGRESOS	1,100,000	1,369,569	-269,569	900,000	1,043,734	-143,734
COSTO DE VENTA	22,000,000	22,089,099	-89,099	20,000,000	20,232,157	-232,157
UTILIDAD BRUTA	5,260,000	6,648,421	-1,388,421	4,980,000	6,416,996	-1,436,996
GASTO ADMINISTRATIVO	4,000,000	4,514,776	-514,776	4,000,000	4,556,532	-556,532
GASTOS DE VENTAS	70,000	113,145	-43,145	50,000	59,357	-9,357
GASTOS FINANCIEROS	13,000	15,914	-2,914	10,000	12,169	-2,169
DEPRECIACION	60,000	65,500	-5,500	50,000	55,000	-5,000
GANACIA VENTA DE ACTIVO					2,300	
OTROS GASTOS	1,000	2,544	-1,544	1,000		1,000
UTILIDAD OPERATIVA	4,144,000	4,711,879	-567,879	4,111,000	4,680,758	-569,758
IMPUESTOS			-			-
UTILIDAD NETA	S/. 1,116,000	S/. 1,936,542	S/. -820,542	S/. 869,000	S/. 1,736,238	S/. -867,238

Fuente: Elaboración propia

En el siguiente cuadro denominado Presupuesto Operativo apreciamos que no se está realizando una buena planificación del presupuesto ya que la Institución presenta variaciones en el año 2015 y persiste en el 2016 debido al mal manejo y falta de control del presupuesto elaborado.

5.1.5 **Propuesta de Solución**

Luego de realizar el análisis y evaluación al Control Interno del Colegio Ricardo Tello mediante el Instrumento de Recolección de Datos, con el cual se concluyó que, si bien la institución tiene conocimiento del Control Interno, estos no se encuentran complementados con mejoras en la toma de decisiones.

No existe mecanismos para identificar los riesgos dentro de la institución, además no hay un personal actualmente que monitoree si los procesos y responsabilidades se estén dando correctamente, con la finalidad de aplicar las medidas correctivas.

Además, se ha realizado un análisis de los riesgos del Colegio y posibles estrategias de solución, también hemos hecho un análisis con el FODA de las oportunidades, debilidades, amenazas y fortalezas de la Institución Educativa. Luego de haber realizado un examen minucioso a los Estados Financieros se le ha aplicado los ratios pertinentes, resaltando que tiene una liquidez y rentabilidad significativa con tendencia a incrementarse, así como también los resultados obtenidos en el ejercicio. La liquidez de la Entidad Educativa Ricardo lo mantiene una parte en entidades financieras como Banco de Crédito por el monto de S/ 400,000.00 Soles y Banco Interbank por el monto de S/ 1,230,00.00 Soles.

A. Funciones que deberían ser incorporadas en la Sub Dirección de Administración y Finanzas

- Responsabilidad en la gestión financiera de la institución, capacitando al personal para el mejor desempeño en la implementación de ésta función que lo llevará a analizar los usos alternativos que se darán a los recursos financieros disponibles.
- Investigar, buscar e identificar fuentes idóneas de financiamiento para proyectos de inversión.
- Analizar la situación económica, financiera de la institución y planificar su futuro, sugiriendo medidas que tiendan a optimizar resultados.
- Asesorar a la Gerencia General y a las distintas áreas en materia económica financiera.

B. Implementación de mejoras en el Sistema de Control Interno

Políticas a implementar al plan económico financiero que consiste en evaluar la situación económica financiera actual de la institución, de esta manera la Entidad Educativa presentaría un estudio de viabilidad, como concepto citaremos a la Cámara de Santa Cruz de Tenerife:

“...Son todos aquellos estudios que realizamos sobre los **ingresos y gastos**, así como sobre los **cobros y pagos**, de un proyecto, para determinar si se puede llevar a cabo, para la cual se tiene que cumplir que genere resultados positivos y suficientes en consonancia con la inversión realizada y con la esperanza de los inversores, que la suponemos por encima del interés normal del mercado, así como que genere liquidez

suficiente para que peligre la continuidad de la empresa...”
Cámara Santa Cruz de Tenerife, pag. Web

Esto significa que la empresa podría presentar un proyecto realizando la debida evaluación del mismo y a la vez confirmar que la inversión que realizaría presentaría resultados positivos.

Para el estudio de viabilidad analizaremos el siguiente presupuesto:

- **De Inversiones**.- La entidad si cuenta con inversión propia.
- **De financiación**.- En el caso del presente caso práctico la entidad se financiará con sus propios recursos o, sí accedería a contar con el financiamiento de una Entidad Bancaria.

Por lo que sugerimos crear un área de proyectos con la finalidad de proponer la construcción de un Centro de Idiomas.

Es por ello que se ha realizado un estudio de mercado reconociendo como referencias en el rubro a instituciones como el Británico y el ICPNA, Institutos cercanos al Colegio que brindan el mismo servicio.

Siendo como objetivo brindar educación de calidad que, desde una formación integral, permita la unificación exitosa a la educación superior y de esta manera permita que desarrolle la identidad y conciencia personal de cada alumno. Nos enfocaríamos a jóvenes que sean del tercio superior, que estudien en colegios nacionales y que sean de escasos recursos económicos, previo examen.

5.2 Contabilización

Gráfico N°13

Provisión de pensiones

COMPROB		FECHA	GLOSA	MON	CONV.	TIP.	CONV.	CAMBIO	FEC.	CAMB.	OBSERVACIONES
SECU	CUENTA	ANEXO	DEBE	HABER	DOCUMENTO				FEC.DOC.	FEC.VEN. AR	GLOSA MOVI ANEXO REFE ENCIA
COLEGIO RICARDO TELLO											
REPO RTE DE COMI OBANTES											
CTMOVI06											
FECHA : 04/04 /2017											
P AG. 1											
0001	121211	P-03	2,430,978.00		VR 310316				31/03/2016	//	PROV.PENSION 03/16
0002	704112	100		2,492,520.00	VR 310316				31/03/2016	//	PROV.PENSION 03/16
0003	141111	PENSIONES	24,542.00		PL 310316				31/03/2016	//	PROV.PENSION 03/16
0004	741112	100	37,000.00		VR 310316				31/03/2016	//	PROV.PENSION 03/16
TOTAL:			2,492,520.00	2,492,520.00							
040001	30/t	Abr-16		MN S	V				3.274	//	FINALIZADO

Fuente: Colegio Ricardo Tello

Con referencia al registro de una matrícula y la cuota de ingreso el asiento sería el siguiente por un alumno:

	<u>DEBE</u>	<u>HABER</u>
CUENTA 104112 BCP 1138859	S/ 1,700.00	
CUENTA 104112 BCP 1138859	S/ 15,860.00	
CUENTA 122111 MATRICULA		S/ 1,700.00
CUENTA 122111 CUOTA DE INGRESO		S/ 15,860.00

Gráfico N°14

Asiento por cobranza de cuota y matrícula

COLEGIO RICARDO TELLO									
REPORTE DE COMPROBANTES									
CTMOVI06									
FECHA									
COMPROB	FECHA	GLOSA	MON CONV.	TIP. CONV.	CAMBIO	FEC. CAMB.	OBSERVACIONES		
SECU CUENTA	ANEXO	C.COS. DEBE	HABER	DOCUMENTO		FEC. DOC.	FEC. VEN. AREA	GLOSA MOVIMEN	T
0017	104112	1138859	13,346.65		DP 180116	18/01/2016	//	BCP.1138859:CB	ZAS.BC
0018	104112	1138859	4,613.58		DP 190116	19/01/2016	//	BCP.1138859:CB	ZAS.BC
0019	104112	1138859	28,445.55		DP 200116	20/01/2016	//	BCP.1138859:CB	ZAS.BC
0020	104112	1138859	9,794.53		DP 210116	21/01/2016	//	BCP.1138859:CB	ZAS.BC
0021	104112	1138859	2,615.41		DP 220116	22/01/2016	//	BCP.1138859:CB	ZAS.BC
0022	104112	1138859	4,452.11		DP 230116	23/01/2016	//	BCP.1138859:CB	ZAS.BC
0023	104112	1138859	10,335.41		DP 250116	25/01/2016	//	BCP.1138859:CB	ZAS.BC
0024	104112	1138859	7,922.98		DP 260116	26/01/2016	//	BCP.1138859:CB	ZAS.BC
0025	104112	1138859	14,854.34		DP 270116	27/01/2016	//	BCP.1138859:CB	ZAS.BC
0026	104112	1138859	52,304.48		DP 280116	28/01/2016	//	BCP.1138859:CB	ZAS.BC
0027	104112	1138859	94,908.91		DP 290116	29/01/2016	//	BCP.1138859:CB	ZAS.BC
0028	104112	1138859	56,660.21		DP 300116	30/01/2016	//	BCP.1138859:CB	ZAS.BC
0029	104112	1138859	42,770.00		DP 310116	31/01/2016	//	BCP.1138859:CB	ZAS.BC
0030	121311	2015		356,576.00	VR 010116	31/01/2016	//	PENSIONES 2015	
0031	122111	P-03		15,860.00	VR 310316	31/01/2016	//	PENSIONES 03/1	6
0032	122111	P-04		8,240.00	VR 300416	31/01/2016	//	PENSIONES 04/1	6
0033	122111	P-05		4,970.00	VR 310516	31/01/2016	//	PENSIONES 05/1	6
0034	122111	P-06		1,700.00	VR 300616	31/01/2016	//	PENSIONES 06/1	6
0035	122111	P-07		1,700.00	VR 310716	31/01/2016	//	PENSIONES 07/1	6
0036	122111	P-08		1,700.00	VR 310816	31/01/2016	//	PENSIONES 08/1	6
0037	122111	P-09		1,700.00	VR 300916	31/01/2016	//	PENSIONES 09/1	6
0038	122111	MATR		146,810.00	VR 290216	31/01/2016	//	MATRICULA 2016	
0039	772211	100		3,815.47	VR 310116	31/01/2016	//	MORAS	
0040	945931	200	0.1		DP 270116	27/01/2016	//	CBZAS.BCOS.01/	16 - R
TOTAL:			543,071.47	543,071.47					
010009 31/01/2016 ITB ZAS.BC OS.01/16 MN S V 3.471 // FINALIZADO									

Fuente: Colegio Recoleta

CAPÍTULO VI

ESTANDARIZACIÓN

6.1 Normas legales

El Colegio se rige por las siguientes normas de carácter legal:

- a) Constitución Política del Perú, artículo 19°- Régimen Tributario de Centros de Educación

“...Las universidades, institutos superiores y demás centros educativos constituidos conforme a la legislación en la materia gozan de inafectación de todo impuesto directo e indirecto que afecte los bienes, actividades y servicios propios de su finalidad educativa y cultural...”

- b) Código Civil artículo 80°- Reglamentación organizaciones sin fines de lucro

- c) Artículo 8° del reglamento de la LIR inciso a) y b) “Requisitos para gozar con la inafectación y de la exoneración”
- d) Artículo 19°-Donde existe la obligación de inscribirse en el Registro de entidades exoneradas del impuesto a la a la renta para las instituciones sin fines de lucro.
- e) El artículo 8° de la Ley de Tributación Municipal (Impuesto Predial), el inciso h) del artículo 17° de la misma norma recoge una inafectación aplicable a los predios.

6.2 **Normas Técnicas.** -

- a) Coso 2013 Marco Integrado de Control Interno
- b) Normas Internacionales de Auditoria 315 “Responsabilidad del Auditor para identificar y valorar Riesgos”
- c) Normas Internacionales de Auditoria 400 “Evaluación de Riesgo y Control”

CONCLUSIONES

- 1) Se concluye que la Sub Dirección de Administración y Finanzas mantiene una falta de liderazgo y toma de decisiones con relación a la gestión económica financiera de la institución.
- 2) Se concluye que el Colegio Ricardo Tello siendo una entidad religiosa mantiene un nivel conservador, lo cual limita la autorización y ejecución de operaciones para el beneficio de la Institución Educativa.
- 3) Se concluye que el Directorio y los socios generen confianza a las Sub Direcciones que maneja la Entidad Educativa Ricardo Tello, con la finalidad de lograr un desarrollo organizacional.
- 4) Destacar que en la Actualidad el Colegio Ricardo Tello terceriza su Contabilidad, teniendo un nivel de riesgo en el manejo de la información y sustento de la misma.
- 5) Actualmente no se está realizando Auditoria Externa a la Entidad Educativa.

RECOMENDACIONES

- 1) Se recomienda que la Sub Dirección de Administración y Finanzas sea capacitada para poder realizar con mayor eficacia su labor y de esta manera mejorar la toma de decisiones del área.
- 2) Se recomienda que se planteen proyectos de inversión, demostrando mediante el estudio de viabilidad que generen resultados positivos en cumplimiento de los objetivos social y educacional.
- 3) En la Sub Dirección de Administración y Finanzas se debería plantear la creación de un área de Proyectos destinado a evaluar donde y como se puede invertir el exceso de efectivo que la Entidad viene generando.
- 4) Se recomienda en un futuro la implementación del departamento de contabilidad con profesionales idóneos para el cargo.
- 5) Se recomienda que la institución solicite una Auditoria Externa con la finalidad contar con una opinión crítica y sistemática con el propósito de mejorar procesos y minimizar riesgos.

BIBLIOGRAFÍA

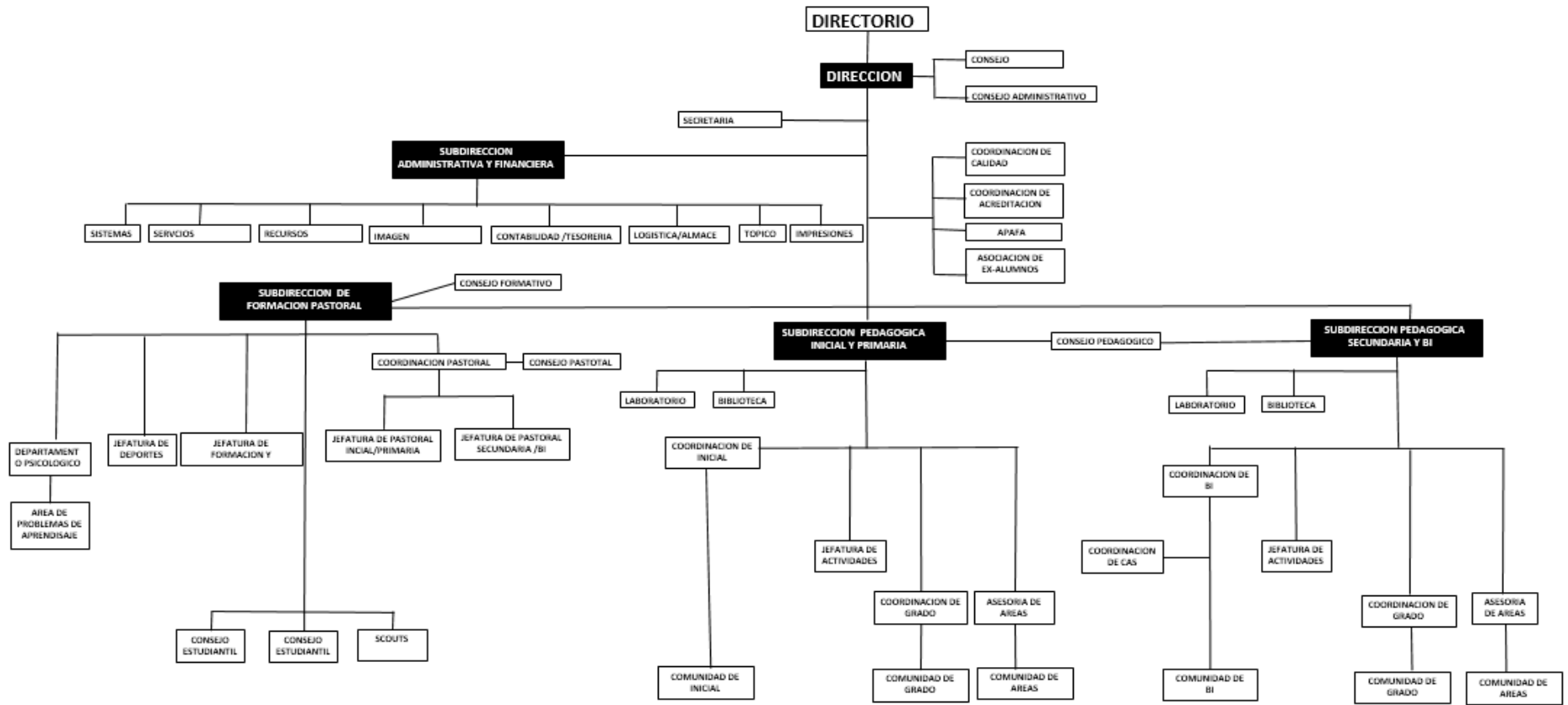
1. ALCALDÍA DE MEDELLÍN SECRETARÍA DE EVALUACIÓN Y CONTROL (2014): Marco integrado control interno coso 2013. En: Revista de alcaldía de Medellín, 15 de julio
2. ARCORASI, Eliana (2003) Contabilidad Ratios Financieros Presentación Power Point, 2003. Argentina
3. CAMACHO, Claudia (2012) Evaluación del sistema de control interno perteneciente al departamento financiero de una dirección de educación media superior (tesis de maestría en administración). México: Instituto Politécnico Nacional.
4. DELOITTE (2015) COSO 2013 – Marco Integrado de Control Interno -PwC Colombia
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/COSO-Sesion1.pdf>
5. ESTUPIÑAN, Rodrigo (2002) Control interno y fraudes con bases en los ciclos transaccionales análisis de informe coso I y II. Bogotá: E-Libro.
6. ESTUPIÑAN, Rodrigo, ESTUPIÑAN, Orlando (2002) Análisis Financiero y de Gestión. Bogotá: Ecoe.
7. GABRIELLE, Estefanía (2011) **Guía de gestión para organizaciones sin fines de lucro. Aspectos jurídicos, impositivos y contables.** (Proyecto de Extensión "Compromiso social y ciudadano: fortaleciendo lazos entre la Universidad y las organizaciones de la sociedad civil") Argentina: Universidad Nacional de Mar del Plata.
8. GAITÁN, Rodrigo Estupiñán (2002) Control interno y fraudes. ECOE ediciones, 2002. Lima
9. GONZALES, Rocío y SOSA, Felipe (2014) Sistema de Control Interno en la unidad de Compras Públicas en la Escuela de la Marina Mercante Nacional (Tesis). Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana sede Guayaquil
10. GUZMAN, Cesa (2005) Ratios Financieros, Chile
<http://es.geocities.com/cesaraching/>

11. KERLINGER, Fred y LEE, Howard (2002). Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en Ciencias Sociales, México: McGraw-Hill Interamericana Editores.
12. PARADA, Rigoberto (2001) Aspectos económicos de empresas sin fines de lucro, caridad y donación. En: Revista Universidad Eafit N°124
13. PAUCAR, Luz, PEZO, Gina y VASQUEZ, Juana (2016) Consecuencias de la Falta de un Sistema de Control Interno en el Área de Almacén de la Empresa Best Security del Perú SAC- año 2015 (Tesina). Perú: Universidad Tecnológica del Perú.
14. PORTOCARRERO, Felipe y SANBORN, Cynthia (1998) Entre el Estado y el mercado: definiendo el sector sin fines de lucro en el Perú, En: Revistas de ciencias sociales, apuntes 43.
15. ROBBINS, Stephen y DECENZO, David (2009) Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones. México. En: Pearson Educación.
16. RODRIGUEZ, Elmer. (2013). CONTROL INTERNO BASADO EN EL SISTEMA COSO. Nuñez Dubón y Asociados, Sitio web: http://nunezdubonyasociados.com/sitio/index.php?option=com_content&view=article&id=350:control-interno-basado-en-sistema-coso&catid=54:noticias&Itemid=55
17. SALKIND, Nell J.(1999) Métodos de investigación, México Prentice Hall Hispanoamericana s.a. libro 3ª edición
18. THOMSON REUTERS (2016) Asociaciones sin fines de lucro. Seminario 12 y 13 setiembre en Caballero Bustamante, Lima.
19. THOMPSON, Andrés (1995) Qué es el tercer sector en la Argentina: dimensión, alcance y valor agregado de las organizaciones sin fines de lucro (Vol. 110). CEDES.
20. VALOR, Carmen y DE LA CUESTAPARADA, Rigoberto (2001) Aspectos económicos de empresas sin fines de lucro, caridad y donación. Bogotá. En: Revista Universidad EAFIT Vol.37 Nro 124

21. Cámara Santa Cruz de Tenerife. Plan Económico y Financiero, España
<http://www.creacionempresas.com/plan-de-viabilidad/que-es-un-plan-de-empresa-viabilidad/plan-economico-y-financiero>

Anexo N°1

Organigrama del Colegio Ricardo Tello



Fuente: MOF- Colegio Recoletta

Anexo N°2

Matriz de Consistencia Lógica

TEMA	PREGUNTA GENERAL	PREGUNTAS ESPECIFICAS	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLES
EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA MEJORAR LA TOMA DE DECISIONES DE LA SUB DIRECCION DE ADMINISTRACION Y FINANZAS DEL COLEGIO RICARDO TELLO DE LA MOLINA, COMO EMPRESA SIN FINES DE LUCRO EN LOS AÑOS 2015 Y 2016	¿ En qué medida influye la evaluación del sistema de control interno en la toma de decisiones de la subdirección de administración y finanzas?	¿De qué manera la toma de decisiones de la sub dirección de administración y finanzas influye en el cumplimiento de los objetivos del colegio?	Proponer lineamientos en el Sistema de control Interno que nos permita una mejor toma de decisiones en la Sub Dirección de Administración y Finanzas	Identificar como influye la toma de decisiones en los objetivos de la sub dirección de administración y finanzas.	Toma de decisiones en la sub dirección de administración y finanzas
		¿De qué manera la evaluación del sistema de control interno mejoraría los procesos de la sub dirección de administración y finanzas?		Establecer nuevas políticas en el Sistema de control interno para la mejora de los procesos de la sub dirección de administración y finanzas.	
		¿De qué manera una adecuada toma de decisión podría disminuir los riesgos encontrados en la evaluación del sistema de control interno?		Identificar los riesgos en el proceso de evaluación en el sistema de control interno para la mejora en la toma de decisiones de la sub dirección de administración y finanzas.	Políticas de control de Gestión en la sud dirección de administración y finanzas

Objetivos e Indicadores

OBJETIVOS	INDICADORES
Identificar como influye la toma de decisión en los objetivos de la sub dirección de Administración y Finanzas.	<ul style="list-style-type: none">- Ejecución presupuestaria- Revisión de los EEFF de la Empresa- Desempeño de los trabajadores- Control de Gastos Administrativos Operacionales
Proponer las nuevas políticas en el sistema de control interno para la mejora de los procesos de la Sub dirección de Administración y Finanzas.	<ul style="list-style-type: none">- Las políticas a implementar en el sistema de control interno- Evaluación de la gestión- Permitir llegar a los objetivos las nuevas políticas en el sistema de control interno- Evaluar el nivel de efectividad de los procesos- Plan operativo anual
Identificar los riesgos en el proceso de evaluación en el sistema de control interno para la mejora en las decisiones de la Sub dirección de Administración y Finanzas.	<ul style="list-style-type: none">- Personal no capacitado para la mejora de riesgos- Despidos durante el proceso de evaluación- Jefes no tienen identificado cuales son los riesgos- Falta de capacitación del personal- Poco personal adecuado

Anexo N°4

Matriz de Planificación para los Procedimientos de Recogida de Datos

¿Qué necesito conocer?	¿Qué datos responderán a esta cuestión?	¿De qué fuentes debe obtenerse los datos?	¿Quién es el responsable de contactar con las fuentes y recoger los datos?
¿Está influyendo la toma de decisiones en los objetivos de la Sub Dirección de Administración y Finanzas?	<ul style="list-style-type: none">- Presupuesto anual- Estados Financieros comparativos- Evaluaciones internas	<ul style="list-style-type: none">- Control de Gestión- Contabilidad- Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none">- Asistente contable en coordinación con encargados de la fuente.
¿Se está estableciendo nuevas políticas en el Sistema de Control interno para la mejora de procedimientos en la Sub Dirección de Administración y Finanzas?	<ul style="list-style-type: none">- Plan operativo- Políticas de la empresa- MOF	<ul style="list-style-type: none">- Administración- Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none">- Asistente contable en coordinación con encargados de la fuente.
¿Se está identificando los riesgos del proceso de evaluación en el Sistema de Control Interno.	<ul style="list-style-type: none">- Manual de procesos- Recursos Humanos- Planillas	<ul style="list-style-type: none">- Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none">- Asistente contable en coordinación con encargados de la fuente.

RESOLUCION DIRECTORAL N° 072/15

La Dirección del Colegio Particular _____, ha expedido la Resolución Directoral N° 072/15 que a la letra dice:

La Molina, 25 de septiembre de 2015

Visto, el Reglamento Interno de Colegio _____, que fue elaborado por el Consejo Directivo;

Considerando:

Que, el Reglamento Interno es un instrumento de gestión que regula la organización y el funcionamiento integral (formativo, pedagógico y administrativo) de la institución educativa.

Que, es necesario adecuar el Reglamento interno vigente a las necesidades institucionales a fin de garantizar un eficiente servicio a la comunidad;

Que, la comisión encargada de su revisión ha realizado las correcciones necesarias al Reglamento Interno 2015;

Que, el Directorio del Colegio, nombrado por la entidad promotora, en su Acuerdo de fecha 25 de septiembre de 2015, ha aprobado el nuevo Reglamento Interno;

De conformidad con la Ley General de Educación N° 28044 y su Reglamento aprobado por el D.S. N° 011-2012; la Ley de los centros educativos privados N° 26549 y su Reglamento aprobado por D.S. N° 009-2006-ED; la Resolución Ministerial N° 556-2014-MINEDU, "Normas y Orientaciones para el Desarrollo del Año Escolar 2015 en la Educación Básica",

SE RESUELVE:

APROBAR el presente Reglamento Interno del Colegio _____ versión 2015.

ENCARGAR a los subdirectores la difusión y el cumplimiento del presente Reglamento.

Comuníquese y archívese