



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN  
EL COSO III EN LA ESCUELA PARTICULAR DE EDUCACIÓN  
BÁSICA JESÚS INFANTE, DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA,  
PROVINCIA CHIMBORAZO”**

**Trabajo de Titulación**

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**INGENIERA DE EMPRESAS**

**AUTORA:**

**JHAYYA ONTANEDA NATALY ESTEFANÍA**

Riobamba – Ecuador

2022



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN  
EL COSO III EN LA ESCUELA PARTICULAR DE EDUCACIÓN  
BÁSICA JESÚS INFANTE, DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA,  
PROVINCIA CHIMBORAZO”**

**Trabajo de Titulación**

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**INGENIERA DE EMPRESAS**

**AUTOR:** JHAYYA ONTANEDA NATALY ESTEFANÍA

**DIRECTOR:** Ing. PhD. CARLOS FERNANDO VELOZ NAVARRETE

Riobamba – Ecuador

2022

© 2022, Nataly Estefanía Jhayya Ontaneda

Se autoriza la reproducción total y parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, **NATALY ESTEFANÍA JHAYYA ONTANEDA**, declaro que el presente trabajo de titulación es de mí autoría, y los resultados de este son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 29 de abril del 2022



**Nataly Estefanía Jhayya Ontaneda**

**C.C.: 230044149-6**

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación; tipo: Proyecto de Investigación, **DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL COSO III, EN LA ESCUELA DE EDUCACIÓN BÁSICA JESÚS INFANTE DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO**, realizado por la señorita: **NATALY ESTEFANÍA JHAYYA ONTANEDA**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del trabajo de titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
Ing. Letty Karina Elizalde Marín <b>PRESIDENTE DEL TRIBUNAL</b>		2022-04-29
Ing. Carlos Fernando Veloz Navarrete <b>DIRECTOR(A) DE TRABAJO DE TITULACIÓN</b>		2022-04-29
Ing. Giovanni Javier Alarcón Parra <b>MIEMBRO DEL TRIBUNAL</b>		2022-04-29

## DEDICATORIA

A Dios, por ser mi guía y amigo incondicional, quien me ha brindado sabiduría, salud y fortaleza para seguir adelante, culminar mis estudios y permitirme un logro más en mi vida.

A mis padres, por tanto, amor, por su inalcanzable labor al educar a mis hermanas y a mí, por ser los principales promotores de mis sueños, quienes hicieron de mí una mujer fuerte y perseverante ante los obstáculos que se presentan, y que a pesar de la distancia siempre estuvieron a mi lado para saber cómo iba mi proceso de estudio.

A mi guerrera, mi maravillosa madre y amiga Patricia Ontaneda por tantas enseñanzas, por cada día confiar y creer en mí, por ser ese pilar fundamental que ha permitido desarrollarme personal y profesionalmente; gracias a mi padre Javier Jhayya, quien sin importar nuestras diferencias de opiniones siempre ha estado deseando lo mejor para mí.

A la memoria de mis queridos abuelos Gonzalo Ontaneda y José Jhayya, quienes llenaron de amor mi vida, un ejemplo de cariño y honestidad, quienes fueron parte esencial de mi formación y valores.

A mis hermanas Gabriela Jhayya y Karen Jhayya por ser mis fieles compañeras, por los buenos y malos momentos, por aguantarme, por estar siempre motivándome, aconsejándome y apoyándome incondicionalmente, las amo.

A mis queridos sobrinos que por medio de su alegría, paciencia y muestras de cariño me motivaron a seguir adelante.

Finalmente, a todas aquellas personas, que me brindaron su ayuda para el logro de mi carrera, por haberme apoyado tanto en el aspecto moral como económico, que Dios los bendiga.

*Nataly J.*

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer a Dios porque ha estado conmigo en cada paso que doy, cuidándome, guiándome, y dándome fortaleza para continuar.

Gracias a mis padres, quienes me brindaron su apoyo incondicional para concluir mi carrera universitaria, la cual será el comienzo de nuevos triunfos en mi vida.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por haberme permitido formar parte de la Escuela de Administración de Empresas, donde con sacrificio y disciplina adquirí una serie de conocimientos, experiencias y vivencias, que sirvieron para culminar con éxito mi carrera.

Mi sincera gratitud a mi director de tesis, Ing. Fernando Veloz, un gran ser humano y maestro a quien respeto; al Ing. Geovanny Alarcón, miembro del tribunal y docente, quien ha sido un gran soporte para el desarrollo del presente trabajo de investigación, gracias a cada uno de ustedes por su paciencia, por su valiosa dirección y apoyo, quienes supieron darme las correcciones necesarias para la culminación de mi trabajo.

Agradezco a todo el personal: directivo, administrativo, y operativo de la Escuela de Administración de Empresas; a los docentes por haberme impartido todos sus conocimientos y valores en las aulas de mi estimada institución.

Por último, a la directora de la Escuela “Jesús Infante” por confiar en mí, por haberme dado apertura y permitirme realizar este trabajo de titulación, a todos ellos, gracias.

***Nataly J.***

## TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiv
RESUMEN .....	xv
ABSTRACT.....	xvi
INTRODUCCIÓN .....	1

### CAPÍTULO I

<b>1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....</b>	<b>2</b>
<b>1.1. Antecedentes de Investigación.....</b>	<b>2</b>
<b>1.2. Marco Teórico.....</b>	<b>3</b>
<i>1.2.1. Diseño.....</i>	<i>3</i>
<i>1.2.2. Sistema .....</i>	<i>4</i>
<i>1.2.3. Control .....</i>	<i>4</i>
<i>1.2.4. Control Interno .....</i>	<i>4</i>
<i>1.2.5. Sistema de Control Interno .....</i>	<i>5</i>
<i>1.2.6. Importancia del Control Interno .....</i>	<i>5</i>
<i>1.2.7. Objetivos del Control Interno .....</i>	<i>5</i>
<i>1.2.8. Características del Control Interno.....</i>	<i>6</i>
<i>1.2.9. Principios del Control Interno .....</i>	<i>7</i>
<i>1.2.10. Clases del Control Interno.....</i>	<i>8</i>
<i>1.2.10.1. Control Interno Administrativo .....</i>	<i>8</i>
<i>1.2.10.2. Control Interno Contable .....</i>	<i>9</i>
<b>1.2.11. Elementos del Control Interno .....</b>	<b>9</b>
<i>1.2.11.1. Elemento de organización .....</i>	<i>10</i>
<i>1.2.11.2. Elemento de sistemas y procedimientos .....</i>	<i>10</i>
<i>1.2.11.3. Elementos de personal.....</i>	<i>10</i>
<i>1.2.11.4. Elementos de supervisión .....</i>	<i>11</i>
<b>1.2.12. Limitaciones del Control Interno .....</b>	<b>11</b>
<b>1.2.13. Fases para Implementar un Sistema de Control Interno .....</b>	<b>13</b>
<b>1.2.14. Métodos de Evaluación del Control Interno .....</b>	<b>13</b>



1.2.14.1.	<i>Método de Cuestionario</i> .....	14
1.2.14.2.	<i>Método Narrativo o Descriptivo</i> .....	14
1.2.14.3.	<i>Método Diagrama de Flujo</i> .....	14
<b>1.2.15.</b>	<b><i>Técnicas de Obtención de Información para la Evaluación de Control Interno</i></b>	<b>23</b>
1.2.15.1.	<i>La Entrevista</i> .....	24
1.2.15.2.	<i>Observación personal y directa</i> .....	24
1.2.15.3.	<i>Revisión, lectura y estudio de documentación y antecedentes</i> .....	24
1.2.15.4.	<i>Cuestionario</i> .....	24
<b>1.2.16.</b>	<b><i>COSO</i></b> .....	<b>25</b>
1.2.16.1.	<i>Antecedentes</i> .....	25
1.2.16.2.	<i>Evolución del Modelo COSO</i> .....	27
1.2.16.3.	<i>Informe COSO</i> .....	28
1.2.16.4.	<i>COSO III</i> .....	28
1.2.16.5.	<i>Componentes y Principios del COSO III</i> .....	29
1.2.16.6.	<i>Pasos para Iniciar con la Aplicación del COSO III</i> .....	30
1.2.16.7.	<i>Novedades del COSO III</i> .....	30
1.2.16.8.	<i>Beneficios del COSO III</i> .....	31
1.2.16.9.	<i>Ventajas del COSO III</i> .....	31
<b>1.3.</b>	<b><i>Idea a defender</i></b> .....	<b>32</b>
<b>1.4.</b>	<b><i>Variables de Estudio</i></b> .....	<b>32</b>
1.4.1.	<i>Variable Dependiente</i> .....	32
1.4.2.	<i>Variable Independiente</i> .....	32

## CAPÍTULO II

<b>2.</b>	<b><i>MARCO METODOLÓGICO</i></b> .....	<b>33</b>
<b>2.1.</b>	<b><i>Enfoque de Investigación</i></b> .....	<b>33</b>
2.1.1.	<i>Investigación cualitativa</i> .....	33
2.1.2.	<i>Investigación cuantitativa</i> .....	33
<b>2.2.</b>	<b><i>Nivel de Investigación</i></b> .....	<b>33</b>
2.2.1.	<i>Exploratorio</i> .....	33
2.2.2.	<i>Descriptiva</i> .....	34
<b>2.3.</b>	<b><i>Diseño de Investigación</i></b> .....	<b>34</b>
2.3.1.	<i>Cuasi Experimental</i> .....	34
<b>2.4.</b>	<b><i>Tipos de Estudio</i></b> .....	<b>34</b>
2.4.1.	<i>Investigación de campo</i> .....	34

2.4.2.	<i>Instigación Documental</i> .....	35
2.5.	<b>Población y Muestra</b> .....	35
2.5.1.	<i>Población</i> .....	35
2.5.2.	<i>Muestra</i> .....	36
2.6.	<b>Técnicas e Instrumentos de Investigación</b> .....	36
2.6.1.	<i>Técnicas</i> .....	36
2.6.1.1.	<i>Observación</i> .....	36
2.6.1.2.	<i>Entrevista</i> .....	36
2.6.1.3.	<i>Encuesta</i> .....	36
2.6.1.4.	<i>Instrumentos</i> .....	37

### CAPÍTULO III

3.	<b>MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS</b> .....	38
3.1.	<b>Resultados</b> .....	38
3.2.	<b>Discusión de Resultados</b> .....	58
3.3.	<b>Propuesta</b> .....	59
3.4.	<b>Contenido de la Propuesta</b> .....	59
3.5.	<b>Antecedentes de la propuesta</b> .....	60
3.5.1.	<i>Presentación</i> .....	60
3.5.2.	<i>Objetivos de la Propuesta</i> .....	60
3.5.2.1.	<i>Objetivo General</i> .....	60
3.5.2.2.	<i>Objetivos Específicos</i> .....	60
3.6.	<b>Desarrollo de la Propuesta</b> .....	61
3.7.	<b>Fase I: Planificación Preliminar</b> .....	62
3.7.1.	<i>Información General</i> .....	63
3.8.	<b>Fase II: Análisis Situacional</b> .....	78
3.8.1.	<i>Análisis Situacional FODA</i> .....	79
3.8.2.	<i>Matriz de Correlación</i> .....	81
3.8.2.1.	<i>Matriz de Correlación FO</i> .....	82
3.8.2.2.	<i>Matriz de Correlación DA</i> .....	84
3.8.3.	<i>Matriz de Prioridades</i> .....	86
3.8.4.	<i>Matriz de perfil estratégico interno y externo</i> .....	88
3.8.5.	<i>Análisis de Estrategias</i> .....	93
3.9.	<b>Evaluación del Sistema de Control Interno</b> .....	96
3.9.1.	<i>Evaluación del Sistema de Control Interno</i> .....	97

3.9.1.1.	<i>Evaluación Ambiente de Control</i> .....	98
3.9.1.2.	<i>Evaluación de Riesgos</i> .....	104
3.9.1.3.	<i>Evaluación actividades de Control</i> .....	108
3.9.1.4.	<i>Evaluación Información y Comunicación</i> .....	113
3.9.1.5.	<i>Evaluación Actividades de Monitoreo</i> .....	118
3.9.1.6.	<i>Ponderación de resultados de los Cuestionarios de Control Interno a la Institución</i> 122	
<b>3.10.</b>	<b>Fase IV: Resultados</b> .....	124
<b>3.10.1.</b>	<b>Carta de presentación</b> .....	125
<b>3.10.2.</b>	<b>Control Interno</b> .....	126
	<b>CONCLUSIONES</b> .....	142
	<b>RECOMENDACIONES</b> .....	143
	<b>GLOSARIO</b>	
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	
	<b>ANEXOS</b>	

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1-1:</b>	Elementos del Control Interno.....	10
<b>Tabla 2-1:</b>	Símbolos del Diagrama de Flujo .....	22
<b>Tabla 3-1:</b>	Componentes y Principios del COSO III .....	29
<b>Tabla 4-2:</b>	Distribución del Personal de la Escuela Jesús Infante.....	35
<b>Tabla 5-3:</b>	Género .....	47
<b>Tabla 6-3:</b>	Existe un Sistema de Control Interno .....	48
<b>Tabla 7-3:</b>	Existencia de Misión, Visión, Objetivos y Valores Corporativos .....	49
<b>Tabla 8-3:</b>	Existencia de políticas, reglamentos y manual de control interno.....	50
<b>Tabla 9-3:</b>	Adecuada Estructura Organizacional .....	51
<b>Tabla 10-3:</b>	Ambiente Laboral.....	52
<b>Tabla 11-3:</b>	Reconocimiento de las Actividades.....	53
<b>Tabla 12-3:</b>	Políticas de Selección de Personal.....	54
<b>Tabla 13-3:</b>	Gestión Administrativa.....	55
<b>Tabla 14-3:</b>	Indicadores de Gestión .....	56
<b>Tabla 15-3:</b>	Diseño de Control Interno .....	57
<b>Tabla 16-3:</b>	Datos Generales de la Institución Educativa .....	64
<b>Tabla 17-3:</b>	Proceso de matriculación.....	73
<b>Tabla 18-3:</b>	Contratación del Personal.....	75
<b>Tabla 19-3:</b>	Nómina del Personal.....	77
<b>Tabla 20-3:</b>	Análisis FODA .....	80
<b>Tabla 21-3:</b>	Matriz FA .....	81
<b>Tabla 22-3:</b>	Matriz DA.....	81
<b>Tabla 23-3:</b>	Matriz de Correlación FO.....	82
<b>Tabla 24-3:</b>	Matriz de Correlación DA .....	84
<b>Tabla 25-3:</b>	Matriz de Prioridades .....	86
<b>Tabla 26-3:</b>	Perfil Estratégico Interno.....	89
<b>Tabla 27-3:</b>	Perfil Estratégico Externo.....	91
<b>Tabla 28-3:</b>	Estrategias FODA.....	94
<b>Tabla 29-3:</b>	Escala de valoración.....	97
<b>Tabla 30-3:</b>	Rangos y niveles de riesgo .....	97
<b>Tabla 31-3:</b>	Ambiente de Control .....	98
<b>Tabla 32-3:</b>	Ambiente de Control .....	101
<b>Tabla 33-3:</b>	Evaluación de Riesgos.....	104

<b>Tabla 34-3:</b>	Evaluación de Riesgos.....	106
<b>Tabla 35-3:</b>	Actividades de Control.....	108
<b>Tabla 36-3:</b>	Actividades de Control.....	111
<b>Tabla 37-3:</b>	Información y Comunicación.....	113
<b>Tabla 38-3:</b>	Información y comunicación.....	115
<b>Tabla 39-3:</b>	Actividades de Monitoreo.....	118
<b>Tabla 40-3:</b>	Rango Evaluación continua.....	120
<b>Tabla 41-3:</b>	Rango cuestionario de control.....	122
<b>Tabla 42-3:</b>	Ponderación de resultados cuestionario de control.....	122
<b>Tabla 43-3:</b>	Modelo Propuesto Manual de Funciones.....	131
<b>Tabla 44-3:</b>	Cronograma propuesto de actividades para la difusión del reglamento interno	133
<b>Tabla 45-3:</b>	Indicadores propuestos de eficiencia.....	135
<b>Tabla 46-3:</b>	Indicadores propuestos de eficacia.....	136
<b>Tabla 47-3:</b>	Indicadores propuestos de ecología.....	137
<b>Tabla 48-3:</b>	Indicadores propuestos de ética.....	137

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1-3:</b>	Género .....	47
<b>Gráfico 2-3:</b>	Sistema de Control Interno.....	48
<b>Gráfico 3-3:</b>	Existencia de Misión, Visión, Objetivos y Valores Corporativos .....	49
<b>Gráfico 4-3:</b>	Existencia de Políticas, Reglamentos y Manual de Control Interno .....	50
<b>Gráfico 5-3:</b>	Adecuada Estructura Organizacional .....	51
<b>Gráfico 6-3:</b>	Ambiente Laboral.....	52
<b>Gráfico 7-3:</b>	Reconocimiento de Actividades .....	53
<b>Gráfico 8-3:</b>	Política de Selección de Personal .....	54
<b>Gráfico 9-3:</b>	Adecuada Gestión Administrativa.....	55
<b>Gráfico 10-3:</b>	Indicadores de Gestión .....	56
<b>Gráfico 11-3:</b>	Diseño de Control Interno .....	57
<b>Gráfico 12-3:</b>	Ambiente de Control .....	102
<b>Gráfico 13-3:</b>	Evaluación de riesgos.....	107
<b>Gráfico 14-3:</b>	Actividades de Control .....	111
<b>Gráfico 15-3:</b>	Información y Comunicación.....	116
<b>Gráfico 16-3:</b>	Evaluación continua .....	121
<b>Gráfico 17-3:</b>	Evaluación Control Interno .....	123

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1-1:</b>	Objetivos del Control Interno.....	6
<b>Figura 2-1:</b>	Principios del Control Interno.....	7
<b>Figura 3-1:</b>	Clasificación del Control Interno.....	8
<b>Figura 4-1:</b>	Limitaciones del Control Interno.....	12
<b>Figura 5-1:</b>	Fases para Implementar un Sistema de Control Interno.....	13
<b>Figura 6-1:</b>	Características del Diagrama de Flujo.....	15
<b>Figura 7-1:</b>	Diagrama de bloque.....	16
<b>Figura 8-1:</b>	Diagrama de detalle.....	17
<b>Figura 9-1:</b>	Diagrama de forma vertical.....	18
<b>Figura 10-1:</b>	Diagrama de forma horizontal.....	19
<b>Figura 11-1:</b>	Diagrama de forma tabular.....	20
<b>Figura 12-1:</b>	Diagrama de forma Arquitectónico.....	21
<b>Figura 13-1:</b>	Técnicas de Obtención de Información para la Evaluación del Control Interno	23
<b>Figura 14-1:</b>	Evolución del COSO.....	27
<b>Figura 15-1:</b>	Diferencias del COSO II Y COSO III.....	28
<b>Figura 16-1:</b>	Pasos para la Aplicación del COSO III.....	30
<b>Figura 17-1:</b>	Novedades del COSO III.....	30
<b>Figura 18-3:</b>	Fases del Sistema de Control Interno.....	59
<b>Figura 19-3:</b>	Ubicación Escuela Jesús Infante.....	65
<b>Figura 20-3:</b>	Logotipo Escuela Jesús Infante.....	66
<b>Figura 21-3:</b>	Valores Institucionales.....	69
<b>Figura 22-3:</b>	Sistema Informático.....	70
<b>Figura 23-3:</b>	Organigrama Estructural.....	72
<b>Figura 24-3:</b>	Flujograma Proceso de matriculación.....	74
<b>Figura 25-3:</b>	Flujograma Proceso de contratación.....	76
<b>Figura 26-3:</b>	Organigrama Funcional Propuesto.....	129

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

**ANEXO A:** ENTREVISTA AL PERSONAL

**ANEXO B:** ENCUESTA A LOS DOCENTES, SECRETARIA, CONTADORA, PSICÓLOGA  
Y PERSONAL DE SERVICIO

**ANEXO C:** FOTOGRAFÍAS DE LAS INSTALACIONES



## RESUMEN

El presente trabajo de investigación, orientado al Diseño de un Sistema de Control Interno Basado en el COSO III, en la Escuela Particular de Educación Básica Jesús Infante, de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, tuvo como finalidad reducir y atenuar los riesgos existentes de la Institución Educativa y permitir a la administración tomar decisiones acertadas para la consecución de los objetivos y el desarrollo razonable de los procesos. Para el desarrollo del trabajo, fue indispensable realizar una visita de observación a la Institución Educativa, emplear encuestas a los trabajadores, así mismo se aplicaron entrevistas al personal administrativo y directivo con el propósito de obtener información relevante y saber el nivel de eficiencia y eficacia con la que se ejecutan las actividades y operaciones, esto permitió encontrar una serie de deficiencias, tales como: inexistencia de un código de ética que guíe el comportamiento del personal, ausencia de un manual de funciones, cuyo efecto se ve reflejado en las actividades de la Institución; varios manuales y procesos de control no han sido difundidos y socializados entre el personal, provocando desconocimiento y desorganización, no se emplean indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de objetivos trazados, es evidente la falta de delimitación y segregación de funciones para los diferentes puestos de trabajo a nivel Institucional, lo que ocasiona duplicidad de funciones por parte del personal, así como también existe falta de capacitación y largas jornadas laborales, todos estos problemas impiden cumplir las metas y objetivos propuestos. Con lo antes expuesto se procedió a diseñar un Sistema de Control Interno Basado en el COSO III, así mismo se emitió un informe final en el que se detallaron los problemas encontrados, con sus respectivas soluciones proporcionando información clara y confiable con la finalidad de convertirse en una guía para la posterior implementación por parte de la alta dirección, a fin de fortalecer la gestión operativa y asegurar el mejoramiento continuo. Se recomendó a la alta dirección de la Escuela Jesús Infante acatar las recomendaciones propuestas en el presente trabajo, con el fin de mejorar su gestión administrativa.

**Palabras claves:** <DISEÑO>, <CONTROL INTERNO>, <COSO III>, <ADMINISTRACIÓN>, <EFICIENCIA>, <EFICACIA>, <RIOBAMBA (CANTÓN)>, CHIMBORAZO <PROVINCIA>.

**REVISADO**

04 JUL 2022



Ing. Jhonatan Parroño Uquillas, MBA  
(ANALISTA DE BIBLIOTECA)

01-07-2022

1390-DBRA-UTP-2022

## ABSTRACT

This research is oriented to the Design of an Internal Control System Based on COSO III, in the Jesús Infante Private School of Basic Education, in the city of Riobamba, province of Chimborazo, to reduce and mitigate the existing risks in this Educational Institution and allow its administration to make the right decisions to achieve the objectives and the reasonable development of the processes. In this research process, it was essential an observation visit to the Educational Institution and conduct surveys with the workers. Likewise, interviews were necessary for administrative and managerial personnel to collect relevant information and identify the level of efficiency and effectiveness of the activities and operations performed. Subsequently, findings reported some deficiencies as a lack of an Ethics code to guide the behavior of the staff and a lack of a manual function whose effect is reflected in the activities of the Institution. Other deficiencies included several manuals and control processes that have not been disseminated and socialized among the staff, causing ignorance and disorganization. Management indicators are not used to assess compliance with the objectives set. For example, it is evident the lack of delimitation and segregation of functions for the different jobs at the Institutional level, which causes duplication of tasks by the staff, as well as a lack of training and long working hours. All these problems prevent meeting the proposed goals and objectives. These actions led to the design of an Internal Control System Based on COSO III. A final report was issued detailing the problems encountered, with their respective solutions, providing precise and reliable information to become a guide for subsequent implementation by senior management to strengthen operational management and ensure continuous improvement. It was recommended to the Authorities of the Jesús Infante School to abide by the recommendations proposed in this work to improve its administrative management.

**Keywords:** <DESIGN>, <INTERNAL CONTROL>, <COSO III>, <ADMINISTRATION>, <EFFICIENCY>, <EFFECTIVENESS>, <RIOBAMBA (CANTON)>, CHIMBORAZO <PROVINCE>.



Lic. Mónica Alejandra Logroño Becerra  
Mgs. en Lingüística y Didáctica  
de la enseñanza de Idiomas Extranjeros  
C.I. 060274953-3

## INTRODUCCIÓN

Los problemas educativos a los que se enfrentan a diario las instituciones educativas se manifiestan por la falta de incentivos y reconocimiento a la labor que realizan los docentes, así como la falta de capacitación, insuficiencia de infraestructura, la escasa motivación de los estudiantes por el desarrollo personal y profesional, la educación debe empezar a mejorar desde el ciclo inicial, pues desde esa etapa en el alumno empieza a despertarse la etapa de la curiosidad. A partir de ese problema a nivel Nacional se genera la falta de compromiso por parte organismos de control educativos y por ende dentro de las instituciones, plasmándose la falta de compromiso ya que no se rigen por las leyes y reglamentos de educación, ni mucho menos por los manuales de control internos de cada institución, existiendo mala planificación.

Con el desarrollo de esta investigación se intenta dar solución a los problemas de control de la Institución Educación Jesús Infante, que se han presentado por la falta de herramientas administrativas que ayuden al alcance de sus objetivos.

El presente trabajo está estructurado en 4 etapas: marco teórico referencial, marco metodológico, marco de resultados y discusiones, enfocados al sistema de control interno basado en el COSO III, se detalla de la siguiente manera:

**Capítulo I:** Marco teórico referencial, se encuentra la parte conceptual del tema a tratar en el presente trabajo.

**Capítulo II:** Se presenta el Marco metodológico, en este capítulo se hace énfasis en las modalidades y comprueba la hipótesis de la investigación, se especifican las variables dependiente e independiente, se define los tipos de investigación aplicados al presente trabajo para el desarrollo de la tesis, así como las técnicas de investigación, se aplicaron encuestas y entrevistas, donde se consiguió una serie de puntos críticos que permitió verificar la idea a defender.

**Capítulo III:** Marco de resultados y discusiones, en este capítulo se presenta el desarrollo de la propuesta Diseño de un Sistema de Control Interno Basado en el COSO III a la Escuela Particular de Educación Básica Jesús Infante, con la finalidad de proponer soluciones a las deficiencias de la institución educativa.

La investigación concluye con una serie de conclusiones y recomendaciones dirigidas a la Escuela Jesús Infante, convirtiéndose en una guía práctica para la dirección, el cual ayudará al desempeño óptimo del personal, mejorar los procesos y asegurar la conducción oportuna hacia el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos por las autoridades.

## CAPÍTULO I

### 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

#### 1.1. Antecedentes de Investigación

La presente investigación ha tomado como referencia algunas tesis desarrolladas en la Facultad de Administración de Empresas (FADE). A continuación, se señalan los trabajos que se asemejan con la presente investigación:

Según Guamán (2019): “Diseño de un sistema de control interno basado en el COSO III para la Hostería la Andaluza Asociados, Cantón Guano, Provincia de Chimborazo”.

Afirma que este trabajo está enfocado al diseño de un Sistema de Control Interno Basado en el COSO III para la Hostería y tiene como objetivo minimizar y mitigar los riesgos empresariales y ayudar a la alta dirección a tomar decisiones gerenciales acertadas para la consecución de los objetivos estratégicos.

Concluye que, la aplicación de un Sistema de Control Interno basada en el COSO III permitió detectar una serie de deficiencias organizacionales, tales como: Inobservancia de los procedimientos contables y políticas internas, falta de compromiso con los objetivos y metas institucionales (pág. 4).

Así mismo Sagñay (2019): “Diseño de un modelo de control interno basado en el COSO III a la COAC Fernando Daquilema Ltda., Matriz Riobamba”.

Nos menciona que el presente trabajo tiene como finalidad evaluar el Sistema de Control Interno con el fin de reducir los riesgos operativos y mejorar la gestión administrativa en la Cooperativa “Fernando Daquilema” Cía. Ltda., para mantener la documentación, archivos de respaldo con claridad conforme a las normas técnicas y legales, mismos que sirvan de base para la gestión administrativa en pro de la entidad (pág. 103).

De la misma manera Alcoser (2018): “Diseño de un sistema de control interno, basado en la metodología del COSO III, para el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural Licto, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo”.

Comenta que este trabajo tiene como objetivo evaluar la situación actual de la institución, y mejorar la gestión administrativa para lograr una gestión eficiente y eficaz en el desarrollo de las actividades.

La autora nos menciona que esta investigación ayudó a conseguir información clara y confiable sobre las operaciones y políticas del control que tienen que ser aplicadas en cada una de las actividades, operaciones, proyectos y gestiones que se realizan.

Concluye que, con la implementación de un Sistema de Control Interno se dio a conocer el 100% de los hallazgos identificados, por lo que si se utilizan idóneamente en un corto tiempo la gestión administrativa y operacional será eficaz.

Así mismo Bustamente (2017): “Actualización del Sistema de Control Interno Basado en el Modelo Coso III, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Puerto Francisco de Orellana, Periodo 2016”.

Afirma que el presente trabajo tiene como objetivo evaluar el Sistema de Control Interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Puerto Francisco de Orellana, con el propósito de determinar el cumplimiento de las políticas y procedimientos, en todos los niveles de su estructura orgánica, para detectar los peligros y plantear alternativas de reducción de estos (pág. 1).

Por otra parte, Ortega (2017): “Evaluación del Sistema de Control Interno (COSO III) a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda., de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, Período 2015”.

La autora nos habla sobre el Sistema de Control Interno debido a que la misma es de gran importancia ya que ayuda a cubrir las necesidades futuras o presentes que se van formando durante el trascurso del tiempo, una vez realizado una evaluación el Sistema de Control Interno de la Cooperativa será más fácil poder tomar decisiones y que las mismas ayudaran a conseguir los objetivos deseados, conservando un control sobre los mismos, estudiando el entorno externo e interno para poder conocer sus posibles oportunidades y debilidades que tiene la empresa.

## **1.2. Marco Teórico**

### ***1.2.1. Diseño***

Frascara (2017) Sostiene que:

El diseño es una actividad sistemática, que incluye la planificación de acciones, objetos y ambientes, siempre buscando mejorar la calidad de vida de la gente. Se centra en el usuario, se basa en evidencias y se orienta a obtener resultados (pág. 21).

En base a lo anterior, se puede concluir que, el diseño es un proceso de innovación y creatividad aplicada a un problema que requiere de una solución.

### **1.2.2. Sistema**

“Es un conjunto de programas de procesos con las rutinas de control elementales para mantener continuamente operativo dichos programas” (La Red Martínez, 2004, pág. 3).

Se puede decir que un sistema es un conjunto de procesos o pasos ordenados de las actividades de una empresa u organización, que se encuentran interrelacionados entre sí para alcanzar los objetivos deseados.

### **1.2.3. Control**

Según Pereira (2019) asegura que un control es “cualquier acción dictada o implementada por la dirección de la organización, con el fin de procurar la eficiencia, eficacia y economía en el uso de los recursos” (pág. 20).

Para Ramirez, Flores, & Cogollo (2019) control es un: “manual de funciones por medio del cual se persigue un objetivo indicado si se presentan desviaciones y la manera de corregirlos” (pág. 9).

De la misma manera Montaña Orozco (2017) nos menciona que es: “el proceso de medición de resultados con relación a los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones e implementar las medidas correctivas necesarias” (pág. 55).

En base a lo anterior, se puede concluir que, el control es una herramienta que consiste en verificar y evaluar la eficiencia de las actividades de una organización, con el fin de evitar errores y cumplir con los objetivos deseados.

### **1.2.4. Control Interno**

Para Mantilla (2018) es: “un proceso, implementado por la alta dirección, la administración principal y el resto del personal de la entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable y lograr las metas propuestas por la organización” (pág. 4).

Por lo tanto, Control Interno es un sistema de políticas y planes utilizados en una organización con la finalidad de salvaguardar sus recursos y garantizar el cumplimiento de las en las operaciones, objetivos y disposiciones legales de la empresa.

### ***1.2.5. Sistema de Control Interno***

Según Lima Itás & Salazar Galárraga (2019) indica que el Sistema de Control Interno es: “el conjunto de acciones, planes, políticas, registros, procedimientos y métodos, incluido el entorno y los miembros de la organización y tiene por objeto prevenir posibles riesgos que afecten a la entidad” (pág. 46).

Montaño Orozco (2017) El Control Interno se puede conceptualizar como el “conjunto de reglas, procedimientos, técnicas, manuales y políticas coordinadas, que efectúa la más alta dirección, encaminando a proporcionar seguridad razonable, para lograr los objetivos” (pág. 55).

Un Sistema de Control interno es una herramienta de prevención de los recursos de la empresa y brindar las medidas correctas para afrontar los riesgos, cumplir los objetivos y mejorar la eficiencia de sus operaciones.

### ***1.2.6. Importancia del Control Interno***

Pereira (2019), en base a la importancia del Control Interno, afirma que:

El Control Interno puede ayudar a una organización a minimizar el impacto de los diferentes tipos de riesgos que pueden influir, de manera adversa en los resultados esperados de la alta dirección y contribuir eficazmente, a lograr la eficiencia operativa de la empresa (pág. 32).

El Control Interno es importante ya que se consigue optimizar la situación financiera, administrativa y legal de una organización y así evitar errores o pérdidas en los procesos a realizar, también ayuda a que la organización cumpla con sus objetivos de rentabilidad y rendimiento.

### ***1.2.7. Objetivos del Control Interno***

Objetivos del Control Interno según Montaño Orozco (2017):



**Figura 1-1.** Objetivos del Control Interno.

**Fuente:** Montaña Orozco, 2017, pág. 56

**Realizado por:** Jhayya, N. 2021

Como conclusión, los objetivos señalados son medidos para mejorar la efectividad y eficiencia de todas las áreas de una organización, resguardar los recursos implementando políticas y normas, así como además para el cumplimiento de sus leyes.

### **1.2.8. Características del Control Interno**

Isaza Serrano (2012), señala las principales características del Control Interno:

- El Sistema de Control Interno es un soporte primordial de los sistemas contables, financieros, de planeación, de información operacional de la respectiva entidad.
- Corresponde a la máxima autoridad del organismo o entidad, la responsabilidad de entablar, conservar y mejorar el Sistema de Control Interno, el cual debe ser adecuado a la naturaleza, estructura y misión de la organización.



- En cada área de la institución, el funcionario delegado de guiar es responsable del Control Interno frente su jefe inmediato, según con los niveles de autoridad establecidos en la organización.
- La unidad de Control Interno, o quien haga sus veces, es la delegada de evaluar en forma independiente el Sistema de Control Interno de la empresa.
- Cada una de las transacciones de la empresa o negocio deberán registrarse en forma precisa y conveniente (pág. 34).

### 1.2.9. Principios del Control Interno

Cepeda (1997) menciona los siguientes principios:

<b>Igualdad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se establece en que el Sistema de Control Interno debería velar por que las actividades de la organización se estén orientadas ciertamente hacia el interés general, sin otorgar privilegios a grupos especiales.</li> </ul>
<b>Moralidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada una de las operaciones se debe hacer no solo respetando las normas aplicables a la organización, sino los principios éticos y morales que rigen la sociedad.</li> </ul>
<b>Eficiencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vela para que allá igualdad de condiciones de calidad y oportunidad, para que los procesos de producción o la prestación de servicios se realicen al mínimo costo, con una mayor eficiencia y el mejor uso de los recursos disponibles.</li> </ul>
<b>Economía</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vigila que la asignación de los recursos sea la más correcto en funcionalidad de los objetivos y las metas de la empresa.</li> </ul>
<b>Celeridad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se apoya en que uno de los más importantes aspectos sujeto a control debe ser la capacidad de respuesta oportuna, por parte de la organización, a las necesidades que pertenecen a su lugar de competencia.</li> </ul>
<b>Imparcialidad y publicidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se basa en lograr la mayor transparencia en las actividades de la organización, de tal forma que nadie se sienta afectado en sus intereses o ser objeto de discriminación.</li> </ul>
<b>Valoración de costos ambientales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se basa en que la reducción del impacto ambiental negativo debería ser un factor fundamental en la toma de decisiones y en la conducción de sus actividades diarias</li> </ul>

**Figura 2-1.** Principios del Control Interno

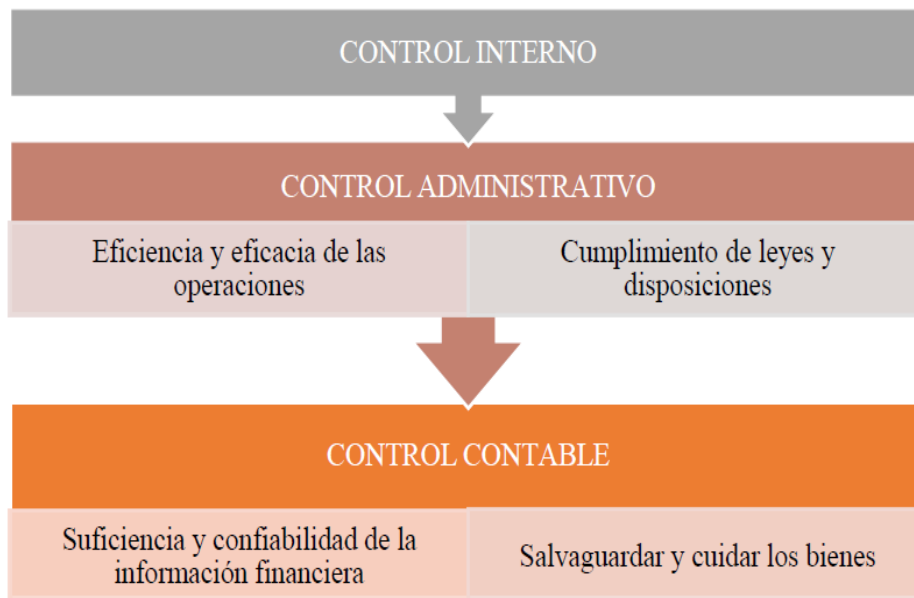
**Fuente:** Cepeda (1997), (págs. 13-14)

**Realizado por:** Jhayya, N. 2021

De acuerdo con lo anterior los principios del Control Interno son muy importantes ya que estas sirven como una guía de lo que se debe hacer para el desarrollo de las actividades de la institución y alcanzar las metas ya previstas.

#### **1.2.10. Clases del Control Interno**

Según Montaña Orozco (2017), el Sistema de Control se clasifica en lo siguiente:



**Figura 3-1.** Clasificación del Control Interno

**Fuente:** (Montaña Orozco, 2017)

**Elaborado por:** Jhayya, N. 2021

##### **1.2.10.1. Control Interno Administrativo**

El autor Estupiñán Gaitán (2015), nos menciona que, “es la técnica que adoptan las empresas para poder organizarse, con sus correspondientes procedimientos y métodos, para ayudar, por medio del establecimiento de un medio apropiado, al logro del objetivo administrativo” (pág. 7).

El Control Interno Administrativo no posee relación directa con las cifras de los estados financieros, sin embargo, tiene como objetivo establecer lo siguiente:

- Plan de organización
- Técnicas y métodos relacionados con la eficiencia de las operaciones
- Integración a las políticas gerenciales.

No obstante Pereira (2019), sugiere que hay dos clases de Control Interno Administrativo:

- **Control Puntual:** Lo ejercen todas las áreas de la organización en el día a día, supervisando el adecuado cumplimiento de las funciones encomendadas para el logro de sus metas y objetivos.
- **Control Periódico:** Lo ejerce el área de la Auditoría Interna cuando bajo un programa de revisiones selectivas periódicas, autorizado por la Dirección General y en el que se incluyen todos los procesos, áreas, proyectos y programas de la empresa, analizan y evalúan que los controles implementados estén diseñados para mitigar el impacto de los posibles riesgos que pueden impactar en las distintas operaciones (pág. 28).

En resumen, el Control Interno Administrativo es de suma importancia en las organizaciones ya que ayuda a mantener un control y evaluar el rendimiento de los trabajadores y las actividades establecidas, así como además asegurar que las operaciones coincidan con las planificadas.

#### *1.2.10.2. Control Interno Contable*

Así mismo Estupiñán Gaitán (2015) nos menciona que:

Por medio del Control Interno Contable se puede verificar si las operaciones que realizó la organización se han registrado adecuadamente, por el importe correcto, en las cuentas apropiadas y en el periodo contable que se llevaron a cabo, con el objeto demostrar la verdadera situación de la organización y salvaguardar el control contable de los activos (pág. 8).

El Control Interno Contable ayuda a mantener la seguridad financiera de la empresa, mediante la evaluación del registro contable, los cuales ayudan a la empresa a detectar errores y poder corregirlos, así cumplir con sus objetivos.

#### *1.2.11. Elementos del Control Interno*

Los Elementos de Control Interno se catalogan en organización, sistemas y procedimientos, personal y supervisión.

**Tabla 1-1:** Elementos del Control Interno

<b>Organización</b>	<b>Sistemas y procedimientos</b>
Dirección	Manuales de procedimientos
Asignación de responsabilidades	Sistemas
Segregación de deberes	Formas
Coordinación	Informes
<b>Personal</b>	<b>Supervisión</b>
Selección	Interna
Capacitación	Externa
Eficiencia	Autocontrol
Moralidad	
Retribución	

**Fuente:** Estupiñán Gaitán (2015)

**Realizado por:** Jhayya, Nataly, 2021

#### *1.2.11.1. Elemento de organización*

“La institución instaure estrategias claras de autoridad y responsabilidad dentro de cada una de las funciones de la organización, así como para los empleados, y que segregue las operaciones de registro y salvaguardia” (Estupiñán Gaitán, 2015, pág. 20).

#### *1.2.11.2. Elemento de sistemas y procedimientos*

“Un método correcto para la aprobación de transacciones y técnicas seguras para registrar sus resultados financieros” (Estupiñán Gaitán, 2015, pág. 20).

#### *1.2.11.3. Elementos de personal*

- Prácticas sanas y seguras para la realización de las funciones y obligaciones de cada unidad de personas, dentro de la empresa.
- Personal, en todos los niveles, con la habilidad, capacitación y experiencias requeridas para llevar a cabo sus obligaciones satisfactoriamente.
- Normas de calidad y ejecución definidas con claridad y comunicadas al personal (Estupiñán Gaitán, 2015).

#### *1.2.11.4. Elementos de supervisión*

“Sistema de Control independiente, que sea viable y realizable de las actividades administrativas y apoyo logístico de la organización” (Estupiñán Gaitán, 2015, pág. 20).

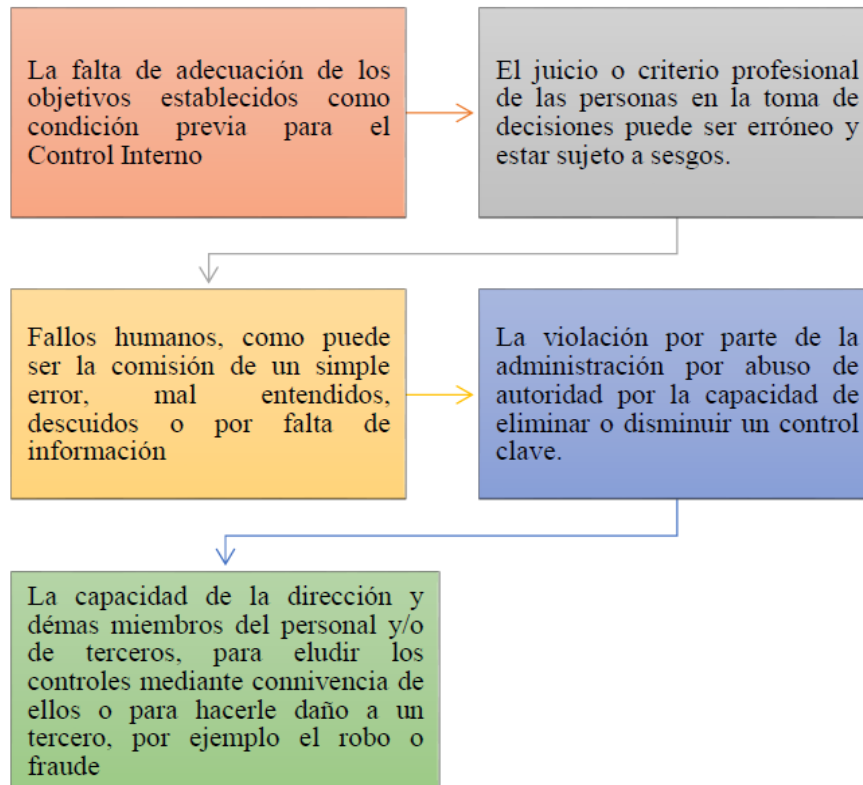
En síntesis, los elementos más importantes en los que se basa un adecuado Sistema de Control Interno son los mencionados anteriormente, los cuales ayudan que la organización opere de manera correcta, aportando una mayor seguridad.

#### ***1.2.12. Limitaciones del Control Interno***

El Control Interno no puede solucionar todas las deficiencias de la Institución, es por lo que se habla de seguridad razonable, porque éste solo proporciona un grado de seguridad razonable y no representa la garantía total sobre la consecución de los objetivos dado que el Sistema de Control se encuentra afectado por ciertas fallas o limitaciones.

Estas restricciones impiden que se tenga la seguridad absoluta de la consecución de los objetivos de la organización, es decir el Control Interno brinda una seguridad razonable, sin embargo, no absoluta. Pese a estas restricciones inherentes, la alta dirección debe ser consciente de ellas, y de esta forma elegir, desarrollar e implementar los controles que minimicen estas limitaciones en la medida de lo posible (Frett, 2015).

Los limitantes o fallas de un Sistema de Control Interno pueden ser por:



**Figura 4-1.** Limitaciones del Control Interno.

**Fuente:** Frett (2015)

**Realizado por:** Jhayya, N. 2021

El Control Interno no corrige todos los inconvenientes y deficiencias de una organización, es decir no proporciona la garantía total sobre el resultado de sus objetivos.

El Sistema de Control Interno proporciona solamente un nivel de seguridad razonable, ya que el sistema se ve afectado por una serie de limitaciones inherentes, tales como la ejecución de juicios equivocados en la toma de decisiones, errores o fallos humanos, etc.

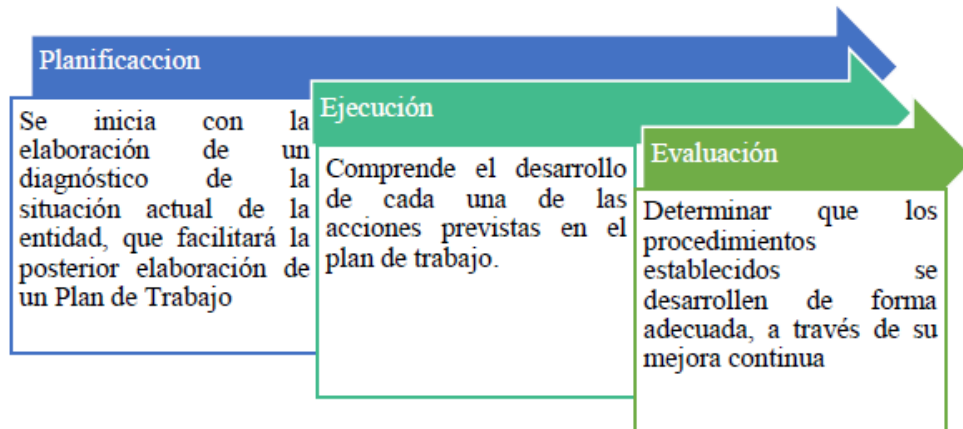
Muchas personas creen que, estableciendo un Sistema de Control Interno, se acaban los riesgos y males que asechan la empresa, esto no es así, el Control Interno no es la solución final a todos los males.

Este no puede impedir que se aplique un mal juicio profesional o se adopten malas decisiones, o que se produzcan eventos externos que podrían impedir que una organización logre sus objetivos operacionales. En otras palabras, incluso en un Sistema de Control Interno, puede haber errores.

### 1.2.13. Fases para Implementar un Sistema de Control Interno

Existen 3 etapas que se tienen de seguir secuencialmente para poder lograr una adecuada implementación del control interno. Son las siguientes:

1. Planificación
2. Ejecución
3. Evaluación



**Figura 5-1.** Fases para Implementar un Sistema de Control Interno

Fuente: (República, 2016)

Realizado por: Jhayya, N. 2021

Se puede decir que la implementación del Control Interno es responsabilidad de sus autoridades, funcionarios y servidores. Su efecto contribuye al fortalecimiento de la organización, mediante las sugerencias que hace de conocimiento a la administración para las acciones adecuadas a superar las debilidades e ineficiencias encontradas.

### 1.2.14. Métodos de Evaluación del Control Interno

Hay 3 métodos de Evaluación del Sistema de Control Interno:

- Cuestionario
- Narrativo o Descriptivo
- Diagrama de flujo o Flujograma

#### *1.2.14.1. Método de Cuestionario*

Según, Estupiñán Gaitán (2015):

Este método se basa en diseñar formularios con base a preguntas que tienen ser contestadas por los empleados y personal responsable de las distintas áreas de la institución bajo examen. Las preguntas son realizadas de tal manera que la contestación afirmativa muestre un punto óptimo en el Sistema de Control Interno y una contestación negativa manifieste una debilidad o un aspecto no tan confiable. En diferentes ocasiones algunas preguntas posiblemente no resultan aplicables; en dicha cuestión se utilizan las letras -NA- no aplicable. En otras ocasiones, la pregunta amerita un estudio más detallado; en esta situación, se cumple la información (pág. 165).

La aplicación del cuestionario sirve de guía para saber cómo se efectúa el manejo de las operaciones de la organización y así determinar las áreas críticas de una manera uniforme facilitando la preparación del Control Interno.

#### *1.2.14.2. Método Narrativo o Descriptivo*

Del mismo modo Estupiñán Gaitán (2015) menciona que “es la especificación detallada de los procesos y funciones más significativos del Sistema de Control Interno para las múltiples áreas clasificadas por actividades, departamentos y trabajadores, indicando los registros y formularios que intervienen en el sistema” (pág. 165).

Esta metodología es sencilla de aplicar, consiste en presentar en forma de relato cada procedimiento de Control Interno utilizado por la empresa, brindando información detallada.

Se observa, mediante cuadros o gráficos, el flujo de las actividades a través de los puestos o sitios de trabajo donde se encuentran determinadas las medidas o acciones de control para su ejecución. Permite detectar fácilmente los peligros o aspectos donde se encuentren debilidades de control.

#### *1.2.14.3. Método Diagrama de Flujo*

Así mismo, Estupiñán Gaitán (2015) menciona que:

Este método se basa en describir objetivamente la estructura orgánica de las áreas de la empresa, así como también las operaciones a través de sus distintos departamentos y actividades. Al definir un procedimiento, a menudo se utilizan símbolos convencionales y descripciones que den una idea completa de los procedimientos de la empresa.

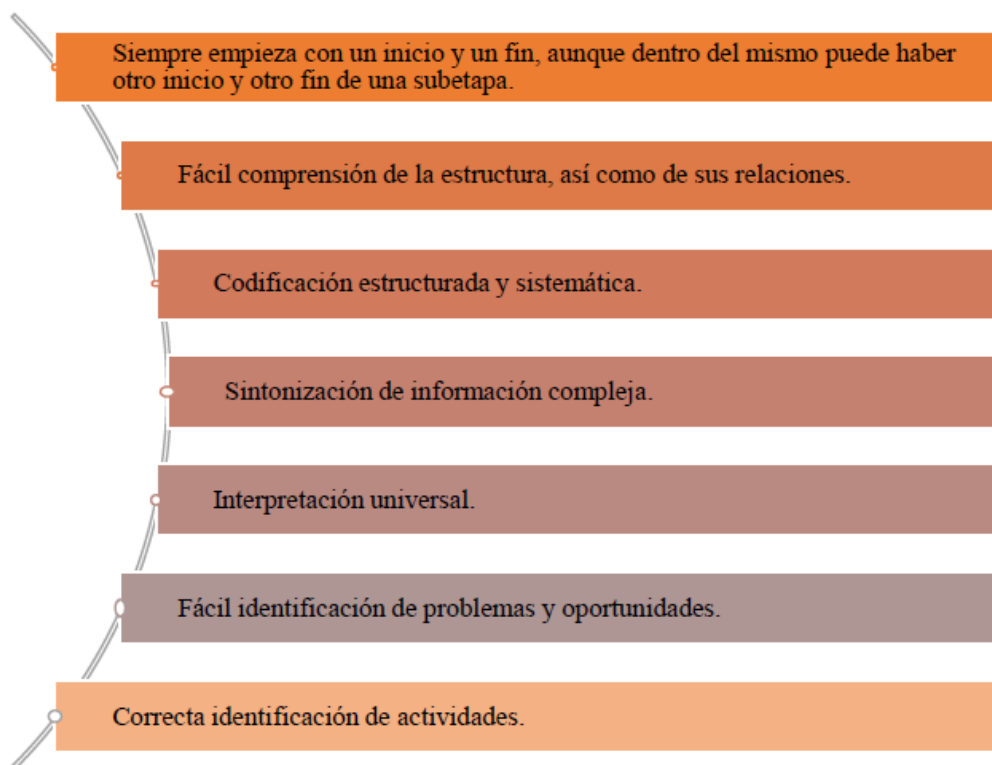


Esta técnica es un complemento bastante eficaz, ya que permite utilizar las representaciones básicas de los circuitos y ciclos administrativos de la organización por varios años, para verificaciones periódicas, y localizar inmediatamente rutinas susceptibles de mejora logrando una mayor eficiencia administrativa.

### **Ventajas del Diagrama de Flujo**

1. Determina la presencia o ausencia de controles financieros y operativos.
2. Permite al auditor obtener una visión general de los distintos procedimientos que se combinan en la investigación.
3. Identificar las desviaciones de los procedimientos o rutinas de trabajo.
4. Facilitar la presentación de recomendaciones y sugerencias a la gerencia de la empresa sobre cuestiones financieras y operativas (pág. 166).

### **Características del Diagrama de Flujo**



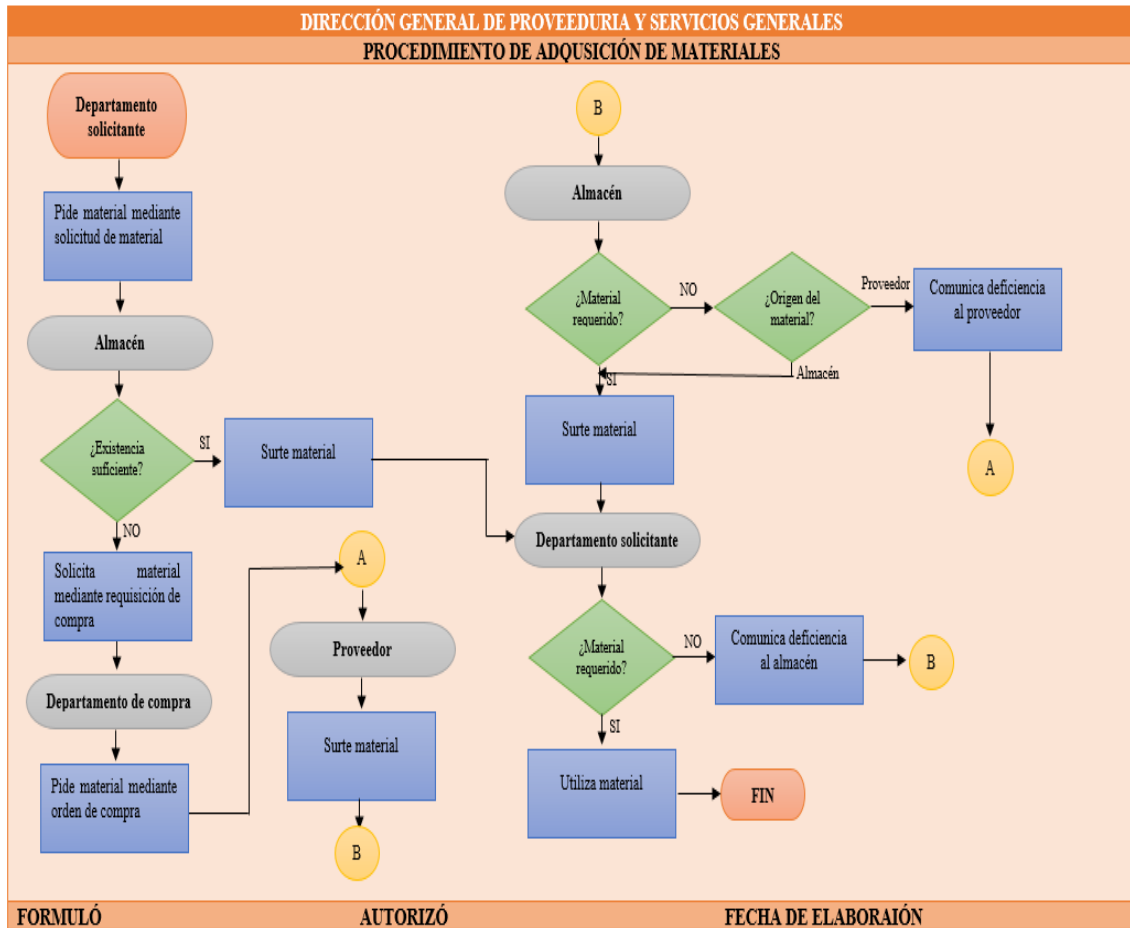
**Figura 6-1.** Características del Diagrama de Flujo

Realizado por: Jhayya, N.

## Tipos de Diagramas de Flujos

### POR SU PRESENTACIÓN

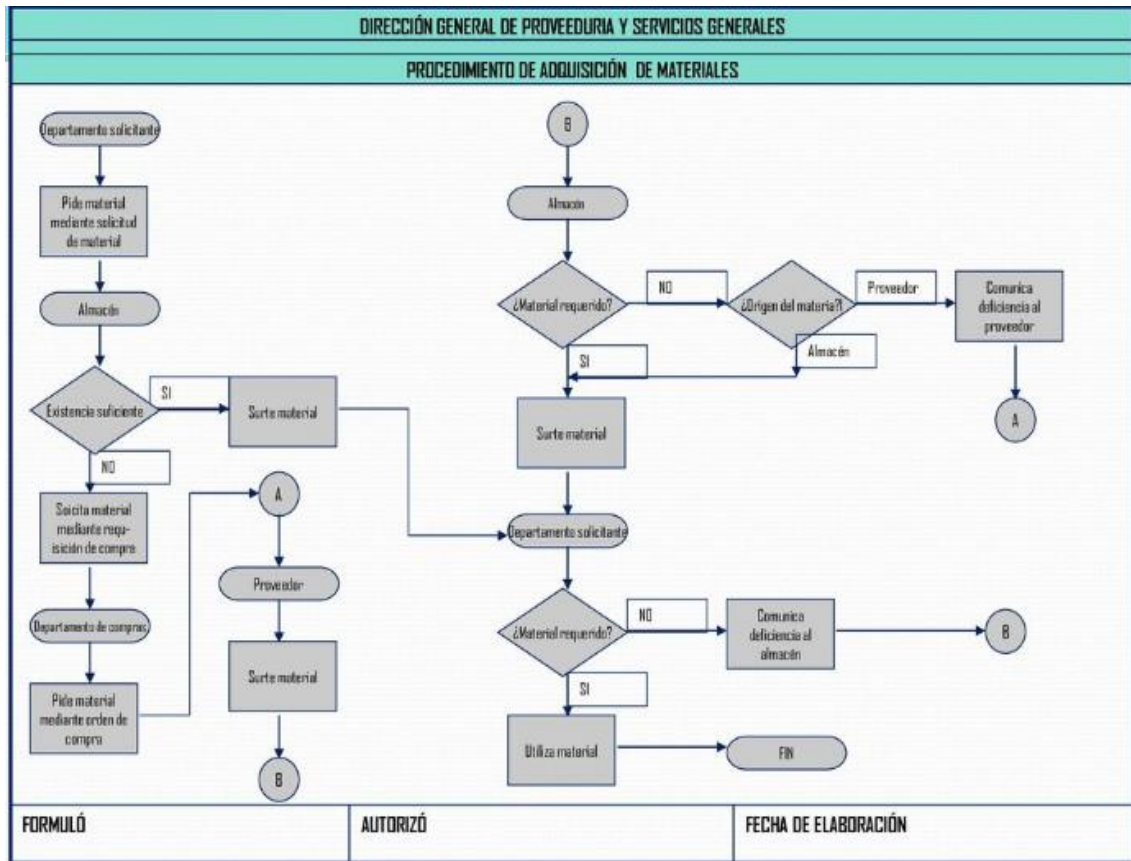
- **De bloque:** Los procedimientos se presentan en términos generales para resaltar ciertos aspectos. Este diagrama es de mucha utilidad para hacer presentaciones (Benjamín, 1998).



**Figura 7-1.** Diagrama de bloque

Realizado por: Jhayya, N.

- **De detalle:** Donde los procedimientos se presentan en su mínima expresión. Este diagrama es muy útil para capacitar personal, supervisar labores, etc.207 (Benjamín, 1998).



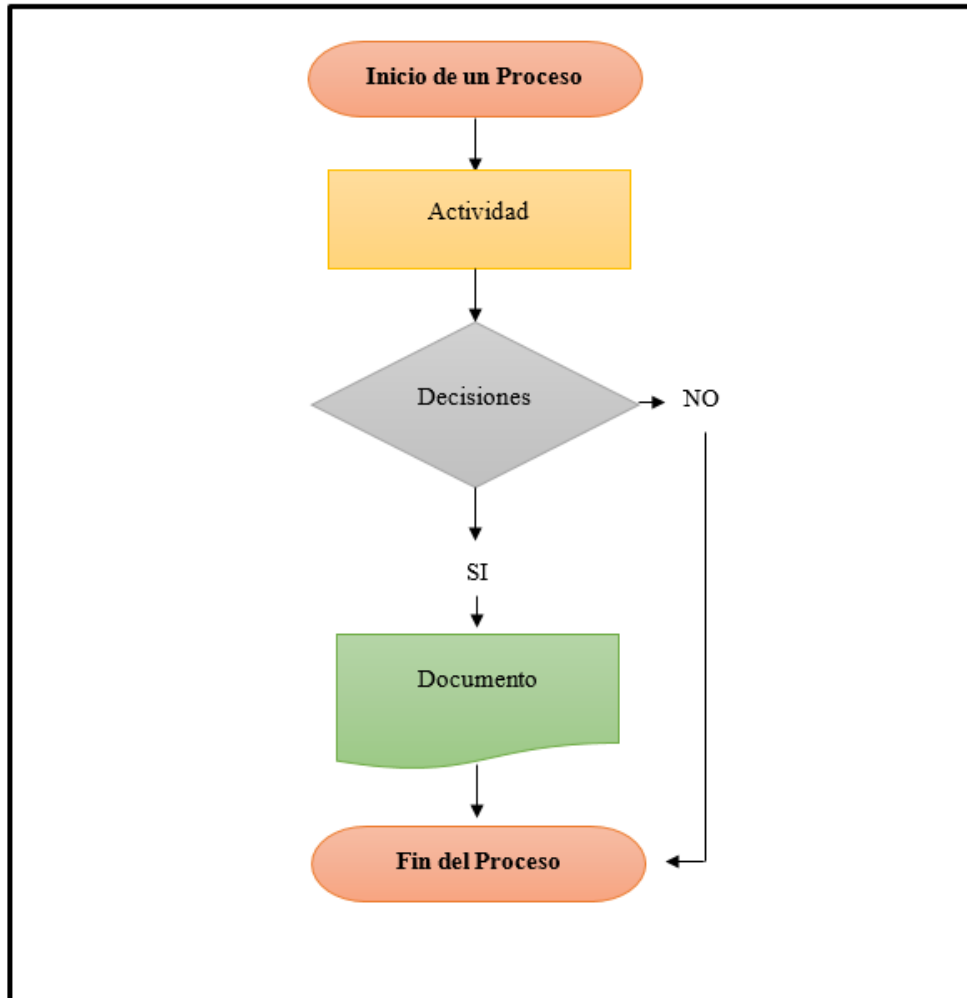
**Figura 8-1.** Diagrama de detalle

**Fuente:** Benjamín (1998)

**Realizado por:** Jhayya, N.

## POR SU FORMA

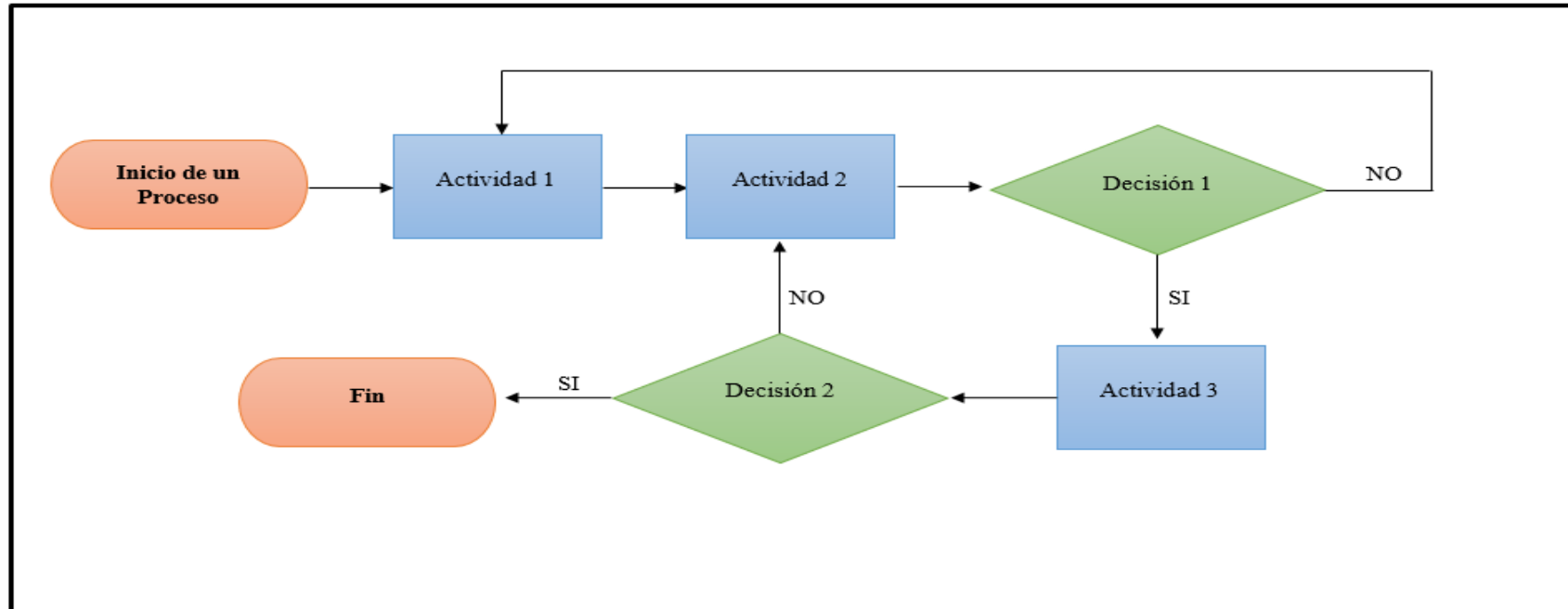
- **Vertical:** El flujo o la secuencia de las operaciones va de arriba hacia abajo y de derecha a izquierda (Benjamín, 1998).



**Figura 9-1.** Diagrama de forma vertical

Realizado por: Jhayya, N.

- **Horizontal:** El flujo o la secuencia va de izquierda a derecha en forma descendente (Benjamín, 1998).



**Figura 10-1.** Diagrama de forma horizontal

Realizado por: Jhayya, N.

- **Tabular:** también conocido como de forma columnar o panorámico, todo el flujo o secuencia de actividades se muestra en un solo carácter, cada puesto o unidad administrativa según sea el caso corresponde a una columna. Su elaboración se basa en un formato vertical y es el más recomendado, ya que facilita la comprensión de todo el proceso (Benjamín, 1998).

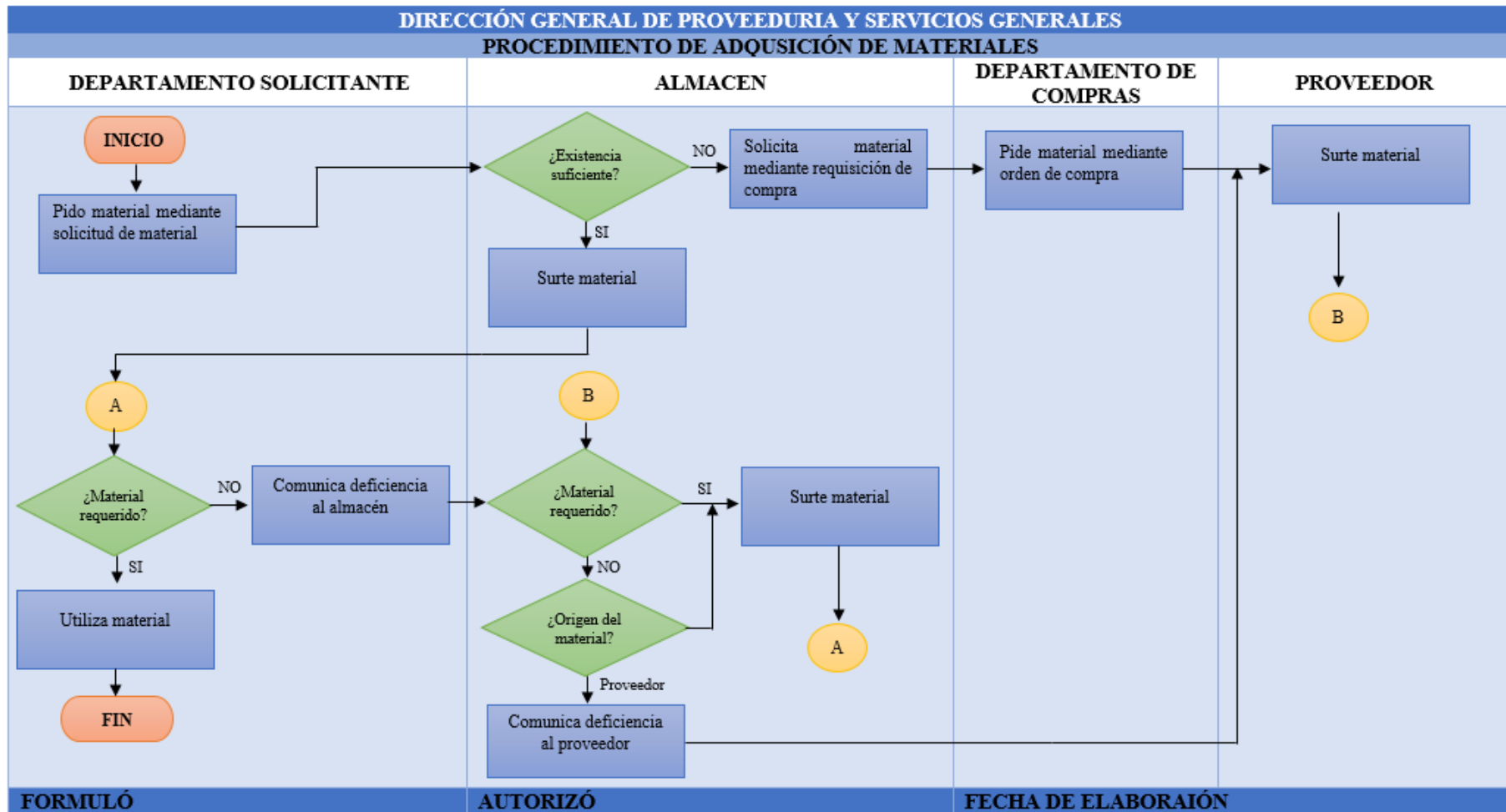
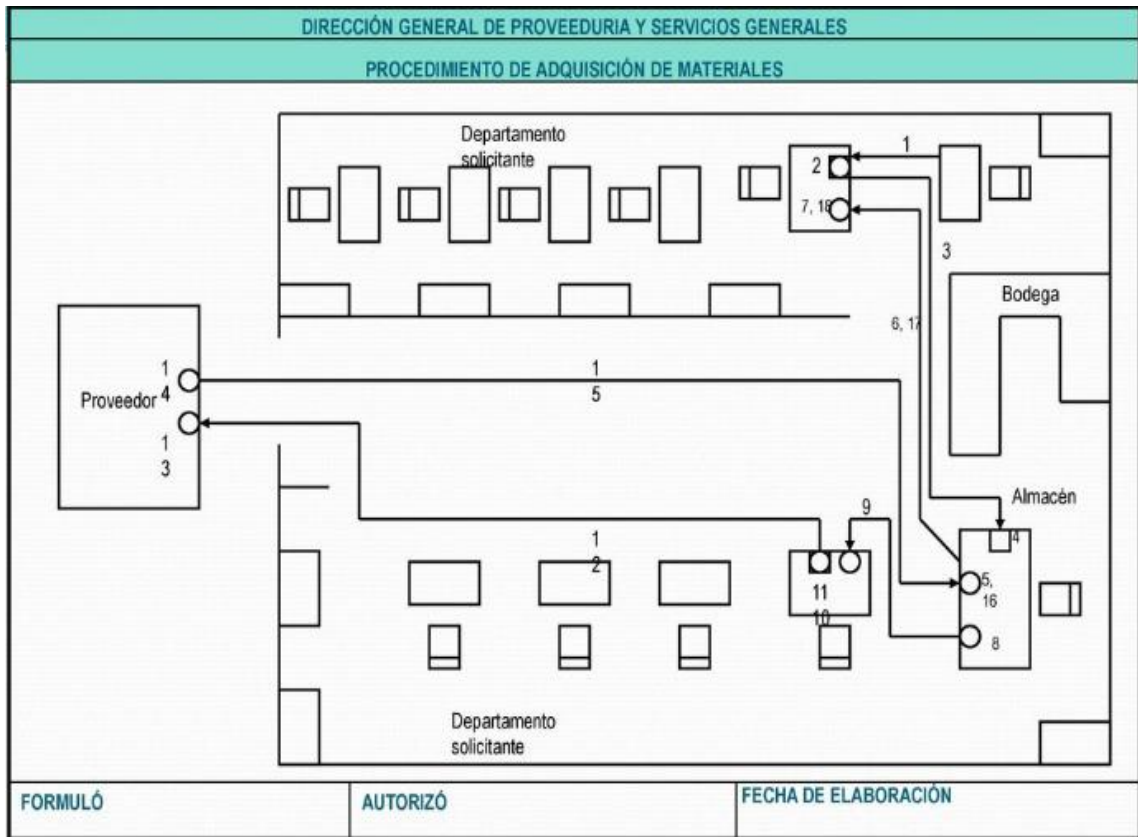


Figura 11-1. Diagrama de forma tabular

Realizado por: Jhayya, N.

- Arquitectónico:** Muestra en forma objetiva el movimiento o flujo de las personas, las formas o los materiales (aunque no necesariamente se indique qué operaciones se realizan), o bien las secuencias de las operaciones a través del espacio en que se realiza el trabajo. También se puede graficar de acuerdo con el flujo de las operaciones en más de un plano (Benjamín, 1998).








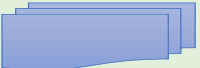




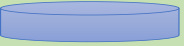
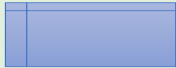


**Figura 12-1.** Diagrama de forma Arquitectónico

**Realizado por:** Jhayya, N.

## Símbolos del Diagrama de Flujos

Las simbologías más comunes que se utiliza son:

**Tabla 2-1:** Símbolos del Diagrama de Flujo

SÍMBOLO	NOMBRE	FUNCIÓN
	Inicio/Final	Representa el inicio y el final de un proceso
	Acción o proceso	Se usa para describir una actividad
	Documento impreso	Un documento o informe impreso
	Decisión	En este punto se toma una decisión del tipo si/no
	Línea de flujo	Indica el orden de la ejecución de las operaciones
	Símbolo de multidocumento	Representa varios documentos en el proceso
	Entrada/salida	Representa la lectura de datos en la entrada y la impresión de datos en la salida
	Conector	Indica que el flujo continúa donde se ha colocado un símbolo idéntico.
	Retardo	Indica un retraso en el proceso
	Almacenamiento de datos o datos almacenados	Indica los pasos donde se almacenan los datos
	Base de datos	Indica una lista de información con una estructura estándar que permite buscar y ordenar
	Almacenamiento interno	Indica que la información se almacenó en la memoria durante un programa.
	Preparación	Representa un ajuste a otro paso en el proceso
	O símbolo	Indica que el flujo del proceso continúa en más de dos ramas

Fuente: (Meire, 2018)

Elaborado por: Jhayya, Nataly, 2021



En resumen, el flujograma de Control Interno es un método muy importante ya que es una representación esquemática de la estructura y el flujo de los documentos de una organización permitiendo una visualización rápida y ordenada del Sistema de Control Interno, así como también constituye una herramienta analítica que facilita la identificación o ausencia de controles.

### ***1.2.15. Técnicas de Obtención de Información para la Evaluación de Control Interno***

Según Estupiñán Gaitán (2015) nos dice que:

Obtener la información básica de las principales actividades de la empresa es muy importante, debido a que constituye la base para planear de manera eficiente y efectivamente la evaluación del Sistema de Control Interno.

Para el análisis de las técnicas de obtención de información se debe realizar bajo:

- Análisis por puestos de trabajo
- Análisis por sistemas de información.

**Análisis por puesto de trabajo:** información obtenida al investigar las funciones que realiza una persona en particular dentro de una oficina o departamento. Esta técnica se utiliza a menudo a nivel de análisis de sistema, para determinar la carga de trabajo y, seguidamente, la asignación de personal.

**Por sistemas de información:** Se investiga las operaciones que componen un procedimiento, esto se puede hacer realizando un seguimiento de los documentos o formularios y registros que intervienen. Este análisis permite el diseño de flujogramas para facilitar una comprensión clara de los circuitos administrativos (págs. 169-170).

Los métodos o técnicas para la obtención de información que más se utilizan son:



**Figura 13-1.** Técnicas de Obtención de Información para la Evaluación del Control Interno

**Fuente:** Estupiñán Gaitán (2015)

**Elaborado por:** Jhayya, N. 2021

#### *1.2.15.1. La Entrevista*

Estupiñán Gaitán (2015) nos menciona que, “es primordial para recopilar información. El entrevistar representa conocerse uno mismo, interactuar con las personas de manera efectiva, ser capaz de hacer preguntas significativas y obtener respuestas igualmente significativas” (pág. 170).

#### *1.2.15.2. Observación personal y directa*

Es una técnica que se aplica muchas veces como complemento de otras. Se usa además para verificar información corregida por otros medios. La observación personal puede comprender la disposición de los sectores de trabajo, ubicación de equipos y archivos, medios de comunicación, etcétera. Posibilita confirmar manifestaciones referidas a volumen de trabajo, frecuencia de consultas y otras formas de medición. La Observación personal es un elemento de juicio que ayuda a determinar si el volumen de la tarea justifica la especialización, o la fusión de tareas, o la división del trabajo, o la mecanización. También, permitirá establecer cuál es el tiempo medio para producir una unidad de tarea determinada (Estupiñán Gaitán, 2015, pág. 174).

#### *1.2.15.3. Revisión, lectura y estudio de documentación y antecedentes*

Según Estupiñán Gaitán (2015):

Los antecedentes documentados que pueden existir en la organización y que contengan información afín con el estudio encarado, serán de mucha utilidad. Hay documentos específicos que constituyen la materia viva de las dependencias: formulación de objetivos, informes, actas de reuniones, archivos estadísticos, instrucciones impartidas por escrito, proyectos, actas de compromiso (pág. 174).

#### *1.2.15.4. Cuestionario*

Estupiñán Gaitán (2015):

Es un documento redactado a modo de interrogatorio, integrado por preguntas estrictamente relacionadas con el tema que se investiga. Generalmente está dirigido a empleados y funcionarios que realizan tareas específicas y su finalidad es suplir la entrevista cuando los interrogatorios se encuentran dispersos o a gran distancia entre sí.

Se debe tener mucho cuidado en la presentación del cuestionario, especialmente, en cuanto a la redacción de las preguntas a fin de que éstas transmitan fielmente la intención del encuestador. Sin embargo, es difícil para todos los encuestados lograr en todos los interrogados interpreten de igual manera las preguntas. Se recomienda escribir de manera que las únicas respuestas posibles

sean sí o no, o simplemente, datos de carácter cuantitativo. Además, el interrogatorio deberá ir acompañado de instrucciones claras, precisas y específicas acerca de su cumplimiento. Esto significa que se debe explicar el propósito de la encuesta y su propósito debe estar explicada en su contenido (pág. 175).

### **1.2.16. COSO**

#### *1.2.16.1. Antecedentes*

En el año de 1985 se fundó el Comité de Organizaciones Patrocinadoras (COSO), es una organización creada de forma voluntaria por grupos del sector privado, cuya misión es mejorar la calidad de la información financiera mediante la ética en los negocios, los controles internos efectivos y gestión ejecutiva y de gobierno, gestión de riesgo empresarial, control del fraude y presentación de informes financieros; su fundación tiene por objeto patrocinar a la “National Commission un Fraudulent Financial Reporting” (conocida como la “Treadway Commission”) y se encuentra conformada por las cinco mayores asociaciones profesionales de los Estados Unidos.

- “American Accounting Association” sus siglas en inglés (AAA), Asociación de Contadores Públicos Norteamericanos.
- “American Institute of Certified Public Accountants” siglas en inglés (AICPA), llamada en español como, Instituto Norteamericano de Contadores Públicos Certificados.
- “Financial Executives Internacional” (FEI), traducida en español como, Asociación Internacional de Ejecutivos de Finanzas.
- “Institute of Internal Auditors” sus siglas en inglés (IIA), conocida como Instituto de Auditores Internos (Auditores Encargados de la Evaluación de los Sistemas de Control Interno en el interior de las Organizaciones).
- “National Association of Accountants”, hoy convertida en el “Institute of Management Accountants” (IMA) - Instituto de Contadores Empresariales (Contadores que Trabajan en Empresas) (Silva, Tapia, & Rueda, 2017, págs. 74-75).

El comité es completamente independiente de las cinco organizaciones de financiamiento e incorporan representantes de la industria, contadores públicos, firmas de inversión y la Bolsa da Nueva York (NYSE).

Para saber más información sobre las organizaciones antes mencionadas, aquí se presenta una breve descripción de cada una:

- **American Accounting Association, en español Asociación de Contadores Públicos Norteamericanos**

Esta es la primordial asociación de contadores de la academia. Fundada en 1916, tiene una rica historia y de buena reputación basada en investigaciones y publicaciones de vanguardia. La pluralidad de sus miembros crea un entorno fértil para la ayuda y la innovación. Colectivamente, da forma al futuro de la contabilidad a través de la enseñanza, la investigación y red sólida, asegurando la posición como líderes de pensamiento de la contabilidad (Silva, Tapia, & Rueda, 2017, pág. 75).

- **American Institute of Certified Public Accountants, en español como Instituto Norteamericano de Contadores Públicos Certificados**

“La sociedad más grande del mundo que simboliza a los profesionales de la contabilidad, instaure estándares éticos, normas de auditoría y desarrolla el examen de contadores públicos en USA” (Silva, Tapia, & Rueda, 2017, pág. 76).

- **Financial Executives Internacional, en español Asociación Internacional de Ejecutivos de Finanzas**

Es un gran defensor de los puntos de vista de la gestión financiera empresarial. Sus más de 10.000 miembros ocupan cargos directivos como directores financieros, tesoreros y controladores en empresas de todas las principales industrias. El FEI mejora el crecimiento profesional de los miembros a través de redes de crecimiento, servicios de gestión de carreras, conferencias, investigación y publicaciones (Silva, Tapia, & Rueda, 2017, pág. 76).

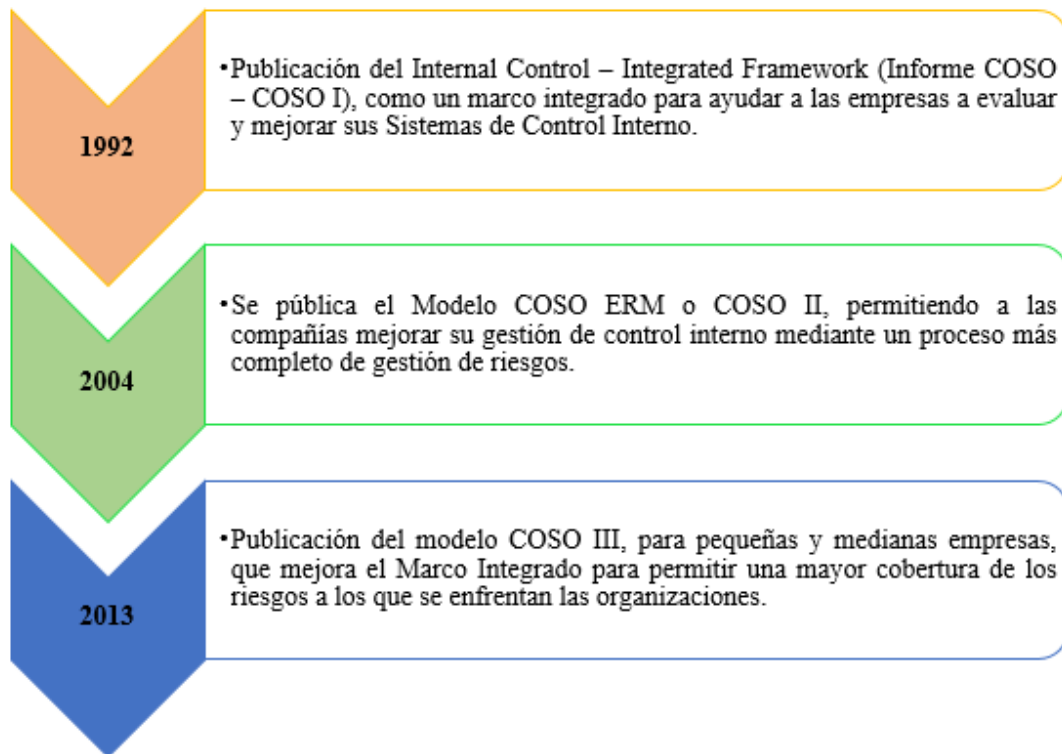
- **Institute of Internal Auditors, en español Instituto de Auditores Internos**

Instituida en 1941, la Asociación profesional internacional tiene su sede mundial en Lake Mary, Florida, Estados Unidos. Es la voz mundial de los profesionales de auditoría interna, autoridades acreditadas, líderes reconocidos, defensores y educadores clave. Los miembros de vez en cuando participan en auditoría interna, gestión de riesgos, gobernanza, control interno, auditoría de TI, educación y seguridad (Silva, Tapia, & Rueda, 2017, pág. 76).

- **Institute of Management Accountants, en español como Instituto de Contadores Empresariales**

“Es una organización de contadores profesionales y las finanzas corporativas a nivel mundial. Instituida en 1919, es una de las corporaciones más grandes y respetadas, dedicadas al avance de la profesión contable en la gestión” (Silva, Tapia, & Rueda, 2017, pág. 76).

#### 1.2.16.2. Evolución del Modelo COSO



**Figura 14-1.** Evolución del COSO

**Fuente:** (Auditor, 2017)

**Elaborado por:** Jhayya, N. 2021

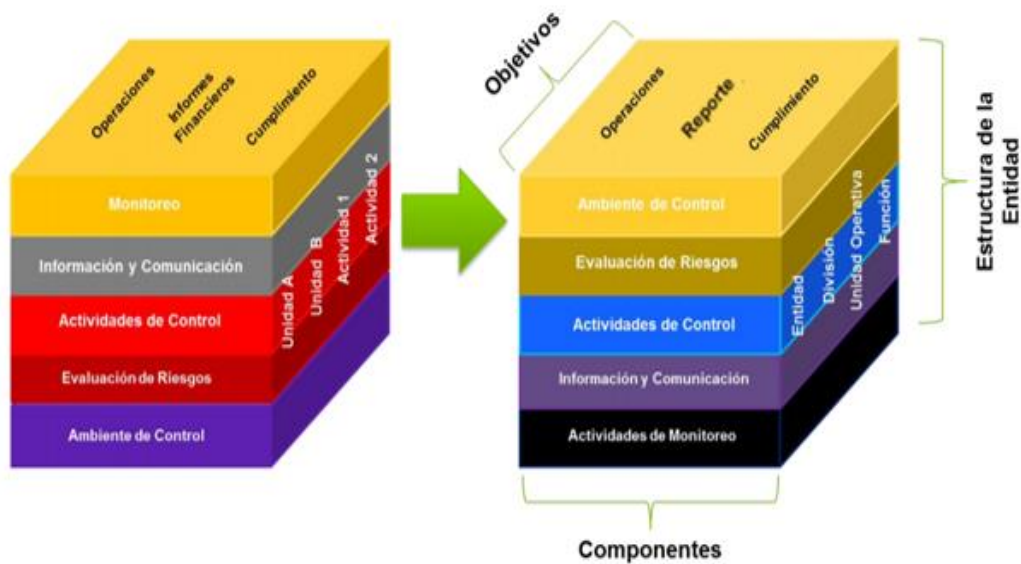
En resumen, los modelos del Sistema COSO tienen como objetivo buscar la eficiencia y eficacia de los recursos, la confiabilidad de la información financiera y no financiera, la relevancia de los elementos a la misión de la entidad, y la verificación del cumplimiento de las leyes y normas vigentes.

### 1.2.16.3. Informe COSO

Es un instrumento que contiene las principales pautas para la implementación, gestión y control de un Sistema de Control. Está elaborada para detectar eventos que pueden afectar a una entidad, administrar los riesgos, brindar una confianza razonable para la administración y para la junta directiva de la organización encaminada a lograr los objetivos de la organización (Lafuente, 2016).

### 1.2.16.4. COSO III

En mayo del 2013, el comité público la actualización más reciente del marco integrado (Integrated Framework) COSO III, consiste en cinco componentes, y 17 principios.



**Figura 15-1.** Diferencias del COSO II Y COSO III

Fuente: (Deloitte, 2015)

Elaborado por: Jhayya, N. 2021

1.2.16.5. Componentes y Principios del COSO III

A continuación, se analizan los componentes y principios del COSO III:

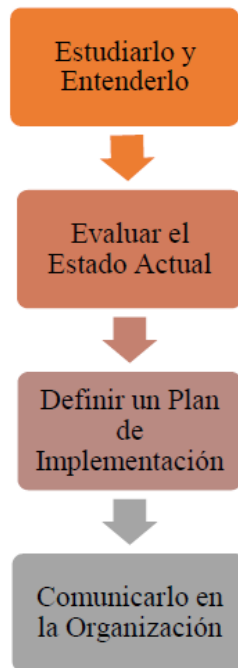
**Tabla 3-1:** Componentes y Principios del COSO III

COMPONENTES	PRINCIPIOS
<b>Ambiente de Control</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La organización demuestra un compromiso con la integridad y los valores éticos.</li> <li>2. El Consejo Directivo demuestra independencia de la gestión y supervisa el desarrollo y desempeño del control interno.</li> <li>3. La Dirección establece, con la supervisión del Comité, estructuras y líneas de información, y designa apropiadamente las responsabilidades para lograr los objetivos.</li> <li>4. La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a individuos competentes de acuerdo con los objetivos.</li> <li>5. La organización hace responsables a los individuos de sus respectivas obligaciones de control interno en la consecución de los objetivos.</li> </ol>
<b>Evaluación de Riesgos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. La organización especifica los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados con ellos.</li> <li>7. La organización identifica los riesgos para el logro de sus objetivos en toda la entidad y los analiza para determinar cómo se deben gestionar.</li> <li>8. La organización considera la posibilidad de fraude en la evaluación de los riesgos para el logro de los objetivos.</li> <li>9. La organización identifica y evalúa los cambios que podrían tener un impacto significativo en el sistema de control interno.</li> </ol>
<b>Actividades de Control</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. La organización selecciona y desarrolla actividades de control que contribuyen a mitigar el riesgo y a lograr los objetivos en niveles aceptables.</li> <li>11. La empresa escoge y lleva a cabo actividades de control general sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos.</li> <li>12. La organización despliega actividades de control a través de políticas que establecen ciertas expectativas y procedimientos.</li> </ol>
<b>Información y Comunicación</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>13. La organización obtiene, o genera, y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.</li> <li>14. La organización provee internamente la información necesaria, incluidos los objetivos y las responsabilidades, para apoyar el funcionamiento del control interno.</li> <li>15. La organización se comunica con las partes externas interesadas sobre asuntos que afectan el funcionamiento del control interno.</li> </ol>
<b>Actividades de Monitoreo</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>16. La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o separadas para determinar si los componentes del control interno están presentes y funcionando.</li> <li>17. La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de manera oportuna a los responsables de tomar medidas correctivas, incluyendo la Dirección y el Comité Directivo, según corresponda.</li> </ol>

Fuente: Deloitte (2015)

Elaborado por: Jhayya, Nataly, 2021

1.2.16.6. Pasos para Iniciar con la Aplicación del COSO III

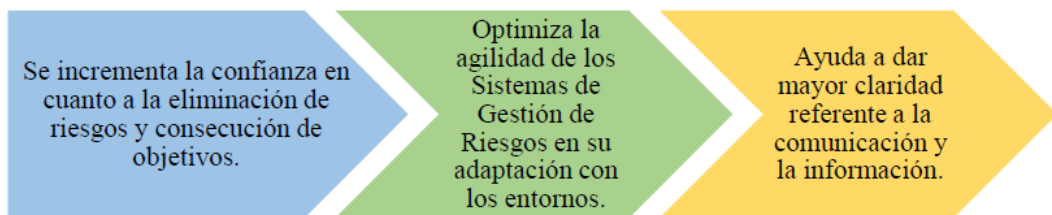


**Figura 16-1.** Pasos para la Aplicación del COSO III

**Fuente:** Deloitte (2015)

**Elaborado por:** Jhayya, N. 2021

1.2.16.7. Novedades del COSO III



**Figura 17-1.** Novedades del COSO III

**Fuente:** (ISOTools, 2015)

**Elaborado por:** Jhayya, N. 2021



#### *1.2.16.8. Beneficios del COSO III*

Para Coello (2019) los beneficios son:

- Establece pautas para la toma de decisiones, promueve la gestión en todos los niveles de la organización para la gestión y control de riesgos y la asignación de responsabilidades.
- Ayuda a integrar los sistemas de gestión de riesgos con otros sistemas implantados por la organización.
- Ayuda a optimizar de recursos en términos de rentabilidad
- Desarrolla una buena comunicación interna en la organización
- Ayuda a mejorar el Control Interno de la organización

#### *1.2.16.9. Ventajas del COSO III*

- Ayuda a la dirección de la empresa a tener una perspectiva global del riesgo y planificar una correcta gestión.
- Permite priorizar los objetivos, peligros, y controles implantados, lo cual posibilita un control total, una toma de decisiones más segura y facilitar la asignación del capital
- Organizar los objetivos del grupo con los objetivos de las diferentes unidades de negocio, así como los posibles riesgos y controles aplicables.
- Apoya las actividades de planificación estratégica y Control Interno.
- Permite el cumplimiento de nuevos marcos regulatorios y la necesidad de nuevas prácticas de gobierno corporativo.
- Impulsar la gestión de riesgos para que pase a formar parte de la cultura del grupo (Lafuente, 2016)

### **1.3. Idea defender**

El Diseño de un Sistema de Control Interno Basado en el COSO III en la Escuela Particular de Educación Básica Jesús Infante, de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, ayudará a mejorar el desempeño de la institución, proporcionar seguridad razonable y mejorar la eficiencia y eficacia de sus operaciones administrativas.

### **1.4. Variables de Estudio**

#### *1.4.1. Variable Dependiente*

Sistema de Control Interno

#### *1.4.2. Variable Independiente*

Mejora de la Eficiencia y Eficacia

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO METODOLÓGICO

#### 2.1. Enfoque de Investigación

Esta Investigación se realizó bajo la modalidad mixta. Cualitativa porque se basó en recolectar información válida, confiable y oportuna; cuantitativa porque se recolectaron datos y hechos históricos.

##### 2.1.1. Investigación cualitativa

Se aplicó la investigación cuantitativa donde se midió la calidad de las actividades, y se recolectó información de la Institución tales como misión, visión, objetivos, políticas, competencias del personal, etc., mediante la cual se detectó las problemáticas existentes en el interior de la Unidad Educativa.

##### 2.1.2. Investigación cuantitativa

El presente trabajo de investigación tuvo carácter cuantitativo, ya que se aplicó encuestas dirigidas al personal que integran la Escuela Particular Jesús Infante, datos que se procedió a la tabulación, elaboración de gráficos y al análisis e interpretación correspondiente y se propuso las mejores recomendaciones en beneficio de la Institución.

#### 2.2. Nivel de Investigación

##### 2.2.1. Exploratorio

Baena (2009) afirma que:

La investigación exploratoria es a menudo el primer paso en aquellos estudios diseñados para contribuir a la toma de decisiones; las formulaciones de hipótesis se derivan de este diseño, entendiéndose por hipótesis las respuestas esperadas que el investigador tiene a una pregunta (pág. 15).

Sin embargo, Naghi Namakforoosh (2005), comenta que el propósito de la investigación exploratoria es:

Hallar lo suficiente sobre un problema para formular hipótesis útiles. Comienza con una descripción general del problema. Generalmente, poseen pocas o ningunas hipótesis formales (no tiene hipótesis analizadas) y usan procedimientos “suaves”: entrevistas, grupos focales de trabajo y probar a los empleados. La idea principal es obtener un conocimiento más amplio respecto al

problema del estudio. Un estudio cualitativo es un muy buen ejemplo de estudio exploratorio (pág. 72).

### **2.2.2. Descriptiva**

La investigación descriptiva se refiere a la recopilación, presentación, descripción, análisis e interpretación de una colección de datos. Básicamente, consiste en resumir y presentar datos utilizando información específica que caracterizan a totalidad de estos. Nos permite obtener de un conjunto de datos conclusiones sobre si mismos, que no sobrepasan el conocimiento proporcionado por estos. Se puede utilizar para resumir o describir cualquier objeto, ya sea de una población o muestra (Ramos & Guerra, 2019, pág. 5).

El estudio de investigación se centró en conocer las diferentes actividades administrativas que realizan los empleados que conforman la Escuela Particular Jesús Infante, en la cual se pudo evidenciar los controles que se aplican en la Institución, y posteriormente se propuso la implementación del Sistema de Control Interno basado en el COSOS III adaptados a las características y necesidades de la mencionada Escuela.

## **2.3. Diseño de Investigación**

### **2.3.1. Cuasi Experimental**

La presente investigación se basó en la información existente de la Institución permitiendo identificar la necesidad de la Implementación del Sistema de Control Interno y su aporte.

## **2.4. Tipos de Estudio**

El Diseño de un Sistema de Control Interno basado en el COSO III en la Escuela Particular de Educación Básica Jesús Infante, de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, se hizo en base a los siguientes tipos de investigación:

### **2.4.1. Investigación de campo**

Se realizó una visita preliminar a la Institución Educativa, con el objetivo de observar, medir cuantitativamente sin manipular las variables, de la cual se obtuvo información necesaria de acuerdo con los objetivos planeados de la Institución.

#### 2.4.2. *Instigación Documental*

La investigación fue documental porque permitió explorar y recoger varios documentos que contiene la institución ya sean normativas legales, reseñas históricas, Ruc, contratos, registros de asistencia, notificaciones y comunicados y documentos a fines, que ayudaron a saber cuáles son las problemáticas que existen en la Escuela Particular.

### 2.5. **Población y Muestra**

#### 2.5.1. *Población*

“Son personas, objetos y medidas que tienen varias características observables comunes en un lugar y en un momento definido, una vez que se vaya a realizar alguna investigación debe tomarse en consideración algunas características esenciales al seleccionarse la población bajo estudio” (JWIGODSKI, 2010).

En conclusión, una población es el conjunto de fenómenos analíticos y que deben cuantificarse para un estudio en particular integrando un conjunto N de entidades relacionadas con un rasgo particular, y constituir la totalidad del fenómeno empleado a una investigación.

La Escuela Particular de Educación Básica Jesús Infante está integrada por trabajadores, de diversas áreas:

**Tabla 4-2:** Distribución del Personal de la Escuela Jesús Infante

<b>DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL</b>	<b>NÚMERO</b>
Directora	1
Vicedirectora	1
Inspectora General	1
Contadora-Secretaria	1
Docentes	19
Psicóloga	1
Personal de Servicio	1
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>

**Fuente:** Escuela Particular de Educación Básica Jesús Infante

**Realizado por:** Nataly Jhayya Ontaneda

### **2.5.2. Muestra**

La Escuela Particular de Educación Básica “Jesús Infante” está compuesta por personal administrativo y trabajadores, los cuales están distribuidos en diferentes áreas, el total del personal es 26.

En el presente trabajo no se empleó ninguna fórmula para determinar la muestra porque la población de estudio es reducida. Las respectivas encuestas y entrevistas se realizaron a todo el personal de la Institución Educativa.

## **2.6. Técnicas e Instrumentos de Investigación**

Las técnicas y muestras que se emplearon en el trabajo de investigación son:

### **2.6.1. Técnicas**

#### *2.6.1.1. Observación*

Esta técnica se aplicó mediante una visita a las instalaciones de la Institución Educativa, permitiendo visualizar las principales actividades de la Escuela, su entorno laboral, estructura organizacional, documentación generada, situación que ayudo a evidenciar la problemática existente en la misma.

#### *2.6.1.2. Entrevista*

La entrevista sirvió para recabar información de la Escuela y establecer un listado de preguntas sobre aspectos legales, operativos, responsabilidades de los empleados y objetivos a alcanzar, factores fundamentales para el Diseño del Sistema de Control Interno en la Institución Educativa.

#### *2.6.1.3. Encuesta*

Se realizó una encuesta con preguntas cerradas acorde con las principales variables a estudiar, la cual permitió recopilar información de interés, tras la correspondiente tabulación, elaboración de gráficos, análisis e interpretación de datos.

#### 2.6.1.4. Instrumentos

- Guía de Observación

Esta ficha sirvió para anotar las diferencias encontradas en los documentos revisados de las diferentes áreas de la Institución Educativa, además de conocer el funcionamiento de todas las dependencias que posee la Institución Educativa.

- Guía de Entrevista

Este formato se empleó para escribir la información exacta sobre las entrevistas realizadas al personal directivo y administrativo de la Institución, así como: lugar, fecha, etc.

- Cuestionario

El cuestionario es un proceso de investigación científica, pues es uno de los recursos más utilizados para obtener información. Se aplicó a los directivos y personal administrativo de la Institución Educativa, el cual consistió en un banco de preguntas objetivas que posteriormente se tabularon y graficaron obteniendo resultados sobre el desempeño institucional.

## **CAPÍTULO III**

### **3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**

#### **3.1. Resultados**

Las respectivas encuestas se realizaron al personal docente, secretaria, contadora, Psicóloga y personal de servicio, mientras que las entrevistas se aplicaron a la directora, vicedirectora e Inspectora general.

Los resultados obtenidos tras la aplicación de las herramientas establecidas para la recolección de información fueron los siguientes:

#### **ENTREVISTA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO/DIRECTIVO DE LA ESCUELA PARTICULAR “JESÚS INFANTE”**

La presente investigación tiene por objeto conocer de los directivos y administrativos las principales actividades que se realizan en el interior de la Escuela, en el afán de implementar un Sistema de Control Interno Basado en el COSO III.

CARGO: DIRECTORA

##### **1. ¿La Institución Educativa cuenta con un Sistema de Control Interno?**

No se ha establecido un Sistema de Control Interno en la Institución Educativa, ya que no se cuenta con un conocimiento previo acerca del mismo.

##### **2. ¿Existe la una Planificación Estratégica que aporte al desarrollo de la Institución Educativa?**

No se cuenta con un plan estratégico que ayude a prevenir riesgos y que ayude al desarrollo de la Institución Educativa.

##### **3. ¿La Institución Educativa tiene establecido enunciados de Misión, Visión y Valores Institucionales?**

La Institución si cuenta con Misión, Visión y Valores Corporativos, elementos claves para guiar las actividades administrativas de la empresa.

##### **4. ¿Existen Objetivos Institucionales claramente definidos?**

La Escuela si cuenta con objetivos Institucionales.



- 5. ¿La Institución cuenta con organigrama estructural y funcional bien definido que ayude a identificar las diferentes áreas y a definir con exactitud las líneas jerárquicas?**

Sí, la Escuela Jesús Infante cuenta con un organigrama estructural desde el año 2016, siendo su última actualización en el año 2020, pero no cuenta con un organigrama funcional que refleje la distribución adecuada del trabajo.

- 6. ¿Cuenta la Institución con un Manual de Funciones que le permitan delimitar, segregar funciones y responsabilidades de los distintos puestos de trabajo?**

No se cuenta con un Manual de Funciones, ya que los docentes de la Institución Educativa ya saben sus funciones y lo que cada uno debe realizar.

- 7. ¿La Institución Educativa aplica todas las normas vigentes según lo demanda la ley de educación?**

Somos una Institución que aplicamos todas las normas vigentes según lo demande la ley. Trabajamos bajo una política empresarial de calidad para lograr cumplir nuestros objetivos.

- 8. ¿Se utilizan Indicadores de Gestión para supervisar el cumplimiento de las metas?**

No se utilizan Indicadores de Gestión que permitan evaluar la eficiencia y eficacia de las operaciones, ya que se considera que no es necesario.

- 9. ¿Se emplea algún programa de innovación o mejora continua en la Institución Educativa?**

No se han establecido programas de innovación o mejora continua en la Institución.

- 10. ¿Se fomentan capacitaciones periódicas, incentivos y premios para el personal?**

Las capacitaciones no se realizan en la Institución Educativa, debido a que se considera que los docentes pueden capacitarse fuera de la institución y por sus propios medios, y no realizan incentivos.

- 11. ¿Con que frecuencia se evalúa el desempeño profesional de los docentes?**

No se evalúa, por lo que no se conoce cuál es su desempeño de los docentes de la Institución Educativa.

**12. ¿Se han definido procedimientos internos para la selección del personal?**

Si la Institución tiene definido un proceso de selección del personal, para ver si el candidato cumple o no con los requisitos establecidos.

**13. ¿Previo al ingreso del trabajador a su puesto de trabajo, este pasa por un proceso de inducción?**

No, solo se le dan unas pequeñas indicaciones, ya que puede retrasar las actividades de la Institución.

**14. ¿Cree usted que el Diseño de un Sistema de Control Interno ayudará a lograr una mayor eficiencia y transparencia en las operaciones administrativas garantizando la confiabilidad y oportunidad de la información?**

Si es esencial disponer de un Sistema de Control Interno en la Escuela Particular Jesús Infante y así poder verificar y evaluar los resultados alcanzados.

CARGO: VICEDIRECTORA

**1. ¿La Institución Educativa cuenta con un Sistema de Control Interno?**

No existe un Sistema de Control Interno en la Escuela Jesús Infante.

**2. ¿Existe la una Planificación Estratégica que aporte al desarrollo de la Institución Educativa?**

No existe una Planificación Estratégica en la Institución debido a que no se ha enfocado en establecer ciertas estrategias que mejoren las operaciones.

**3. ¿La Institución Educativa tiene establecido enunciados de Misión, Visión y Valores Institucionales?**

Sí, la Institución cuenta con misión, visión y valores corporativos, herramientas claves para el desarrollo de esta.

**4. ¿Existen Objetivos Institucionales claramente definidos?**

Sí, la Institución cuenta con objetivos, pero no se ha socializado de una manera correcta lo que ocasiona que los docentes no tengan conocimiento de este.

- 5. ¿La Institución cuenta con organigrama estructural y funcional bien definido que ayude a identificar las diferentes áreas y a definir con exactitud las líneas jerárquicas?**

La Escuela posee un organigrama estructural, pero no cuenta con un organigrama funcional.

- 6. ¿Cuenta la Institución con un Manual de Funciones que le permitan delimitar, segregar funciones y responsabilidades de los distintos puestos de trabajo?**

La Institución no cuenta con un manual de funciones, que ajusten las tareas del personal.

- 7. ¿La Institución Educativa aplica todas las normas vigentes según lo demanda la ley de educación?**

La Escuela Jesús Infante si aplica todas las normas según la ley de educación.

- 8. ¿Se utilizan Indicadores de Gestión para supervisar el cumplimiento de las metas?**

No se utilizan Indicadores de Gestión en la Institución Educativa, lo que impide tomar decisiones con un alto nivel de confianza.

- 9. ¿Se emplea algún programa de innovación o mejora continua en la Institución Educativa?**

No se han establecido programas de innovación y mejora continua.

- 10. ¿Se fomentan capacitaciones periódicas, incentivos y premios para el personal?**

No se han realizado capacitaciones, incentivos, ni premios en fechas especiales, lo que impide obtener el compromiso de los docentes.

- 11. ¿Con que frecuencia se evalúa el desempeño profesional de los docentes?**

La Institución no realiza evaluaciones, pero sería muy útil realizar una evaluación a los docentes de la Institución, para identificar y tener un control del desempeño profesional y cumplimiento de sus actividades.

- 12. ¿Se han definido procedimientos internos para la selección del personal?**

La Institución si cuenta con un procedimiento, se selecciona al personal mediante su experiencia, nivel académico, habilidades y buena presencia.

**13. ¿Previo al ingreso del trabajador a su puesto de trabajo, éste pasa por un proceso de inducción?**

No se realiza un proceso de inducción.

**14. ¿Cree usted que el Diseño de un Sistema de Control Interno ayudará a lograr una mayor eficiencia y transparencia en las operaciones administrativas garantizando la confiabilidad y oportunidad de la información?**

Sí, ya que ayudará a la Institución a corregir y prevenir errores, tomar mejores decisiones y así pueda cumplir con sus objetivos y metas planeadas.

CARGO: INSPECTOR GENERAL

**1. ¿La Institución Educativa cuenta con un Sistema de Control Interno?**

La Escuela Jesús Infante no cuenta con un Sistema de Control Interno, pese que es necesario y primordial, esto se debe a que se tiene un total desconocimiento del tema.

**2. ¿Existe la una Planificación Estratégica que aporte al desarrollo de la Institución Educativa?**

No se cuenta con una Planificación Estratégica en la Escuela Jesús Infante, esto por falta de planificación por parte de los directivos, lo que puede provocar riesgos.

**3. ¿La Institución Educativa tiene establecido enunciados de Misión, Visión y Valores Institucionales?**

Sí contamos con Misión, Visión y Valores Institucionales, pero no se lo socializa de una manera correcta.

**4. ¿Existen Objetivos Institucionales claramente definidos?**

Si se cuenta con Objetivos Institucionales.

**5. ¿La Institución cuenta con organigrama estructural y funcional bien definido que ayude a identificar las diferentes áreas y a definir con exactitud las líneas jerárquicas?**

La Escuela Jesús Infante cuenta con un organigrama estructural, pero no cuenta con un organigrama funcional, no se encuentran definidas las funciones de manera clara.

**6. ¿Cuenta la Institución con un Manual de Funciones que le permitan delimitar, segregar funciones y responsabilidades de los distintos puestos de trabajo?**

La Institución Educativa no cuenta con un Manual de Funciones de manera escrita, se establecen sus funciones de manera verbal.

**7. ¿La Institución Educativa aplica todas las normas vigentes según lo demanda la ley de educación?**

Sí, la Institución Educativa trabaja bajo los lineamientos y normas establecidos por la ley de educación.

**8. ¿Se utilizan Indicadores de Gestión para supervisar el cumplimiento de las metas?**

La Institución no utiliza Indicadores de Gestión.

**9. ¿Se emplea algún programa de innovación o mejora continua en la Institución Educativa?**

No contamos con programas de innovación, ni de mejora continua para la Institución Educativa.

**10. ¿Se fomentan capacitaciones periódicas, incentivos y premios para el personal?**

No aplicamos capacitaciones, solo se dan ciertas indicaciones de acuerdo con al inconveniente que se va presentando, tampoco se realizan incentivos.

**11. ¿Con que frecuencia se evalúa el desempeño profesional de los docentes?**

No se realizan evaluaciones al desempeño de los docentes, lo que no nos permite determinar el nivel de productividad y cumplimiento objetivos.

**12. ¿Se han definido procedimientos internos para la selección del personal?**

La Institución cuenta con un proceso de selección, la cual se lo realiza mediante el análisis de su perfil profesional.

**13. ¿Previo al ingreso del trabajador a su puesto de trabajo, éste pasa por un proceso de inducción?**

No pasa por ningún proceso de inducción.

**14. ¿Cree usted que el Diseño de un Sistema de Control Interno ayudará a lograr una mayor eficiencia y transparencia en las operaciones administrativas garantizando la confiabilidad y oportunidad de la información?**

Sí, ya que es una base fundamental para la Escuela Jesús Infante, la cual va a permitir un orden más adecuado de las operaciones que se realizan dentro de la Institución Educativa.

CARGO: SECRETARIA-CONTADORA

**1. ¿La Institución Educativa cuenta con un Sistema de Control Interno?**

La Escuela Jesús Infante no cuenta con un Sistema de Control Interno, que ayude a un buen funcionamiento de la Institución, disminuir riesgos y lograr los objetivos propuestos.

**2. ¿Existe la una Planificación Estratégica que aporte al desarrollo de la Institución Educativa?**

No existe una Planificación Estratégica que aporte al desarrollo de la Institución.

**3. ¿La Institución Educativa tiene establecido enunciados de Misión, Visión y Valores Institucionales?**

La Institución si cuenta con misión, visión y valores corporativos, desde que se fundó la Escuela, año 2004, pero se ha ido actualizando constantemente, siendo su última actualización en el año 2019.

**4. ¿Existen Objetivos Institucionales claramente definidos?**

Si se cuenta con objetivos Institucionales.

**5. ¿La Institución cuenta con organigrama estructural y funcional bien definido que ayude a identificar las diferentes áreas y a definir con exactitud las líneas jerárquicas?**

La Institución si cuenta con organigrama estructural, sin embargo no cuenta con un organigrama funcional.

**6. ¿Cuenta la Institución con un Manual de Funciones que le permitan delimitar, segregar funciones y responsabilidades de los distintos puestos de trabajo?**

La Institución no cuenta con un Manual de Funciones, hay ocasiones en la que los trabajadores suelen confundir las actividades que les corresponden, o suelen realizar actividades que no les corresponden, es allí donde se ve claramente la necesidad de implementar un Manual de Funciones.

**7. ¿La Institución Educativa aplica todas las normas vigentes según lo demanda la Ley de Educación?**

La Institución Educativa trabaja bajo las normas de la Ley de Educación.

**8. ¿Se utilizan Indicadores de Gestión para supervisar el cumplimiento de las metas?**

La Institución no utiliza Indicadores de Gestión.

**9. ¿Se emplea algún programa de innovación o mejora continua en la Institución Educativa?**

No se emplean programas de innovación, ni de mejora continua.

**10. ¿Se fomentan capacitaciones periódicas, incentivos y premios para el personal?**

No se realizan capacitaciones, ni se incentiva al personal lo que ocasiona que no se sientan comprometidos con el trabajo.

**11. ¿Con que frecuencia se evalúa el desempeño profesional de los docentes?**

No se evalúan a los docentes de la Institución.

**12. ¿Se han definido procedimientos internos para la selección del personal?**

La Institución cuenta con un procedimiento de selección del personal, el cual debe garantizar que los nuevos aspirantes encajen en la Institución, midiendo sus capacidades, actitudes, habilidades, experiencia profesional, etc.

**13. ¿Previo al ingreso del trabajador a su puesto de trabajo, éste pasa por un proceso de inducción?**

Los nuevos trabajadores que ingresan a la Institución Educativa no pasan por ningún proceso de selección.

**14. ¿Cree usted que el Diseño de un Sistema de Control Interno ayudará a lograr una mayor eficiencia y transparencia en las operaciones administrativas garantizando la confiabilidad y oportunidad de la información?**

Sí, ya que ayudará a la Institución a identificar y prevenir los riesgos, tomar mejores decisiones, evaluar y verificar los resultados alcanzados.



## ENCUESTA APLICADA A DOCENTES DE LA ESCUELA PARTICULAR “JESÚS INFANTE”.

La presente encuesta, tiene objetivo recabar información suficiente y pertinente de los docentes para la aplicación del Sistema de Control Interno Basado en el COSO III en la Escuela Particular de Educación Básica Jesús Infante. Para efecto se solicitó a los docentes que sus respuestas sean honestas, con la finalidad de poder conocer puntos clave del Sistema Interno, filosofía empresarial y todo lo referente al ámbito interno de la Institución.

### Género

**Tabla 5-3:** Género

GÉNERO	CANTIDAD	PORCENTAJE
HOMBRES	3	15%
MUJERES	17	85%
TOTAL	20	100%

**Fuente:** Escuela Particular de Educación Básica Jesús Infante

**Realizado por:** Jhayya, Nataly 2021



**Gráfico 1-3.** Género

**Realizado por:** Nataly J., 2021

**Análisis:** Según la encuesta realizada a los docentes de la Escuela Particular de Educación Básica Jesús Infante de la Ciudad de Riobamba, se puede establecer que, de los 20 docentes de la Institución, 15% son Hombres y el 85% Mujeres.

**Interpretación:** De acuerdo con la encuesta se pudo determinar que en la Escuela Jesús Infante la mayoría de los docentes son mujeres (17), esto porque de acuerdo con la entrevista realizada a la directora de la Institución supo manifestar que cuando se creó la Escuela solo se contrataban mujeres por la confianza que daban, pero desde hace 3 conforme fue creciendo la Institución se comenzó a contratar docentes de género masculino para que exista equidad dentro de la Institución.

**1. ¿Sabe si existe un Sistema de Control Interno que se aplique a la Escuela Particular “Jesús Infante”?**

**Tabla 6-3:** Existe un Sistema de Control Interno

<b>EXISTE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SÍ</b>	0	0%
<b>NO</b>	20	100%
<b>TOTAL</b>	20	100%

**Fuente:** Escuela Particular de Educación Básica Jesús Infante

**Realizado por:** Jhayya, Nataly 2021



**Gráfico 2-3.** Sistema de Control Interno

**Realizado por:** Nataly J., 2021

**Análisis:** En base a los resultados obtenidos de la encuesta realizada a la Escuela Particular Jesús Infante, el 100% de los docentes manifiestan que no tienen conocimiento sobre este tema en particular.

**Interpretación:** Al realizar el análisis, se determinó que la Escuela no cuenta de un Sistema de Control Interno, que ayude a su buen funcionamiento, esto debido a que existe una falta de conocimiento acerca del tema, lo que conlleva a un alto riesgo operacional; además, no se evalúa el desempeño de los docentes, elementos claves para la toma de decisiones, hechos que se consideran una debilidad para la Institución.

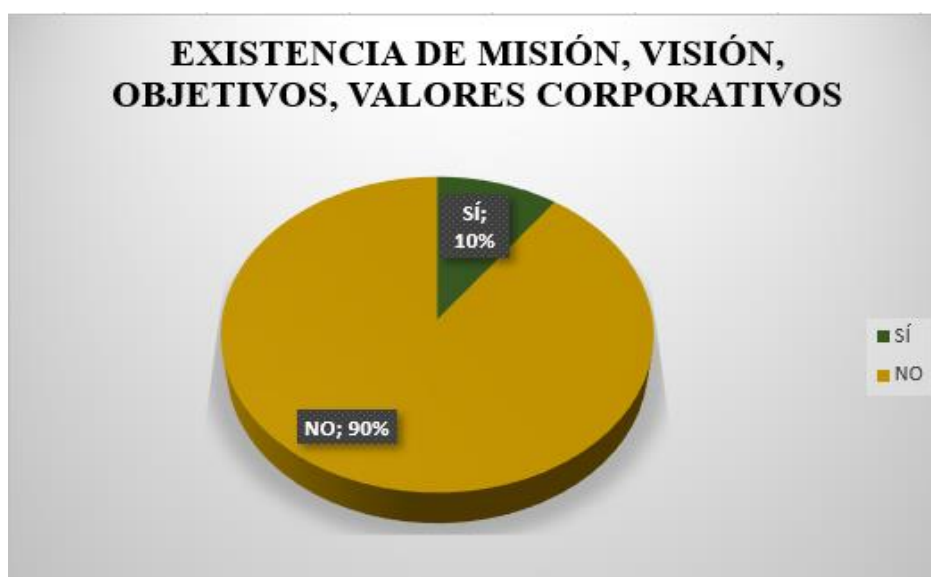
2. **¿Conoce usted la misión, visión, objetivos y valores corporativos, que le permitan comprender para qué se ha formado y hacia donde quiere llegar la Institución en un tiempo determinado?**

**Tabla 7-3:** Existencia de Misión, Visión, Objetivos y Valores Corporativos

MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS, VALORES CORPORATIVOS	CANTIDAD	PORCENTAJE
SÍ	2	10%
NO	18	90%
TOTAL	20	100%

**Fuente:** Escuela Particular de Educación Básica Jesús Infante

**Realizado por:** Jhayya, Nataly 2021



**Gráfico 3-3.** Existencia de Misión, Visión, Objetivos y Valores Corporativos

**Realizado por:** Nataly J., 2021

**Análisis:** De acuerdo con los resultados obtenidos, se pudo determinar que el 10% de los docentes mencionan que sí conocen la misión, visión, objetivos y valores corporativos de la Institución; en tanto que el 90% manifiestan que no tienen conocimiento acerca de ellos.

**Interpretación:** La mayoría de los docentes de la Institución desconocen de la misión y visión, elementos claves que explican lo que son y hacia dónde se dirige la Institución, así como también no conocen los objetivos y valores corporativos, que sirven de guía para las actividades de la Escuela, esto porque no se ha realizado la socialización correspondiente, lo que ocasiona que los docentes no estén trabajando para lograr un objetivo en común ya que no tienen conocimiento de estas, por lo tanto, su desempeño no va a ser eficaz.

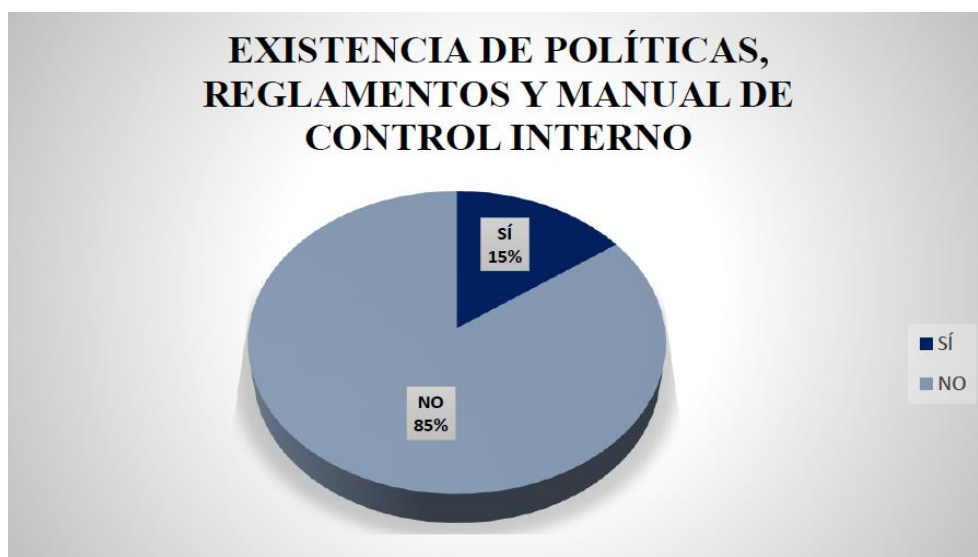
**3. ¿Usted tiene conocimiento de las políticas, reglamentos y manual de Control Interno, adoptadas por la Institución Educativa?**

**Tabla 8-3:** Existencia de políticas, reglamentos y manual de control interno

CONOCIMIENTO DE POLÍTICAS, REGLAMENTOS Y MANUAL DE CONTROL	CANTIDAD	PORCENTAJE
SÍ	3	15%
NO	17	85%
TOTAL	20	100%

**Fuente:** Escuela Particular de Educación Básica Jesús Infante

**Realizado por:** Jhayya, Nataly 2021



**Gráfico 4-3.** Existencia de Políticas, Reglamentos y Manual de Control Interno

**Realizado por:** Nataly J., 2021

**Análisis:** Según la encuesta realizada, el 15% de los docentes de la Institución manifestaron que si tienen conocen las políticas, reglamentos y manual de control interno, mientras que el 85% no tienen conocimiento acerca de su existencia.

**Interpretación:** De la encuesta realizada a la Escuela Particular de Educación Básica Jesús Infante se pudo determinar que el 15% de los docentes que conocen las políticas, reglamentos y manuales de control interno de la Institución es porque han necesitado esta información para realizar planificaciones pedagógicas y de los docentes restantes desconocen de estas, porque la Institución no socializa a cabalidad estas herramientas, las cuales son indispensables para el desarrollo de las operaciones, así como también para identificar, prevenir, corregir y evitar los errores.

4. **¿Considera usted que la Institución Educativa cuenta con una adecuada estructura organizacional para el desempeño de sus actividades?**

**Tabla 9-3:** Adecuada Estructura Organizacional

<b>ADECUADA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SÍ</b>	1	5%
<b>NO</b>	19	95%
<b>TOTAL</b>	20	100%

**Fuente:** Escuela Particular de Educación Básica Jesús Infante

**Realizado por:** Jhayya, Nataly 2021



**Gráfico 5-3.** Adecuada Estructura Organizacional

**Realizado por:** Nataly J., 2021

**Análisis:** Según la encuesta realizada el 5% de los docentes mencionaron que la Institución no cuenta con una adecuada estructura organizacional, mientras que el 95% restante expresaron que la Escuela no tiene una adecuada estructura organizacional.

**Interpretación:** Se pudo determinar que la mayoría de los docentes desconocen de la existencia de una estructura organizacional, esto porque la Institución no socializa el organigrama estructural, de acuerdo con la entrevista realizada también se pudo determinar que la Escuela no cuenta con un organigrama funcional, lo que ocasiona que las líneas de mando organizacional no se cumplan correctamente, existiendo duplicidad y limitación de funciones.

## 5. ¿Cómo considera usted el ambiente laboral de la Institución Educativa?

**Tabla 10-3:** Ambiente Laboral

AMBIENTE LABORAL	CANTIDAD	PORCENTAJE
EXCELENTE	1	5%
BUENO	3	15%
REGULAR	16	80%
MALO	0	0
TOTAL	20	100%

**Fuente:** Escuela Particular de Educación Básica Jesús Infante

**Realizado por:** Jhayya, Nataly 2021



**Gráfico 6-3.** Ambiente Laboral

**Realizado por:** Nataly J., 2021

**Análisis:** El gráfico indica que el 5% de los docentes de la Institución opinan que el ambiente laboral es excelente, en tanto el 15% creen que es bueno, mientras que el 80% restante consideran que el ambiente laboral de la Escuela Jesús Infante es regular.

**Interpretación:** De acuerdo a los resultados, se comprobó que en la Escuela Jesús Infante no existe una comunicación recíproca entre los docentes y autoridades de la Institución, esto provoca que los docentes no se encuentren informados correctamente de las actividades, ya que la información a menudo no llega completa o distorsionada, o en algunos casos se genera conflictos y malestar entre los docentes, obteniendo resultados deficientes, es indispensable que se implemente un buen ambiente laboral, y así crear una mayor productividad en la operaciones.

**6. ¿La Directora de la Institución reconoce las actividades que usted realiza?**

**Tabla 11-3:** Reconocimiento de las Actividades

<b>RECONOCIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SÍ</b>	0	0%
<b>NO</b>	20	100%
<b>TOTAL</b>	20	100%

**Fuente:** Escuela Particular de Educación Básica Jesús Infante

**Realizado por:** Jhayya, Nataly 2021



**Gráfico 7-3.** Reconocimiento de Actividades

**Realizado por:** Nataly J., 2021

**Análisis:** Del total de los encuestados, el 100% manifestó que la directora no reconoce las actividades que realizan.

**Interpretación:** De acuerdo con los resultados, se puede determinar que existe ineficiencia por parte de la directora de la Institución, al momento de reconocer las actividades de los docentes, pues es evidente la falta de motivación, incentivos y premios a los docentes, esto provoca que no se sientan comprometidos con su trabajo, debido a una falta de un plan adecuado para méritos y reconocimientos.

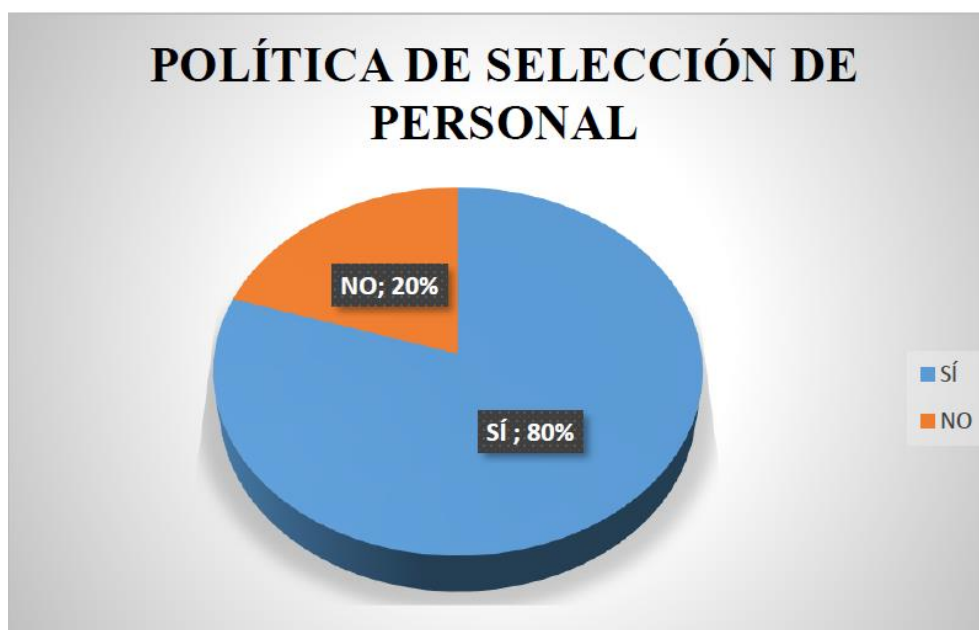
7. **¿Cree usted que las políticas de selección de personal de la administración actual son adecuadas para mantener la estabilidad laboral de la planta docente?**

**Tabla 12-3:** Políticas de Selección de Personal

<b>POLÍTICAS DE SELECCIÓN DEL PERSONAL</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SÍ</b>	16	80%
<b>NO</b>	4	20%
<b>TOTAL</b>	20	100%

**Fuente:** Escuela Particular de Educación Básica Jesús Infante

**Realizado por:** Jhayya, Nataly 2021



**Gráfico 8-3.** Política de Selección de Personal

**Realizado por:** Nataly J., 2021



**Análisis:** El grafico muestra que 80% de los docentes considera que la política de selección del personal de la administración actual, son adecuadas para mantener la estabilidad laboral de la planta docente, mientras que el 20% cree que las políticas no son adecuadas.

**Interpretación:** En base a la encuesta un gran número de docentes de la Institución Educativa consideran que las políticas de selección del personal son adecuadas, ya que se aplican todos los procesos correspondientes, los cuales permiten mantener una estabilidad laboral de la planta docente, mientras que un número reducido consideran que no ya que algunos docentes nuevos muestran deficiencia en el proceso de enseñanza-aprendizaje hacia los estudiantes.

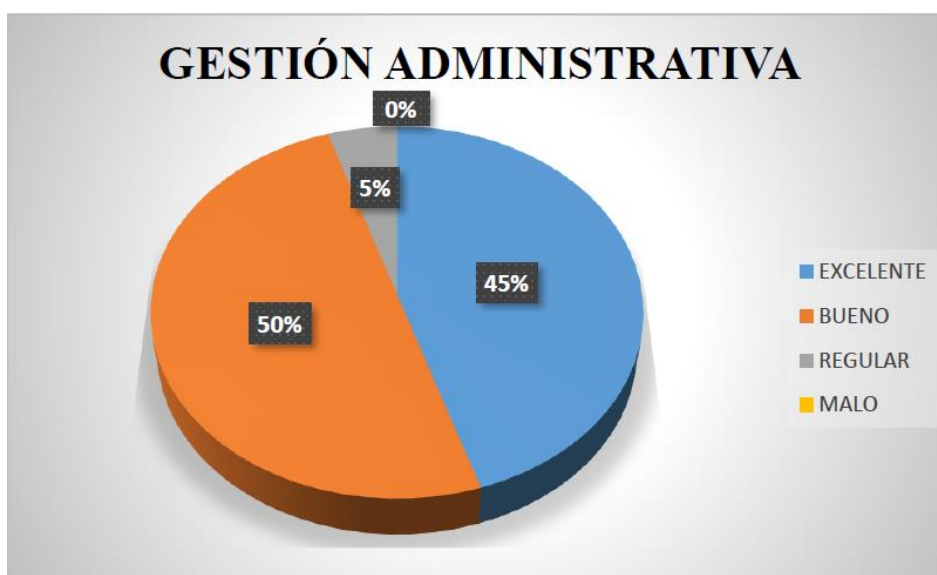
**8. ¿Cómo calificaría usted la Gestión de la Administración para el desarrollo de la Institución Educativa?**

**Tabla 13-3:** Gestión Administrativa

GESTIÓN ADMINISTRATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
EXCELENTE	9	45%
BUENO	10	50%
REGULAR	1	5%
MALO	0	0
TOTAL	20	100%

Fuente: Escuela Particular de Educación Básica Jesús Infante

Realizado por: Jhayya, Nataly 2021



**Gráfico 9-3.** Adecuada Gestión Administrativa

Realizado por: Nataly J., 2021

**Análisis:** Al realizar la encuesta a los docentes sobre cómo calificaría la Gestión Administrativa, 9% respondieron que la Gestión es excelente para el desarrollo de la Institución, lo que representa el 45%; 10 encuestados que representan el 50% mencionaron que la Gestión Administrativa es buena; mientras que el 1 de los encuestados que representa el 5% manifestó que la Gestión Administrativa es regular.

**Interpretación:** En este proceso los resultados de la encuesta aplicada al personal de la Escuela Jesús Infante advierten que la Gestión Administrativa es muy buena para el desarrollo de la Institución, ya que los docentes mantienen buena relación con la administración y esta es eficaz y eficiente en los procesos respectivos.

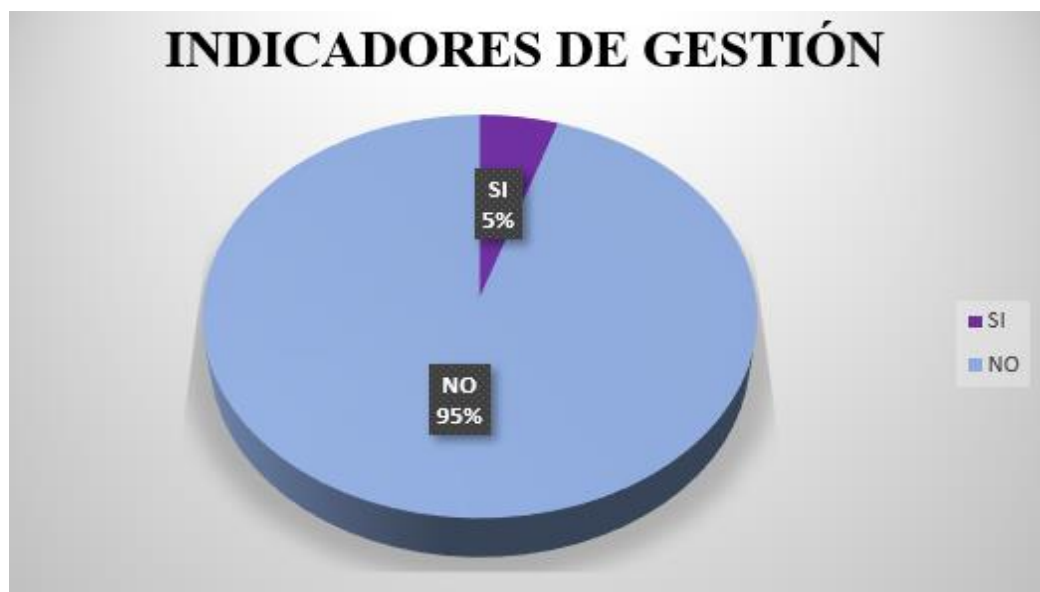
9. ¿Cree usted que los indicadores existentes actualmente, permitirán el mejoramiento de la eficiencia y eficacia de las operaciones?

**Tabla 14-3:** Indicadores de Gestión

INDICADORES DE GESTIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	1	5%
NO	19	95%
<b>TOTAL</b>	20	100%

**Fuente:** Escuela Particular de Educación Básica Jesús Infante

**Realizado por:** Jhayya, Nataly 2021



**Gráfico 10-3.** Indicadores de Gestión

**Realizado por:** Nataly J., 2021

**Análisis:** EL 5% de los docentes afirman que los indicadores existentes actualmente van a permitir que la Institución mejore sus operaciones de una manera más eficaz y eficiente, el 95% restante mencionan que no ayudaran a mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones.

**Interpretación:** De acuerdo a los resultados el 95% de los docentes, indicaron que dichos indicadores no ayudan a mejorar las operaciones de la Escuela, ya que no tienen conocimientos de la aplicación de estos, lo que impide tomar decisiones con un alto nivel de seguridad, se determinó que existe la necesidad de realizar indicadores ya que no existen, con el objetivo de disminuir el riesgo empresarial, y servir de base para la evaluación del personal a fin de verificar el grado de compromiso con la Escuela Particular Jesús Infante.

**10. ¿Considera que un adecuado Diseño de Control Interno beneficiará a la Institución Educativa?**

**Tabla 15-3:** Diseño de Control Interno

ADECUADO DISEÑO DE CONTROL INTERNO	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	20	100%
NO	0	0%
TOTAL	20	100%

**Fuente:** Escuela Particular de Educación Básica Jesús Infante

**Realizado por:** Jhayya, Nataly 2021



**Gráfico 11-3.** Diseño de Control Interno

**Realizado por:** Nataly J., 2021

**Análisis:** En este caso podemos observar que el 100% de los docentes encuestados están de acuerdo que un buen diseño de Control Interno beneficiara a la Escuela Particular de Educación Básica Jesús Infante.

**Interpretación:** La Escuela Jesús Infante no dispone de un Sistema de Control Interno, lo que conlleva a un alto riesgo en sus operaciones, es importante disponer de este Sistema de Control para verificar y evaluar los resultados alcanzados, así como también lograr una mayor eficiencia, eficacia y transparencia en las operaciones, ya que ayudará a prevenir y disminuir los riesgos en la toma de decisiones a través de las estrategias a ser efectuadas y así lograr los objetivos y metas propuestas en la Institución.

### **3.2. Discusión de Resultados**

En base a los resultados alcanzados y una vez aplicada las técnicas e instrumentos de investigación, se comprueba la veracidad de la idea a defender, encontrando muchos problemas en la Institución, por lo que vio en la necesidad de Implementar un Sistema de Control Interno basado en el COSO III, en la Escuela Particular de Educación Básica Jesús Infante, de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, la cual permitirá desarrollar políticas, técnicas y medidas de prevención, permitiendo identificar las principales falencias, para mejorar la gestión de las operaciones y reducir los riesgos.

Así mismo se consideró un diagnóstico global a la Escuelas Particular Jesús Infante basándose en la aplicación de los cinco componentes y diecisiete principios del método COSO III, con el objetivo de fortalecer todas las áreas de la Institución.

El Manual de Funciones y la Estructura Organizacional, ayudará a que todos los niveles de la Institución puedan comprender las responsabilidades y funciones, y a su vez tener directrices para ejecutar sus actividades.

El Sistema de Control contará con mecanismos de evaluación como indicadores, cuestionarios y presentación de informes de las actividades, las cuales ayudaran a evaluar los niveles de riesgo en la Institución Educativa, ayudando a mejorar las actividades con eficiencia y eficacia.

El manejo eficaz de la comunicación dentro de la Institución proporcionará un ambiente de trabajo adecuado y garantizará una buena comunicación, garantizando la estabilidad laboral y motivación personal.

Las capacitaciones y evaluaciones al personal será un factor clave para la gestión, con el cual se analizará el nivel de desempeño del personal para tomar acciones correctivas y de mejora.

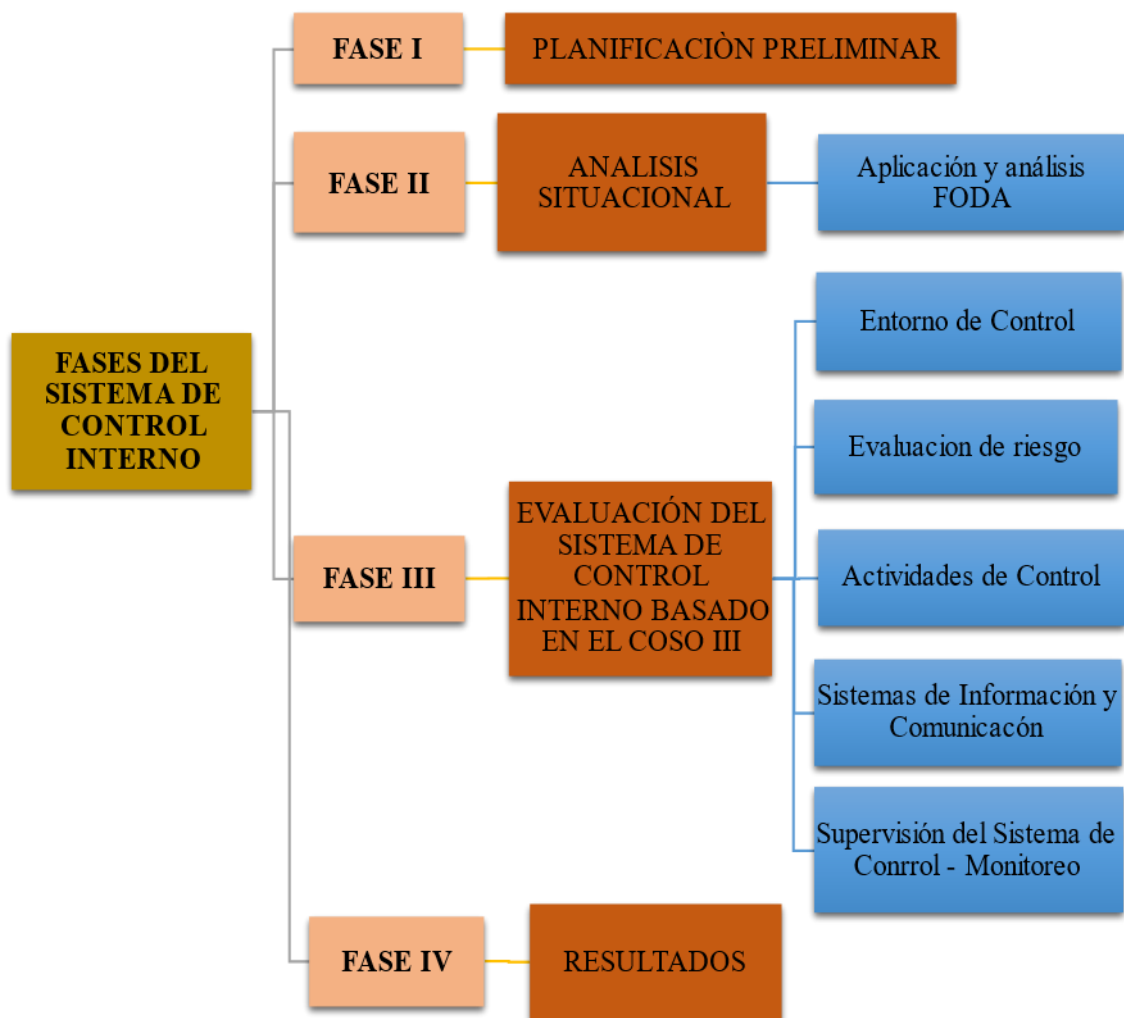
Por último, la Institución Educativa podrá alcanzar los objetivos planteados, logrando el éxito Institucional, y cumpliendo sus objetivos con eficiencia y eficacia.

### 3.3. Propuesta

#### 3.3.1. Título

“Diseño de un Sistema de Control Interno basado en el COSO III, en la Escuela Particular de Educación Básica Jesús Infante, de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo”

### 3.4. Contenido de la Propuesta



**Figura 18-3.** Fases del Sistema de Control Interno

Elaborado por: Jhayya, N. 2021

### 3.5. Antecedentes de la propuesta

#### Escuela particular de Educación Básica “Jesús Infante” CONTENIDO DE LA PROPUESTA

##### 3.5.1. *Presentación*

El desarrollo de un Sistema de Control Interno Basado en el COSO III, a la Escuela de Educación Básica “Jesús Infante”, permitirá evaluar continuamente los errores y formular posibles soluciones, adicionalmente se podrá contar con información detallada, ordenada, sistemática e integral de sus actividades, responsabilidades e información sobre sus procedimientos en las diferentes, áreas, funciones y actividades que se ejecutan en el establecimiento, convirtiéndose en una guía práctica para la dirección, que ayudará al desempeño óptimo del personal y poder cumplir con los objetivos deseados.

##### 3.5.2. *Objetivos de la Propuesta*

###### 3.5.2.1. *Objetivo General*

Diseñar un Sistema de Control Interno Basado en el COSO III en la Escuela Particular de Educación Básica Jesús Infante, con el fin de que la institución pueda trabajar en base a técnicas y competencias le ayuden a mejorar la eficiencia y cumplimiento de sus objetivos.

###### 3.5.2.2. *Objetivos Específicos*

- Utilizar métodos, técnicas y herramientas de investigación necesarias que ayuden a la recopilación de información consistente, pertinente, relevante y suficiente de tal forma que sean los más objetivos y reales posibles.
- Aplicar los componentes del COSO III para Evaluar el Sistema de Control Interno y así determinar los problemas de la Escuela “Jesús Infante”
- Emitir un informe de Control Interno para que la máxima autoridad de la Institución tome las decisiones adecuadas.

3.6. Desarrollo de la Propuesta

**ESCUELA PARTICULAR DE EDUCACIÓN  
BÁSICA JESÚS INFANTE**



***DISEÑO DE UN SISTEMA DE  
CONTROL INTERNO  
BASADO EN EL COSO III***

**3.7. Fase I: Planificación Preliminar**

# FASE

# I



# Planificación Preliminar



### 3.7.1. Información General

#### **Escuela particular de Educación Básica “Jesús Infante” ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

##### *3.7.1.1. Reseña Histórica*

La Escuela de Educación Básica Jesús Infante fue implantada en el año 2008, pertenece a la Congregación Hermanas Dominicanas de la Providencia, se localiza en la Avenida Leopoldo Freire y Bucarest de la Ciudad de Riobamba y tiene su sede matriz en la ciudad de Medellín Colombia.

En el mes de abril del año 2003 por inspiración del Monseñor Víctor Corral Mantilla en aquel entonces obispo de la diócesis de San Pedro de Riobamba, se inicia la obra del centro de protección infantil, Julia Mantilla nombre que obtiene en honor a la mamá de Monseñor Víctor.

El Centro de atención inicia prestando sus servicios de alimentación y evangelización a los niños y jóvenes de escasos recursos de la ciudad de Riobamba, siendo su directora la Hermana Socorro Cardona.

Posteriormente se implementa el servicio de guardería atendiendo niños de 6 meses hasta 4 años, centrándose en el cuidado de los niños del mercado mayorista, realizándolo con el apoyo del estado por medio de la organización Yachachi.

En el año 2006-2007 la Licenciada Fernanda Campoverde gestiona frente al Ministerio de Educación la legalización del Centro de Educación Inicial la cual tomo como nombre Jesús Infante contando con muy buena aceptación en la ciudad.

Frente a la gran acogida dos años después se implementa el jardín, cumpliendo con el deseo de la madre precursora de la Congregación, hacer de los niños buenos hijos de Dios.

En el año 2012, luego de un trabajo minucioso se logra la acreditación ante el Ministerio de Educación el segundo año de educación básica, sistemáticamente se aumentaron los grados, hasta llegar a séptimo año, estos logros han sido gracias a la gestión de las Hermanas Luz Miriam Vargas y Edith Eliana Cruz en colaboración de los docentes, quienes consientes de la responsabilidad y el compromiso con la sociedad, han trabajado arduamente para que la institución se poseione en la ciudad de Riobamba como una de las mejores.

En la actualidad la Institución cuenta con una cantidad significativa de estudiantes matriculados, incrementando poco a poco su infraestructura y el número de alumnos, contando con 408 niños, teniendo como meta continuar ampliando sus instalaciones, que a pesar de las circunstancias que vivimos, continúan confiando nuestra educación, además hace parte de nuestra comunidad educativa un selecto grupo de docentes, administrativos y religiosas quienes mediante su labor contribuyen a la formación de los ciudadanos del futuro.

### 3.7.1.2. Datos Generales

**Tabla 16-3:** Datos Generales de la Institución Educativa

<b>INSTITUCIÓN</b>	Escuela Particular de Educación Básica “Jesús Infante”
<b>NOMBRE DE LA DIRECTORA</b>	Hna. Lcda. Edith Eliana Cruz Hernández
<b>NOMBRE DE LA VICERECTORA</b>	Hna. Carmen Isabel Herrera Romero
<b>NIVELES ACADÉMICOS</b>	Inicial I Inicial II Primer Año de Educación Básica, Segundo Año de Educación Básica, Tercer Año de Educación Básica, Cuarto Año de Educación Básica, Quinto Año de Educación Básica, Sexto Año de Educación Básica, Séptimo Año de Educación Básica.
<b>SOSTENIMIENTO</b>	Particular
<b>RÉGIMEN</b>	Sierra
<b>JORNADA</b>	Matutina
<b>CÓDIGO AMIE</b>	06H00139

**Fuente:** Escuela Particular de Educación Básica Jesús Infante

**Realizado por:** Jhayya, Nataly 2021

### 3.7.1.3. Ubicación

La Escuela Particular Jesús Infante se encuentra ubicada en la Av. Leopoldo freire y Bucarest.



**Figura 19-3.** Ubicación Escuela Jesús Infante

Elaborado por: Jhayya, N. 2021

#### 3.7.1.4. Logotipo



**Figura 20-3.** Logotipo Escuela Jesús Infante

**Fuente:** Escuela Particular de Educación Básica Jesús Infante

**Elaborado por:** Jhayya, N. 2021

#### 3.7.1.5. Misión

La Escuela Jesús Infante, es una institución educativa independiente y sin ánimo de lucro; cuya misión es lograr por todos los medios que estén a su alcance, el bienestar social y moral de los niños, ofreciendo una educación integral, orientada en la moral y en los valores humanos, favoreciendo el desarrollo de competencias cognitivas y afectivas para que los estudiantes enfrenten situaciones de la vida cotidiana en forma eficiente, optimista y positiva. A partir de un proceso organizado y orientado, pedagógica y metodológicamente impulsando y potencializando las habilidades de nuestro personal para lograr cubrir las necesidades de los estudiantes, con miras a un futuro prometedor para nuestra sociedad.

#### 3.7.1.6. Visión

Constituirse como una institución educativa que fundamenta su quehacer en la generación de aprendizajes significativos que contribuyan a la formación integral de todos los entes educativos, desarrollando habilidades que nos permitan convivir y participar en una sociedad cambiante, siendo así capaces de mantener sus valores y principios intactos, asociados a un sentido científico, axiológico y humanista.

#### *3.7.1.7. Ideario*

La Escuela Jesús Infante en su ideario manifiesta, que nuestros niños son la razón de la enseñanza integral de la institución, de esta forma se respetara su idiosincrasia sin hacer diferencias de su origen respetándolos como individuos, respetando aptitudes que apoyen al desarrollo de sus habilidades.

Respetamos a la familia como tal, desde sus orígenes históricos, culturales, etc. Fomentando la enseñanza en valores que despierten la solidaridad universal y creando una conciencia de estimación por el trabajo, factor que incide en el aprendizaje y la realización personal y para con los demás.

Como institución estamos abiertas a las ideas innovadoras educativas para desarrollar y mejorar la calidad de educación preparando a nuestros educandos para retos mayores en lo posterior.

#### *3.7.1.8. Objetivo*

Instruir estudiantes participativos, autónomos, espontáneos, creativos y críticos que lleguen a involucrarse en la vida social, política y económica del país de una manera positiva. Ante ello el docente de Educación Inicial debe sentar las bases para que ellos puedan expresar de manera oral y escrita diversas opiniones, participar en conversaciones, crear distintos textos con el propósito comunicativo e incentivar el disfrute de los textos literarios.

Para alcanzarlo, es necesario que desarrollen la conciencia de que la lengua comunicación y que ellos sean capaces de escuchar, hablar, leer y escribir de manera eficaz. Para ello los niños requieren estimular la expresión oral, creando espacios amplios de comunicación con tema de interés para los y las estudiantes.

#### *3.7.1.9. Políticas*

La Congregación Hermanas de la Providencia Social Cristiana asume el compromiso de integrar a su administración y al desarrollo de su servicio apostólico, educativo y formativo el inicio de excelencia en la gestión del medio ambiente. Es por esto por lo que, siguiendo un proceso de evolución, ha determinado y puesto en marcha los siguientes principios:

- Divulgar la sostenibilidad y la eficiencia en la administración ambiental, integrarla en nuestra estrategia y asumirla como una práctica común para todas las labores del trabajo diario en la Congregación.
- Como parte de la formación en valores de la Congregación, dar a los niños que atendemos un óptimo ejemplo y la mejor formación viable en el conocimiento, respeto, cuidado y la defensa ambiental.
- Fomentar y fortalecer la cultura ambiental en las prácticas operativas y de servicios desde la formación y concientización a todos los empleados para que se apliquen los principios comprendidos en esta política y hacerles participar por medio de la aportación de recomendaciones y el trabajo en grupo.
- Comprobar y asegurar el cumplimiento de los requisitos legales y del medio ambiente tanto en la prestación de nuestros servicios como al momento de comprar productos o subcontratar servicios.

#### *3.7.1.10. Principios Congregacionales*

- **Espíritu de Fe:** Motivación para construir el Reino, animadas por la confianza en Dios, el amor a Cristo y a la Iglesia.
- **Fidelidad:** Vivir en simbiosis con la palabra de Dios y la tradición bajo la guía del magisterio de la iglesia.
- **Comunión Eclesial:** Experiencia creativa de unidad para hacer posible una verdadera comunidad.
- **Santidad:** Correspondencia del Amor de Dios en el seguimiento radical de Cristo a imagen de María y de los Santos.

#### *3.7.1.11. Valores Institucionales*

Se han definido 5 valores Institucionales que enmarcan el código de comportamiento que se cumple con los diferentes grupos de niños, estos son:



**Responsabilidad:** Es hacerse cargo de las consecuencias de los actos propios, es decir, prevenir y evitar situaciones que causen daño así mismo, a otros y al entorno, es un actuar libre, guiado por a voluntad y el entendimiento de los deberes y derechos que se poseen, para responder ante uno mismo y ante otras personas.



**Bondad:** Es preocuparse por los demás, por su bienestar y sentimientos de manera altruista. Son las ganas de hacer el bien y no el mal. Todos los niños nacen con a capacidad de ser buenos y es con nuestro hacia acciones bondadosas, lo que hace que ese valor se asiente en su carácter.



**Civismo:** Significa ser capaz de mirar alrededor y acudir en ayuda de quien lo necesita, de quien esta en apuros; es una virtud que denota seguridad y confianza en uno mismo, así como integridad moral.



**Respeto:** Es la virtud que tienen las personas para el reconocimiento, aprecio y valoración de las cualidades y derechos de los demás, ya sea por su valor como persona, conocimiento, experiencia, actuación o leyes. El desarrollo de la virtud del respeto debe empezar a enseñarse a los niños desde que nacen.



**Sinceridad:** Es la actitud congruente que se mantienen en todo momento, basada en la veracidad de sus palabras y acciones. Es expresión plena del ser mismo, de actuar y relacionarse transparentemente en el marco de la verdad.

**Figura 21-3.** Valores Institucionales

Elaborado por: Jhayya, N., 2021

### 3.7.1.12. Principios Filosóficos

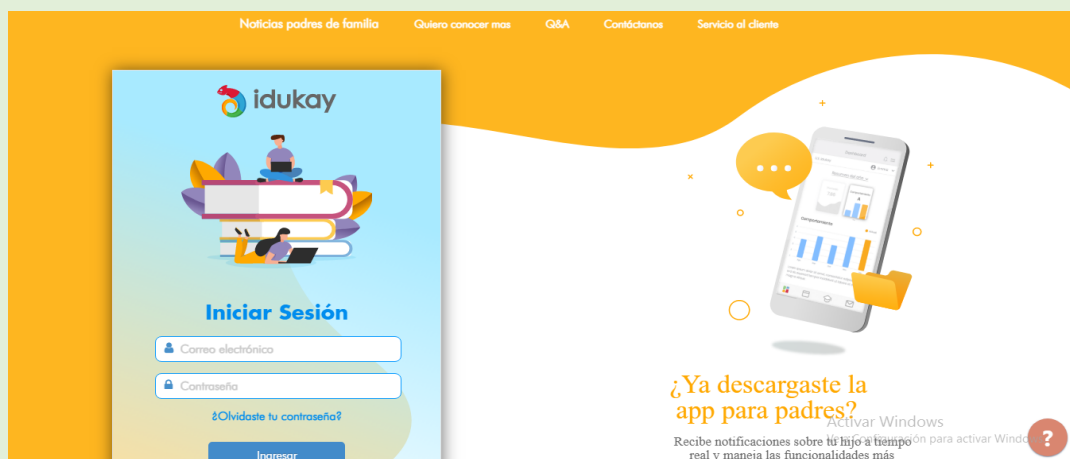
El objetivo principal de las Hermanas Dominicas de la Providencia es orientar a los niños hacia una formación integral, a ser buenos hijos de Dios, a ser hombres y mujeres que dirijan a los demás a fortalecer y reafirmar en las áreas de su desarrollo físico, psicológico y espiritual. La institución opera en un ambiente Cristiano, con principios fundamentales de formación para la vida, basados en el conocimiento y transmisión de valores éticos, morales, espirituales y sociales. El compromiso de la institución permite en el niño, todo aquello que la cohesión y continuidad en su formación integral; permitir que todo esto radique en el conocimiento del pasado, le exija en el presente y sea un agente activo y responsable del futuro.

### 3.7.1.13. Base Legal

- Constitución de la Republica del Ecuador.
- Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI).
- Reglamento General de la LOEI.
- Código de Trabajo.
- Código de la Niñez y Adolescencia.
- Resolución que establece los parámetros del costo de matrícula y pensión.
- Código de Convivencia.
- Reglamento Interno.
- Reglamento de Seguridad e Higiene.
- Manual de Contratación del Personal.
- Manual de Riesgos.

### 3.7.1.14. Sistema Informático

El sistema informático utilizado en la Escuela Particular Jesús Infante permite realizar la matriculación y registro de los niños y registro de pagos de pensiones.



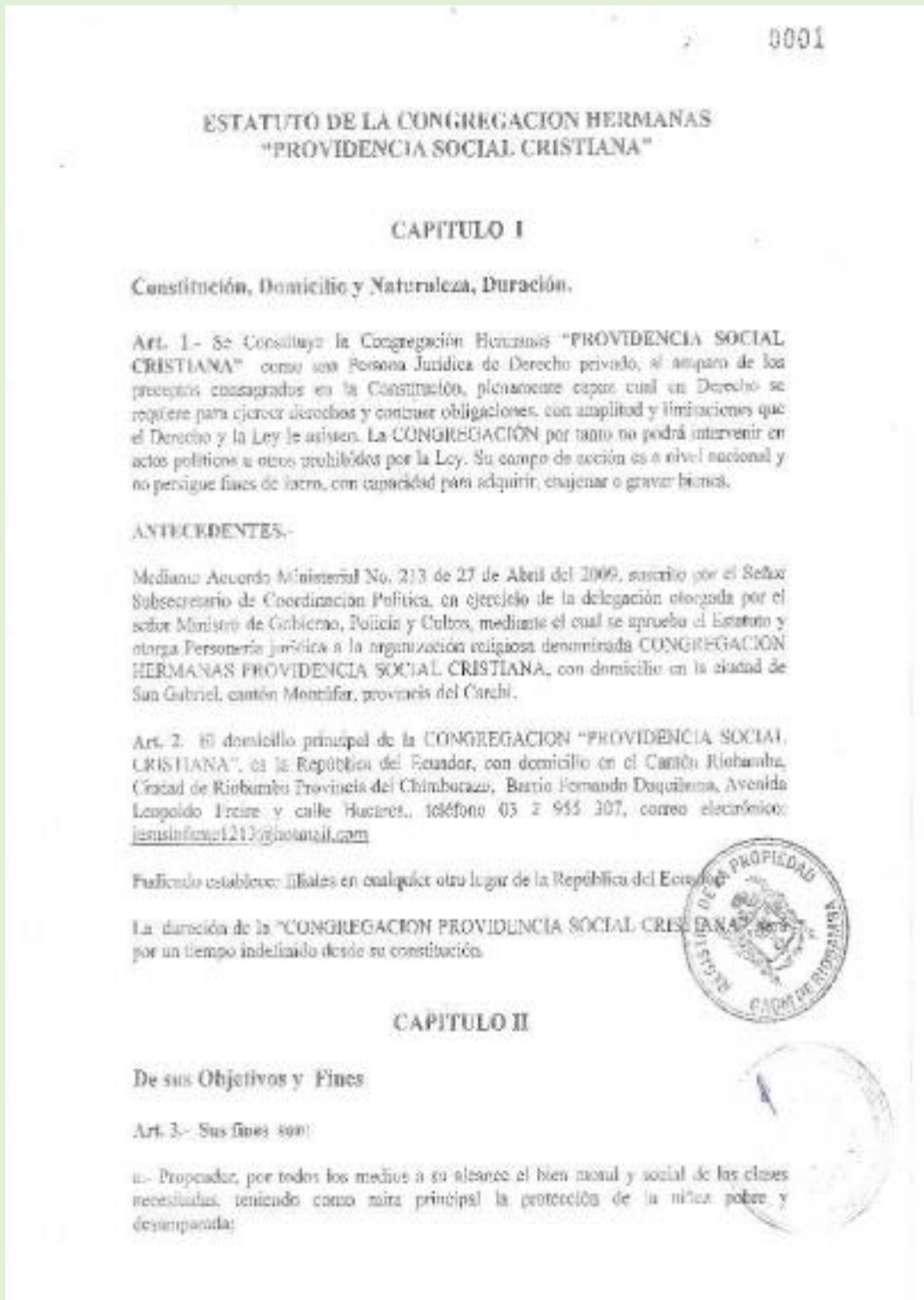
**Figura 22-3.** Sistema Informático

**Fuente:** Escuela Particular de Educación Básica Jesús Infante

**Elaborado por:** Jhayya, N. 2021



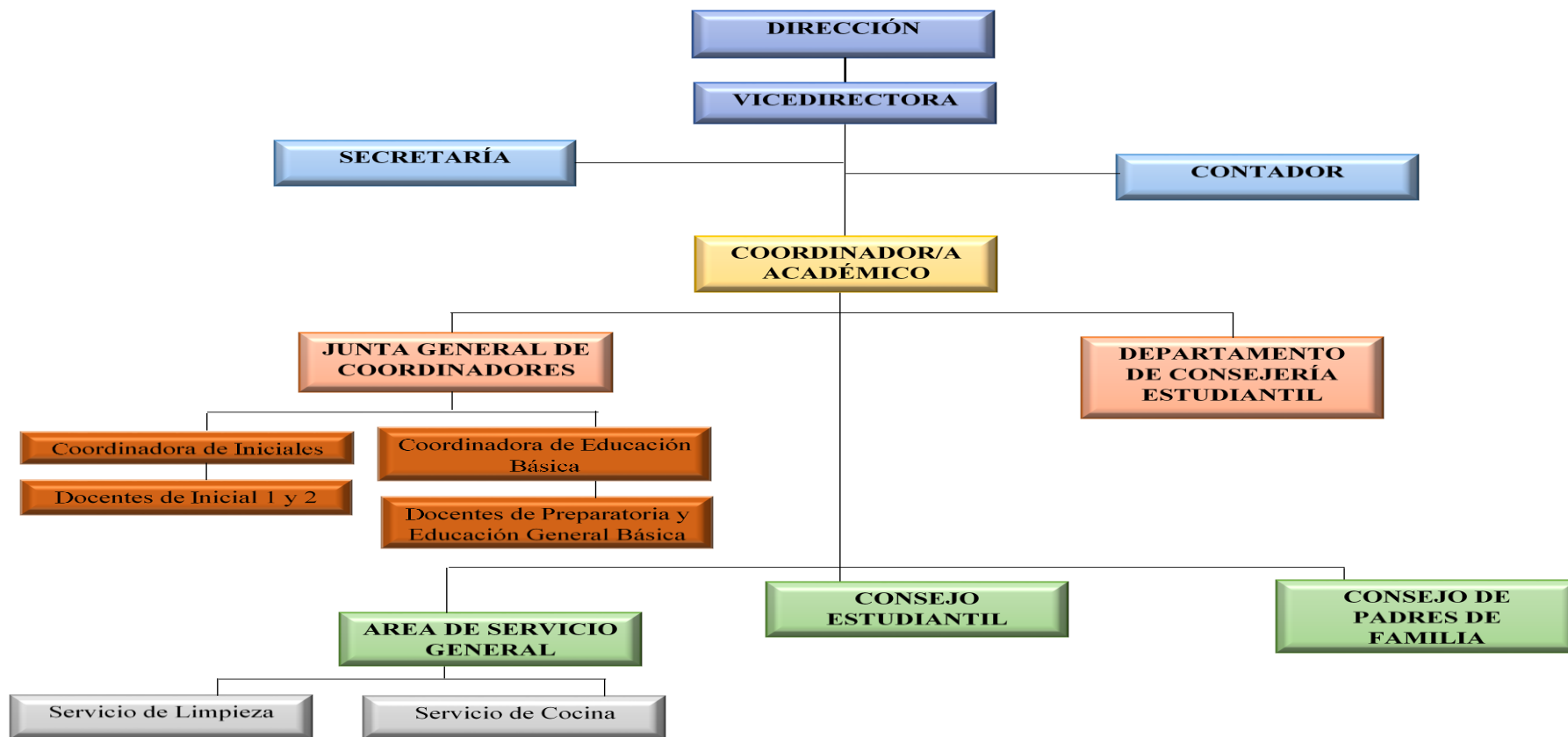
3.7.1.15. *Estatutos*



**Figura 23-3.** Estatuto

**Fuente:** Escuela Particular de Educación Básica Jesús Infante

3.7.1.16. Estructural Organizacional



**Figura 24-3.** Organigrama Estructural

Fuente: Escuela Particular de Educación Básica Jesús Infante

Elaborado por: Jhayya, N. 2021

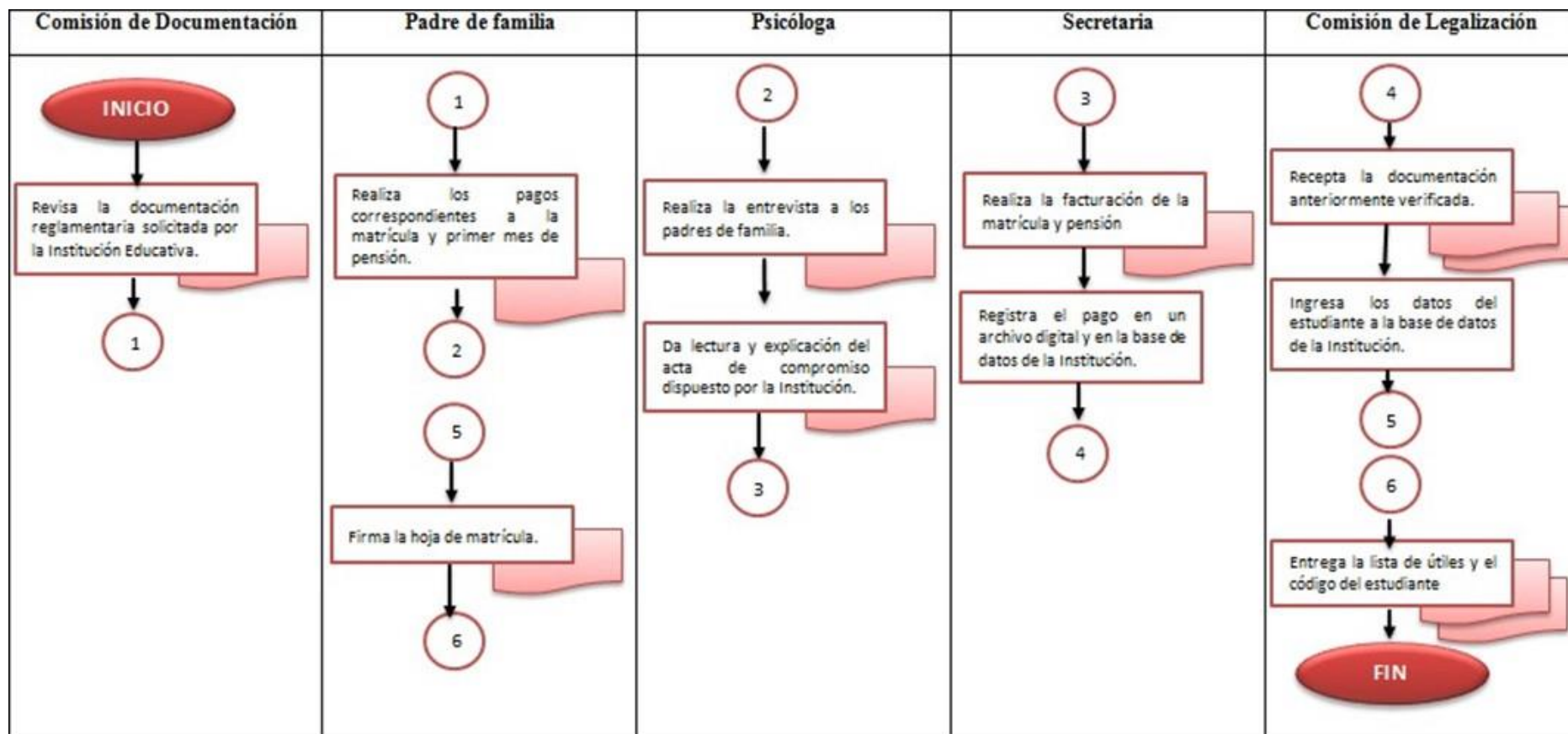
3.7.1.17. *Flujograma de los procesos operativos*

**Tabla 17-3:** Proceso de matriculación

<b>PROCESO DE MATRICULACIÓN</b>		
<b>N.º</b>	<b>PROCESO</b>	<b>ENCARGADO</b>
1	Se efectúa la revisión de documentación reglamentaria solicitada por la Institución Educativa.	Comisión de documentación
2	El padre de familia realiza los pagos correspondientes a la matrícula y primer mes de pensión en la Coop. De Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.	Padre de familia
3	Se procede a realizar la entrevista a los padres de familia, sobre datos de los niños que ingresarán a la institución.	Psicóloga.
4	Se da lectura y explicación del acta de compromiso dispuesto por la Institución.	Psicóloga.
5	Realiza la facturación de la matrícula y pensión	Secretaria
6	Registra el pago en un archivo digital y en la base de datos de la Institución.	Secretaria.
7	Recepta la documentación anteriormente verificada.	Comisión de Legalización.
8	Ingresa los datos del estudiante a la base de datos de la Institución.	Comisión de Legalización.
9	Firma la hoja de matrícula.	Padre de familia.
10	Se entrega la lista de útiles y el código del estudiante para efectuar los pagos de pensión y verificación de calificaciones en la página institucional.	Comisión de Legalización.

**Fuente:** Escuela Particular de Educación Básica Jesús Infante

**Realizado por:** Jhayya, Nataly 2021



**Figura 25-3.** Flujograma Proceso de matriculación

**Fuente:** Escuela Particular de Educación Básica Jesús Infante

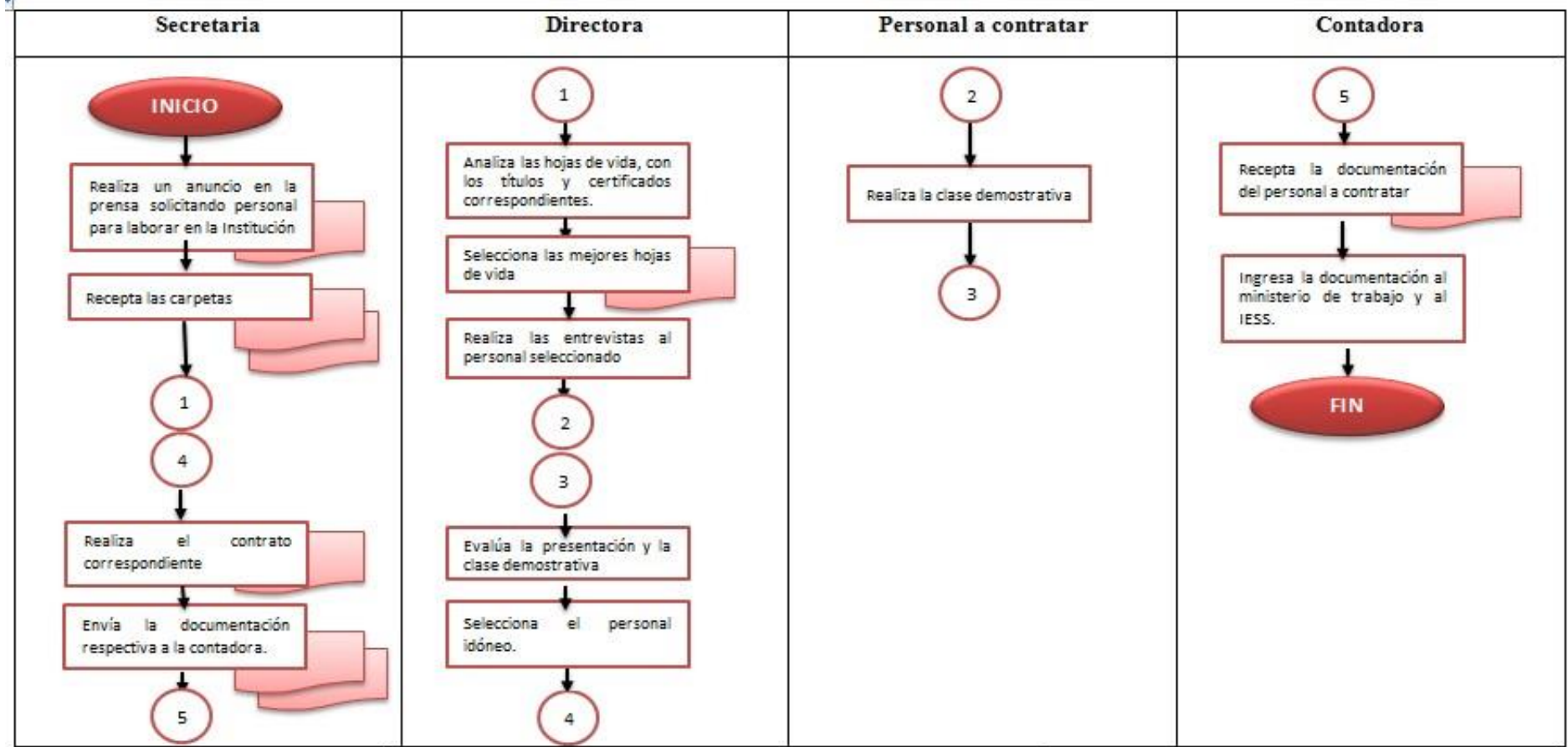
**Elaborado por:** Jhaya, N. 2021

**Tabla 18-3:** Contratación del Personal

PROCESO DE CONTRATACIÓN DEL PERSONAL		
N°	PROCESO	ENCARGADO
1	Se realiza un anuncio en la prensa solicitando personal para laborar en la Institución, estableciendo un perfil de puesto.	Secretaria
2	Se receptan las carpetas en la secretaria	Secretaria
3	Analiza las hojas de vida, con los títulos y certificados correspondientes	Directora
4	Selecciona las mejores hojas de vida, evaluando la documentación según el manual de contratación al personal.	Directora
5	Se realiza las entrevistas al personal seleccionado	Directora
6	Realiza la clase demostrativa	Personal a contratar
7	Se evalúa la presentación y la clase demostrativa	Directora
8	Procede a seleccionar el personal idóneo para el cargo solicitado.	Directora
9	Realiza el contrato correspondiente	Secretaria
10	Envía la documentación respectiva del personal a contratar para el ingreso a la Institución a la contadora	Secretaria
11	Recepta la documentación del personal a contratar	Contadora
12	Ingresa la documentación al ministerio de trabajo y al IESS.	Contadora

**Fuente:** Escuela Particular de Educación Básica Jesús Infante

**Realizado por:** Jhayya, Nataly 2021



**Figura 26-3.** Flujograma Proceso de contratación

**Fuente:** Escuela Particular de Educación Básica Jesús Infante

**Elaborado por:** Jhayya, N. 2021

### 3.7.1.18. Nómina del Personal

**Tabla 19-3:** Nómina del Personal

Nº	Nómina	Cargo
1	Hna. Cruz Hernández Edith Eliana	Directora
2	Hna. Carmen Isabel Herrera Romero	Vicedirectora
3	Lcda. Escudero Moncayo Gynna Elizabeth	Inspector General
4	Ing. Gabriela Elizabeth Jhayya Ontaneda	Secretaria – Contadora
5	Mgs. Yambay Moyano Carmita Elizabeth	Psicóloga
6	Sra. Pilco Morocho Verónica Patricia	Personal de Servicio
7	Lcda. Abarca Vallejo Mariana de Jesús	Docente
8	Lcdo. Amancha Vargas Darío Javier	Docente
9	Lcda. Casco Daquilema Rosa Elena	Docente
10	Lcda. Castro Yerovi Ana Julia	Docente
11	Lcda. Chinle Daquilima Tania Fernanda	Docente
12	Lcda. Loor Cruz Daniela Irene	Docente
13	Lcda. Hna. Pilco Alvarado Sonia Eliza	Docente
14	Lcdo. Erazo Tapia Miguel Ángel	Docente
15	Lcda. Guaipacha Asqui Norma Hernández	Docente
16	Lcda. Granizo Gaibor María Elena	Docente
17	Lcda. Muñoz Coronel Jessica Paola	Docente
18	Lcda. Olmedo Parra Rocío Aída	Docente
19	Lcda. Parra Tapia Trancito Patricia	Docente
20	Lcda. Pérez Montachana Rocío Elizabeth	Docente
21	Lcda. Sinchi Damián Myriam Janneth	Docente
22	Lda. Tapia Balseca Tatiana Alexandra	Docente
23	Lcdo. Tapia Balseca Kevin Vinicio	Docente
24	Lcda. Vallejo Esparza Jessica Katherine	Docente
25	Lcdo. Villagómez Sánchez Hugo Rolando	Docente

**Fuente:** Escuela Particular de Educación Básica Jesús Infante

**Realizado por:** Jhayya, Nataly 2021

# FASE

# II



# Análisis Situacional



### **3.8.1. Análisis Situacional FODA**

Después de recoger información a través de la observación, entrevistas al personal directivo y administrativo, y encuestas al personal docente, el objetivo es realizar un análisis de los hallazgos más importantes en cuanto a la situación interna y externa de la Escuela Particular de Educación Básica Jesús Infante y conocer las fortalezas, debilidades (factores internos), oportunidades y amenazas (factores externos), que afectan de manera positiva y negativa a la Institución Educativa, permitiendo identificar la calidad de sus procesos y recursos.

Para Sánchez (2020), un análisis FODA es:

Es una herramienta importante para hacer una evaluación detallada de la situación actual de una organización en función de sus debilidades y fortalezas, así como las oportunidades y amenazas que presenta su entorno, es un método de trabajo que facilita la toma de decisiones (*pág. 1*).

Los resultados obtenidos del análisis FODA, serán de gran utilidad para el análisis y diseño de las estrategias. La gran importancia de la elaboración de este análisis consiste en poder establecer de forma objetiva, en que aspectos la Institución tienen ventajas respecto a la competencia, y en qué aspectos necesita corregir para poder ser competitivo.

**Tabla 20-3:** Análisis FODA

<b>FODA</b>	
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	<b>FACTORES EXTENOS</b>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<p><b>F1:</b> Plataforma educativa virtual</p> <p><b>F2:</b> Infraestructura adecuada</p> <p><b>F3:</b> Constitución legal</p> <p><b>F4:</b> Imagen Corporativa</p> <p><b>F5:</b> Vinculación al desarrollo sostenible</p> <p><b>F6:</b> Cumplimiento del calendario escolar</p> <p><b>F7:</b> Docentes con perfiles profesionales acorde a las actividades académicas que desarrollan</p> <p><b>F8:</b> Empatía con los alumnos</p> <p><b>F9:</b> Responsabilidad del personal docente</p> <p><b>F10:</b> Espacios recreativos</p>	<p><b>O1:</b> Acceso a nuevas tecnologías y procesos para aumentar la eficiencia</p> <p><b>O2:</b> Búsqueda de la excelencia académica a nivel de instituciones</p> <p><b>O3:</b> Reconocimiento en el mercado</p> <p><b>O4:</b> Emprendimientos</p> <p><b>O5:</b> Compromiso con instituciones públicas: bomberos, etc.</p> <p><b>O6:</b> Financiamiento</p> <p><b>O7:</b> Mejoramiento de los procesos operativos</p> <p><b>O8:</b> Alta demanda estudiantil</p> <p><b>O9:</b> Donaciones para las gestiones de la Institución</p> <p><b>O10:</b> Marketing digital</p>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p><b>D1:</b> No se cuenta con un Sistema de Control</p> <p><b>D2:</b> Inexistencia de manual de funciones y procedimientos</p> <p><b>D3:</b> Falta de capacitación al personal administrativo y docente.</p> <p><b>D4:</b> Falta de difusión y aplicación de reglamentos internos</p> <p><b>D5:</b> Duplicidad de funciones</p> <p><b>D6:</b> Inexistencia de indicadores de gestión</p> <p><b>D7:</b> Plan estratégico escaso</p> <p><b>D8:</b> Poca comunicación</p> <p><b>D9:</b> Mal clima laboral</p> <p><b>D10:</b> Falta de una sala de profesores</p>	<p><b>A1:</b> Falta de inversión</p> <p><b>A2:</b> Aumento de los costos pensión y matrícula</p> <p><b>A3:</b> Nuevas competencias en el mercado Institucional</p> <p><b>A4:</b> Inestabilidad económica en el Estado Ecuatoriano</p> <p><b>A5:</b> Falta de tiempo de padres de familia para involucrarse en la educación de sus hijos.</p> <p><b>A6:</b> Deserción escolar por los bajos recursos económicos familiar</p> <p><b>A7:</b> Cambio en las políticas para el funcionamiento de Escuelas Particulares.</p> <p><b>A8:</b> Inequidad social y de género.</p> <p><b>A9:</b> Cierre de Escuelas Particulares por no cumplir estándares de calidad.</p> <p><b>A10:</b> Costos elevados en los servicios de mantenimiento</p>

**Fuente:** Escuela Particular de Educación Básica Jesús Infante

**Realizado por:** Jhayya, Nataly 2021

### 3.8.2. *Matriz de Correlación*

Una vez conocido los factores claves tanto internos, como externos de la Escuela Particular de Educación Básica “Jesús Infante”, el siguiente paso es identificar a través de la matriz de correlación, los factores más importantes que nos servirán para establecer objetivos y estrategias adecuadas para la Institución Educativa.

Lo interesante de esta matriz, es que nos permite manejar escalas donde se va a relacionar Fortalezas con Oportunidades; como también relacionar Debilidades con Amenazas, y priorizar los hechos más importantes que ayudan al logro de los objetivos

De estas relaciones entre variables vamos a tener sumas y promedios donde estaremos en la posibilidad de detectar e identificar factores estratégicos que son aquellos valores mayores o iguales a 3.

La valoración que se va a utilizar para medir las relaciones alta, media y baja, es la siguiente:

#### **Matriz FA:**

**Tabla 21-3:** Matriz FA

Si la Fortaleza tiene relación con la Oportunidad	<b>5</b>
Si la Fortaleza no tienen relación con la Oportunidad	<b>1</b>
Si la Fortaleza y la Oportunidad tienen mediana relación	<b>3</b>

Realizado por: Jhayya, Nataly 2021

#### **Matriz DA:**

**Tabla 22-3:** Matriz DA

Si la Debilidad tiene relación con la Amenaza	<b>5</b>
Si la Debilidad no tienen relación con la Amenaza	<b>1</b>
Si la Debilidad y la Amenaza tienen mediana relación	<b>3</b>

Realizado por: Jhayya, Nataly 2021

### 3.8.2.1. Matriz de Correlación FO

**Tabla 23-3:** Matriz de Correlación FO

FO		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	T O T A L	
		Acceso a nuevas tecnologías y procesos para aumentar la eficiencia	Búsqueda de la excelencia académica a nivel de instituciones.	Reconocimiento en el Mercado	Emprendimientos	Compromiso con instituciones públicas: bomberos, cruz roja, etc.	Financiamiento	Mejoramiento de los Procesos Operativos	Alta demanda estudiantil.	Donaciones para las gestiones de la Institución	Marketing digital		
F1	Plataforma educativa virtual	5	5	5	5	3	5	5	5	1	5	44	15%
F2	Infraestructura adecuada	1	5	5	3	1	5	5	5	5	1	36	12%
F3	Constitución legal	1	3	1	1	3	3	3	3	1	1	20	7%
F4	Imagen Corporativa	5	5	5	5	3	5	3	5	3	5	44	15%
F5	Vinculación al desarrollo sostenible	1	5	5	5	3	5	1	3	3	1	32	11%
F6	Cumplimiento del calendario escolar	1	3	3	3	1	1	5	3	1	1	22	7%
F7	Docentes con perfiles profesionales acorde a las actividades académicas que desarrollan.	1	5	5	3	1	1	5	5	1	1	28	9%
F8	Empatía con los alumnos	1	5	3	1	3	1	1	3	1	1	20	7%
F9	Responsabilidad del personal docente	1	5	5	1	1	1	5	5	1	1	26	9%
F10	Espacios recreativos	3	3	3	1	3	1	1	5	3	1	24	8%
<b>TOTAL</b>		<b>16</b>	<b>44</b>	<b>40</b>	<b>28</b>	<b>22</b>	<b>28</b>	<b>34</b>	<b>42</b>	<b>20</b>	<b>18</b>	<b>296</b>	<b>100%</b>
		<b>5%</b>	<b>15%</b>	<b>14%</b>	<b>9%</b>	<b>7%</b>	<b>9%</b>	<b>11%</b>	<b>14%</b>	<b>7%</b>	<b>6%</b>	<b>99%</b>	

Fuente: Escuela Particular de Educación Básica Jesús Infante

Realizado por: Jhayya, Nataly 2021

## **Análisis:**

La matriz de correlación FO, realizada a la Escuela de Educación Básica Jesús Infante, permitió identificar el nivel de importancia que existe entre cada uno de los componentes, es decir saber si existe una relación de las fortalezas, frente a las oportunidades y así poder mostrar como las oportunidades pueden fortalecer más a la Institución Educativa.

De acuerdo con el análisis realizado, se pudo determinar que, de las diez fortalezas, las de mayor impacto son, que la Institución cuenta con una plataforma educativa virtual, como un complemento más de la docencia, buscando garantizar el aprendizaje y enseñanza diario de los estudiantes, proporcionar conocimientos y habilidades, y mantener una buena comunicación con ellos, permitiendo enviar tareas y desarrollar actividades, así mismo la Institución cuenta con un sistema informático que permite realizar matriculas y registrar a los niños; la segunda fortaleza con mayor relevancia es que cuenta con una buena imagen corporativa, ya que tiene buena infraestructura, transmitiendo seriedad y seguridad.

De las diez oportunidades, las de mayor importancia son, la oportunidad de alcanzar la excelencia académica a nivel de instituciones y la alta demanda estudiantil.

La Escuela Jesús Infante debe aprovechar de manera correcta las fortalezas para maximizar sus oportunidades, ya que, si cuenta con una buena plataforma digital y una excelente imagen corporativa, permitirá posicionar a la Institución en la mente de sus clientes, generando prestigio ante la sociedad, aumentando la demanda estudiantil y alcanzando la excelencia académica.

### 3.8.2.2. Matriz de Correlación DA

**Tabla 24-3:** Matriz de Correlación DA

DA		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	TOTAL	
		Falta de inversión	Aumento de los costos de pensión y matrícula	Nuevas competencias en el mercado Institucional	Inestabilidad económica en el Estado Ecuatoriano	Falta de tiempo de padres de familia para involucrarse en la educación de sus hijos	Deserción escolar por los bajos recursos económicos familiar	Cambio en las políticas para el funcionamiento de Escuelas Particulares	Inequidad social y de género	Cierre de Escuelas Particulares por no cumplir con normas y estándares de calidad	Costos elevados en los servicios de mantenimiento		
D1	No se cuenta con un Sistema de Control	5	1	1	1	1	1	1	1	3	1	16	10%
D2	Inexistencia de manual de funciones y procedimiento	5	1	1	1	1	1	1	1	3	1	16	10%
D3	Falta de capacitación al personal administrativo y docente	5	1	3	1	1	1	1	1	1	1	16	10%
D4	Falta de difusión y aplicación de reglamentos internos	5	1	1	1	1	1	1	1	3	1	16	10%
D5	Duplicidad de funciones	5	1	3	1	1	1	1	1	1	1	16	10%
D6	Inexistencia de indicadores de gestión	5	1	1	1	1	1	1	1	3	1	16	10%
D7	Plan estratégico escaso	5	1	3	1	1	1	1	1	1	1	16	10%
D8	Poca comunicación	5	1	3	1	1	1	1	1	1	1	16	10%
D9	Mal clima laboral	5	1	1	1	1	1	1	3	1	1	16	10%
D10	Falta de una sala de profesores	5	1	1	1	1	1	1	1	1	3	16	10%
<b>TOTAL</b>		<b>50</b>	<b>10</b>	<b>18</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>18</b>	<b>12</b>	<b>160</b>	<b>100%</b>
		<b>31%</b>	<b>6%</b>	<b>11%</b>	<b>6%</b>	<b>6%</b>	<b>6%</b>	<b>6%</b>	<b>8%</b>	<b>11%</b>	<b>8%</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Escuela Particular de Educación Básica Jesús Infante

Realizado por: Jhayya, Nataly 2021

**Análisis:**

La matriz de correlación DA, ayuda a realizar un estudio de las debilidades, frente a las amenazas que existen en la Escuela Particular de Educación Básica Jesús Infante y así esforzarse por disminuir ambos riesgos.

De las diez debilidades con que cuenta la Institución, todas son de mayor impacto; no cuentan con un Sistema de Control Interno, inexistencia de manual de funciones y procedimientos, falta de capacitación al personal administrativo y docente, falta de difusión y aplicación de reglamentos internos, duplicidad de funciones, inexistencia de indicadores de gestión, plan estratégico escaso, poca comunicación, mal clima laboral y falta de una sala de profesores, las cuales hay que tratar de contrarrestarlas estableciendo estrategias.

Del mismo modo de las diez amenazas que tiene la Escuela Jesús Infante, la de mayor importancia es la falta de inversión.

Se puede determinar que la Institución se enfrenta a una falta de inversión y desconocimiento de las técnicas operacionales, lo más recomendable sería minimizar las debilidades y amenazas, establecer estrategias e invertir en los procesos operativos de la Institución o de lo contrario podrían bajar el prestigio de la Institución y tener un colapso total que daría como resultado el cierre de la Escuela.

### 3.8.3. Matriz de Prioridades

Tabla 25-3: Matriz de Prioridades

<b>VARIABLES INTERNAS</b>			
<b>FORTALEZAS</b>			
<b>NÚMEROS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>Σ</b>	<b>%</b>
<b>F1</b>	Plataforma educativa virtual	<b>42</b>	<b>14%</b>
<b>F4</b>	Imagen Corporativa	<b>42</b>	<b>14%</b>
<b>F2</b>	Infraestructura adecuada	<b>36</b>	<b>12%</b>
<b>F5</b>	Vinculación al desarrollo sostenible	<b>32</b>	<b>11%</b>
<b>F7</b>	Docentes con perfiles profesionales acorde a las actividades académicas que desarrollan	<b>28</b>	<b>10%</b>
<b>F9</b>	Responsabilidad del personal docente	<b>26</b>	<b>9%</b>
<b>F10</b>	Espacios recreativos	<b>24</b>	<b>8%</b>
<b>F6</b>	Cumplimiento del calendario escolar	<b>22</b>	<b>8%</b>
<b>F3</b>	Constitución legal	<b>20</b>	<b>7%</b>
<b>F8</b>	Empatía con los alumnos	<b>20</b>	<b>7%</b>
<b>DIBILIDADES</b>			
<b>D1</b>	No se cuenta con un Sistema de Control	<b>16</b>	<b>10%</b>
<b>D2</b>	Inexistencia de manual de funciones y procedimientos	<b>16</b>	<b>10%</b>
<b>D3</b>	Falta de capacitación al personal administrativo y docente	<b>16</b>	<b>10%</b>
<b>D4</b>	Falta de difusión y aplicación de reglamentos internos	<b>16</b>	<b>10%</b>
<b>D5</b>	Duplicidad de funciones	<b>16</b>	<b>10%</b>
<b>D6</b>	Inexistencia de indicadores de gestión	<b>16</b>	<b>10%</b>
<b>D7</b>	Plan estratégico escaso	<b>16</b>	<b>10%</b>
<b>D8</b>	Poca comunicación	<b>16</b>	<b>10%</b>
<b>D9</b>	Mal clima laboral	<b>16</b>	<b>10%</b>
<b>D10</b>	Falta de una sala de profesores	<b>16</b>	<b>10%</b>



<b>VARIABLES EXTERNAS</b>			
<b>OPORTUNIDADES</b>			
<b>NÚMEROS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>Σ</b>	<b>%</b>
<b>O2</b>	Búsqueda de la excelencia académica a nivel de instituciones	<b>44</b>	<b>15%</b>
<b>O8</b>	Alta demanda estudiantil	<b>42</b>	<b>14%</b>
<b>O3</b>	Reconocimiento en el mercado	<b>40</b>	<b>14%</b>
<b>O7</b>	Mejoramiento de los procesos operativos	<b>34</b>	<b>11%</b>
<b>O6</b>	Financiamiento	<b>28</b>	<b>9%</b>
<b>O4</b>	Emprendimientos	<b>28</b>	<b>9%</b>
<b>O5</b>	Compromiso con instituciones públicas: bomberos, etc.	<b>22</b>	<b>7%</b>
<b>O9</b>	Donaciones para las gestiones de la Institución	<b>20</b>	<b>7%</b>
<b>O10</b>	Marketing digital	<b>18</b>	<b>6%</b>
<b>O1</b>	Acceso a nuevas tecnologías y procesos para aumentar la eficiencia	<b>16</b>	<b>5%</b>
<b>AMENAZAS</b>			
<b>A1</b>	Falta de inversión	<b>50</b>	<b>31%</b>
<b>A3</b>	Nuevas competencias en el mercado Institucional	<b>18</b>	<b>11%</b>
<b>A9</b>	Cierre de Escuelas Particulares por no cumplir estándares de calidad	<b>18</b>	<b>11%</b>
<b>A8</b>	Inequidad social y de género	<b>12</b>	<b>8%</b>
<b>A10</b>	Costos elevados en los servicios de mantenimiento	<b>12</b>	<b>8%</b>
<b>A2</b>	Aumento de los costos pensión y matrícula	<b>10</b>	<b>6%</b>
<b>A4</b>	Inestabilidad económica en el Estado Ecuatoriano	<b>10</b>	<b>6%</b>
<b>A5</b>	Falta de tiempo de padres de familia para involucrarse en la educación de sus hijos	<b>10</b>	<b>6%</b>
<b>A6</b>	Deserción escolar por los bajos recursos económicos familiar	<b>10</b>	<b>6%</b>
<b>A7</b>	Cambio en las políticas para el funcionamiento de Escuelas Particulares	<b>10</b>	<b>6%</b>

Realizado por: Jhayya, Nataly 2021

**Análisis:**

La matriz de prioridades ayuda a identificar qué factores internos y externos son realmente prioritarios, gracias a su ponderación, agrupación y análisis permitió identificar que fortalezas, oportunidades, amenazas, y debilidades son más urgente, más importante y que ruta o estrategias de trabajo trazar y apartarlas a las necesidades, para que la Escuela Particular de Educación Básica Jesús Infante pueda cumplir con sus objetivos.

**3.8.4. Matriz de perfil estratégico interno y externo**

La matriz de perfil estratégico interno y externo de la Institución Educativa es una representación gráfica de la valoración asignada a cada uno de los aspectos claves de las distintas áreas funcionales, dibujando así un mapa de los distintos puntos fuertes y débiles de la Escuela.

**Tabla 26-3:** Perfil Estratégico Interno

ASPECTOS INTERNOS		CALIFICACIÓN/IMPACTO				
		FORTALEZA		EQUILIBRIO	DEBILIDAD	
		FORTALEZA	GRAN FORTALEZA		DEBILIDAD	GRAN DEBILIDAD
		1	2	3	4	5
<b>F1</b>	Plataforma educativa virtual		●			
<b>F2</b>	Infraestructura adecuada		●			
<b>F3</b>	Constitución legal		●			
<b>F4</b>	Imagen Corporativa		●			
<b>F5</b>	Vinculación al desarrollo sostenible	●				
<b>F6</b>	Cumplimiento del calendario escolar	●				
<b>F7</b>	Docentes con perfiles profesionales acorde a las actividades académicas que desarrollan		●			
<b>F8</b>	Empatía con los alumnos		●			
<b>F9</b>	Responsabilidad del personal docente		●			
<b>F10</b>	Espacios recreativos	●				
<b>D1</b>	No se cuenta con un Sistema de Control					●
<b>D2</b>	Inexistencia de manual de funciones y procedimientos					●
<b>D3</b>	Falta de capacitación al personal administrativo y docente					●
<b>D4</b>	Falta de difusión y aplicación de reglamentos internos					●
<b>D5</b>	Duplicidad de funciones					●
<b>D6</b>	Inexistencia de indicadores de gestión					●
<b>D7</b>	Plan estratégico escaso					●
<b>D8</b>	Poca comunicación					●
<b>D9</b>	Mal clima laboral				●	
<b>D10</b>	Falta de una sala de profesores				●	
<b>TOTAL</b>		<b>3</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>8</b>
<b>PORCENTAJE</b>		<b>15%</b>	<b>35%</b>	<b>0</b>	<b>10%</b>	<b>40%</b>

Fuente: Escuela Particular de Educación Básica Jesús Infante

Realizado por: Jhayya, Nataly 2021

**Análisis:**

La matriz de perfil estratégico interno ha permitido verificar los puntos fuertes y débiles de los aspectos internos de la Institución Educativa Jesús Infante.

Observando que, de las diez fortalezas y debilidades descritas se evidencia que la Institución cuenta con un impacto mayor en las debilidades, teniendo un 40% en grandes debilidades, en comparación con las fortalezas, teniendo un 35% de grandes fortalezas.

Entre las debilidades actuales con mayor impacto que presenta la Institución para su buen funcionamiento se encuentran que, no cuenta con un Sistema de Control Interno, Inexistencia de manual de funciones y procedimientos, falta de capacitación al personal docente, falta de difusión y aplicación del reglamento interno, duplicidad de funciones, inexistencia de indicadores de gestión, plan estratégico escaso y poca comunicación.

Es así como se puede determinar que la Institución Educativa debe aprovechar las fortalezas de gran impacto y así poder minimizar sus debilidades, estas deben ser analizadas con mucha importancia y de forma correcta, ya que representa las falencias que posee la Institución y que pueden afectar el desempeño de las actividades, lo cual es necesario empezar estableciendo estrategias que permitan mitigar estas debilidades.

**Tabla 27-3:** Perfil Estratégico Externo

ASPECTOS EXTERNOS		CALIFICACIÓN/IMPACTO				
		OPORTUNIDADES		EQUILIBRIO	AMENAZAS	
		OPORTUNIDAD	GRAN OPORTUNIDAD		AMENAZA	GRAN AMENAZA
		1	2	3	4	5
<b>O1</b>	Acceso a nuevas tecnologías y procesos para aumentar la eficiencia		●			
<b>O2</b>	Búsqueda de la excelencia académica a nivel de instituciones		●			
<b>O3</b>	Reconocimiento en el mercado		●			
<b>O4</b>	Emprendimientos	●				
<b>O5</b>	Compromiso con instituciones públicas: bomberos, etc.	●				
<b>O6</b>	Financiamiento		●			
<b>O7</b>	Mejoramiento de los procesos operativos		●			
<b>O8</b>	Alta demanda estudiantil		●			
<b>O9</b>	Donaciones para las gestiones de la Institución	●				
<b>O10</b>	Marketing digital		●			
<b>A1</b>	Falta de inversión					●
<b>A2</b>	Aumento de los costos pensión y matrícula					●
<b>A3</b>	Nuevas competencias en el mercado Institucional			●		
<b>A4</b>	Inestabilidad económica en el Estado Ecuatoriano				●	
<b>A5</b>	Falta de tiempo de padres de familia para involucrarse en la educación de sus hijos				●	
<b>A6</b>	Deserción escolar por los bajos recursos económicos familiar					●
<b>A7</b>	Cambio en las políticas para el funcionamiento de Escuelas Particulares					●
<b>A8</b>	Inequidad social y de género				●	
<b>A9</b>	Cierre de Escuelas Particulares por no cumplir estándares de calidad			●		
<b>A10</b>	Costos elevados en los servicios de mantenimiento				●	
<b>TOTAL</b>		<b>3</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
<b>PORCENTAJE</b>		<b>15%</b>	<b>35%</b>	<b>10%</b>	<b>20%</b>	<b>20%</b>

Fuente: Escuela Particular de Educación Básica Jesús Infante

Realizado por: Jhayya, Nataly 2021

## **Análisis:**

En cuanto a la matriz de perfil estratégico de los aspectos externos de la Escuela Particular Jesús Infante se pudo determinar que se cuenta con un 35% de grandes oportunidades, un 15% de oportunidades, un 20% de grandes amenazas y un 20% de amenazas.

Es así como se puede observar que la Institución cuenta con más oportunidades en el mercado, y muy pocas amenazas. Dentro de las oportunidades que mayor impacto presentan y por cual merecen mayor atención están, la oportunidad de acceder a nuevas tecnologías aumentando su eficiencia, mejorar los procesos operativos, el respaldo y financiamiento de los entes gubernamentales y financieros, alcanzar la excelencia académica a nivel de instituciones, ser reconocida en el mercado, y así aumentar la demanda estudiantil, las cuales deben ser aprovechadas a través de la adecuada gestión, para que se puedan convertir en fortalezas, brindando seguridad y confianza a los niños y padres de familia.

Los factores externos que se sitúan en equilibrio entre oportunidad y amenaza están, las nuevas competencias en el mercado, es un factor muy importante, consiste en analizar y aprender de la competencia, identificarlos, estudiarlos y mejorar basándose en lo que se aprendió ella, es decir la Escuela debe analizar los puntos fuertes y débiles de la competencia para anticiparse a las amenazas, pero si no se aplican estrategias adecuadas podrían disminuir la demanda estudiantil y estos podrían preferir a la competencia; el siguiente factor es, cierre de Escuelas Particular por incumplimiento de estándares de calidad, podría ser una oportunidad debido a que, el cierre de Instituciones podría disminuir la competencia, pero si la Institución no cumple con esto estándares también podría provocar el cierre de esta.

Dentro de los factores que muestran amenazas actuales y a las que se debe poner más atención porque representan un riesgo para la Escuela Jesús Infante están, la falta de inversión, el aumento de los costos de pensión y matriculas, ya que la Escuela no puede controlar el precio de estas, la inestabilidad económica del país, el cambio de las políticas para el funcionamiento de las Escuelas. Es importante de la directora de la Institución este actualizada en la normativa y las reformas que se presentan para crear estrategias que minimicen el impacto que dichas reformas tienen en la Institución Educativa

### **3.8.5. Análisis de Estrategias**

Una vez realizado el diagnóstico, se puede adoptar una serie de decisiones estratégicas que permitan mejorar la situación actual y futura de la Institución

Esta matriz es un instrumento que facilita la formulación de estrategias a partir de los resultados obtenidos en el análisis de los factores internos y externos de la Institución Educativa Jesús Infante. Estas estrategias son de cuatro tipos: Fortalezas-Amenazas (FA), Fortalezas-Oportunidades (FO), Debilidades-Amenazas (DA), Debilidades-Oportunidades (DO), que se obtiene al combinar los cuatro elementos.

Las estrategias Fortalezas-Amenazas (FA), aprovechar las fortalezas de la Escuela para minimizar las amenazas externas.


Las estrategias Fortalezas-Oportunidades (FO), aprovechar las fortalezas de la Institución para maximizar y aprovechar las oportunidades externas.

Las estrategias Debilidades-Amenazas (DA), minimizar las debilidades de la Institución Educativa y así reducir las amenazas que se presentan.

Las estrategias Debilidades-Oportunidades (DO), aprovechar las oportunidades externas y así poder minimizar las debilidades.

Como siguiente punto, se muestra la matriz FODA, con las estrategias resultantes de cada cuadrante.

**Tabla 28-3:** Estrategias FODA

FACTORES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
 <p><b>FACTORES INTERNOS</b></p> <p><b>FACTORES EXTERNOS</b></p>	<p><b>F1:</b> Plataforma Educativa virtual  <b>F2:</b> Infraestructura adecuada  <b>F3:</b> Constitución legal  <b>F4:</b> Cumplimiento del calendario escolar  <b>F5:</b> Docentes con perfiles profesionales acorde a las actividades académicas que desarrollan.  <b>F6:</b> Responsabilidad del personal docente  <b>F7:</b> Empatía con los alumnos  <b>F8:</b> Vinculación al desarrollo sostenible  <b>F9:</b> Espacios recreativos  <b>F10:</b> Imagen Corporativa</p>	<p><b>D1:</b> No se cuenta con un Sistema de Control  <b>D2:</b> Inexistencia de manual de funciones y procedimientos  <b>D3:</b> Falta de capacitación al personal administrativo y docente.  <b>D4:</b> Falta de difusión y aplicación de reglamentos internos  <b>D5:</b> Duplicidad de funciones  <b>D6:</b> Inexistencia de indicadores de gestión  <b>D7:</b> Plan estratégico escaso  <b>D8:</b> Poca comunicación  <b>D9:</b> Mal clima laboral  <b>D10:</b> Falta de una sala de profesores</p>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p>	<p><b>ESTRATEGIAS FO (MAXI-MAXI)</b></p>	<p><b>ESTRATEGIAS DO (MINI-MAXI)</b></p>
<p><b>O1:</b> Acceso a nuevas tecnologías y procesos para aumentar la eficiencia  <b>O2:</b> Búsqueda de la excelencia académica a nivel de instituciones.  <b>O3:</b> Reconocimiento en el Mercado.  <b>O4:</b> Emprendimientos  <b>O5:</b> Compromiso con instituciones públicas: bomberos, cruz roja, etc.  <b>O6:</b> Financiamiento  <b>O7:</b> Mejoramiento de los Procesos Operativos  <b>O8:</b> Existe alta demanda estudiantil.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar al máximo las plataformas digitales de la Institución aumentando el nivel de enseñanza, el cual ayudara a mejorar la eficiencia. (F1, F10, O1, O2).</li> <li>• Hacer un adecuado uso de los espacios recreativos de la Institución, para realizar programas de emprendimiento y vinculación sostenible, aumentando la excelencia académica. (F9, F8, O4, O2).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquisición de nueva tecnología para la administración, aumentando la eficiencia de la Institución (D8, O1).</li> <li>• Desarrollar un plan estratégico que permita a la administración desarrollar razonablemente los procesos administrativos (D7, O7)</li> <li>• Aprovechar la oportunidad de financiamiento que tienen la Institución para implementar un Sistema de Control Interno y mejorar los procesos operativos. (D1, O6, O7)</li> <li>• Capacitar al personal administrativo y docente de la Institución con nuevas metodologías y recursos tecnológicos (D3, D7, O1, O7).</li> </ul>



<p><b>O9:</b> Donaciones para las gestiones de la Institución  <b>O10:</b> Marketing digital</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar el acceso a nuevas tecnologías, aumentado la eficiencia y los procesos operativos de la Institución (F1, F7, F9, O1, O7)</li> <li>• Firmar convenios con Instituciones de tal manera que se pueda ayudar al mejoramiento del proceso educativo, como también lograr ser reconocida a nivel nacional (F10, O2, O3, O4, O5, O7)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer uso de las nuevas tecnologías de información para mejorar la comunicación en la Institución (D8, O1)</li> <li>• Realizar campañas publicitarias, aprovechando las nuevas tecnologías, para ser reconocido en el mercado y aumentar la demanda estudiantil. (O1, O3, O8, O10).</li> <li>• Elaborar un plan estratégico de marketing, para ser reconocidos en el mercado (D7, O2, O3, O7)</li> <li>• Crear una sala exclusiva de docentes para el desarrollo de trabajos, proyectos educativos y tutorías (D10, O2, O6, O7, O9).</li> </ul>
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FA (MAXI-MINI)</b>	<b>ESTRATEGIAS DA (MINI-MINI)</b>
<p><b>A1:</b> Falta de inversión  <b>A2:</b> Aumento de los costos de pensión y matrícula  <b>A3:</b> Nuevas competencias en el mercado Institucional  <b>A4:</b> Inestabilidad económica en el Estado Ecuatoriano  <b>A5:</b> Falta de tiempo de padres de familia para involucrarse en la educación de sus hijos.  <b>A6:</b> Deserción escolar por los bajos recursos económicos familiar  <b>A7:</b> Cambio en las políticas para el funcionamiento de Escuelas Particulares.  <b>A8:</b> Inequidad social y de género.  <b>A9:</b> Cierre de Escuelas Particulares por no cumplir estándares de calidad.  <b>A10:</b> Costos elevados en los servicios de mantenimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar la imagen corporativa de la Institución, con el fin de mejorar la prestación de servicios y prevenir el cierre de la Institución (F10, A3, A9).</li> <li>• Realizar nuevas prácticas pedagógicas y evitar la deserción escolar (F5, F6, F7, A4, A5, A6, A8).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar actividades y programas que mejoren el clima organizacional y aumenten la motivación de los trabajadores (D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D8, D9, D10, A3, A8).</li> <li>• Promover la participación del personal docente en seminarios, congresos, foros de tal manera que se relacionen con otros docentes de otras Instituciones (D3, D7, D8, A1, A3)</li> <li>• Implementar programas de ayuda para estudiantes de bajos recursos y mejorar la interacción de los estudiantes para evitar la deserción (D7, D8, A3, A4 A5, A6, A8).</li> </ul>

**Fuente:** Escuela Particular de Educación Básica Jesús Infante

**Realizado por:** Jhayya, Nataly 2021

# FASE

# III



## Evaluación del Sistema de Control Interno

### 3.9.1. Evaluación del Sistema de Control Interno

Para la Evaluación del Sistema de Control Interno basado en el COSO III a la Escuela Particular de Educación Básica Jesús Infante, se analizaron los 5 componentes y sus 17 principios, con la implementación del método de cuestionarios de preguntas cerradas, para determinar posibles irregularidades que pueden afectar las operaciones de la institución.

Luego de eso, se realizó la matriz de calificaciones el que permitió establecer el nivel de riesgo y confianza de cada componente, tomando en cuenta los factores de control clave, de esta manera se consiguió una calificación ponderada con la que se logró determinar las deficiencias y poder formular recomendaciones para la toma de decisiones.

La escala de valoración será:

**Tabla 29-3:** Escala de valoración

CUMPLIMIENTO	VALORACIÓN
SI	Confiable
NO	No confiable
N/A	Nada confiable

Realizado por: Jhayya, Nataly 2021

Una vez que se ha obtenido la valoración, se evalúan los niveles de riesgo y confianza, más adelante se realizan sugerencias para esas áreas que alcanzaron calificaciones de riesgo alto y moderado.

**Tabla 30-3:** Rangos y niveles de riesgo

Rango	Confianza	Riesgo
15% al 50%	Bajo	Alto
51% al 75%	Moderado	Moderado
76% al 99%	Alto	Bajo

Realizado por: Jhayya, Nataly 2021

La primera escala comienza en un 15%, ya que no existe institución alguna que no tenga ningún tipo de control y terminara en 99% porque no hay institución que posea un control totalmente eficiente y efectivo, debido a que toda organización se sustenta a un mejoramiento continuo.

- Del 76% al 99% se considera aceptable el sistema de control interno aplicado por la Institución Educativa, como riesgo moderado se ha establecido un rango del 51% al 75% lo que indica que la Escuela mantiene controles en sus procesos, pero sin embargo podrían ser mejorados, y del 15% al 50% como una Institución de riesgo alto al no contar o al contar con control insuficiente en los procesos.
- El nivel de riesgo surge cuando los controles dentro de la Institución Educativa no están funcionando de mejor manera y requiere de medidas correctivas inmediatas.
- Los riesgos moderados y bajos son aquellos que tienen un impacto, pero son menos importantes, pero estos también deben ser evaluados y gestionados.

### 3.9.1.1. Evaluación Ambiente de Control

**Tabla 31-3:** Ambiente de Control

<b>ESCUELA PARTICULAR DE EDUCACIÓN BÁSICA “JESÚS INFANTE” EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO JULIO-AGOSTO 2021</b>							
<b>COMPONENTE 1: Ambiente de Control</b>							
<b>OBJETIVO:</b> Evaluar el Sistema de Control Interno por medio del componente ambiente de control y establecer si existe un entorno favorable para la práctica de valores, conductas y reglas que permitan sensibilizar a los integrantes de la Escuela Particular Jesús Infante, generando una cultura de control interno que pueda ser difundida y puesta en marcha con regularidad.							
<b>AREA: Administración</b>							
N	PREGUNTA	RESPUESTAS			Cal.	Pond.	OBSERVACIÓN
		SÍ	NO	N/A			
<b>Principio 1: Compromiso con la integridad y valores éticos</b>							
1	¿La Institución posee un código de ética debidamente aprobado y este ha sido comunicado adecuadamente?		✘		0	10	No posee un código de ética, solo actúan por los valores y principios propios
2	¿Se cuenta con una comunicación para fortalecer los valores éticos y de conducta, cuando existen faltas disciplinarias?	✘			8	10	

4	¿El ambiente laboral está basado en valores humanos (respeto, sinceridad, bondad)?	✘			10	10	
5	¿El trato diario con los estudiantes, docentes, y demás servidores se hace de forma igualitaria?	✘			10	10	
6	¿Existe un buzón de quejas para los trabajadores, estudiantes y padres de familia?		✘		0	10	No existe buzón de quejas en la Institución
7	¿Los trabajadores respetan a sus compañeros llegando a tiempo a sus puestos de trabajo?	✘			10	10	La asistencia y puntualidad es controlada por la directora de la Institución
<b>Principio 2: El consejo directivo demuestra independencia de la gestión y supervisa el desarrollo y desempeño del Control Interno</b>							
8	¿Las evaluaciones del desempeño del personal son independientes de la Administración?		✘		0	10	No se realizan evaluaciones del desempeño al personal de la Institución.
9	¿El personal de la Institución Educativa posee una formación profesional conforme a las actividades que desempeña?	✘			9	10	
10	¿Se corrige oportunamente las deficiencias encontradas en el Control Interno?		✘		0	10	No, ya que no se cuenta con un Sistema de Control Interno
<b>Principio 3: La dirección establece, con la supervisión del comité, estructuras y líneas de información, y designa apropiadamente las responsabilidades para lograr los objetivos</b>							
11	¿Existe una estructura orgánica bien definida?		✘		0	10	La Institución no cuenta con un organigrama funcional
12	¿La Institución cuenta con misión y visión?	✘			10	10	
13	¿La misión y visión se ha socializado de manera correcta entre los empleados de la Institución?		✘		0	10	No se ha socializado entre los empleados de manera correcta

14	¿La Institución posee un manual de funciones?		✘		0	10	No posee una adecuada organización, lo que provoca duplicidad de funciones
15	¿La dirección planifica las actividades de supervisión y monitoreo del Sistema de Control Interno?		✘		0	10	No cuentan con un Sistema de Control Interno
16	¿La Institución cuenta con un reglamento interno actualizado?	✘			10	10	
17	¿El reglamento interno se ha socializado entre los empleados?		✘		0	10	No se ha socializado de manera correcta el reglamento interno
<b>Principio 4: La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a individuos competentes de acuerdo con los objetivos.</b>							
18	¿La selección del personal se realiza en base a los conocimientos, destrezas, habilidades y competencias del candidato?	✘			10	10	
19	¿Existe un plan anual de capacitación del personal?		✘		0	10	No se realizan capacitaciones al personal docente de la Institución Educativa
20	¿Se evalúa el desempeño del personal?		✘		0	10	No se realizan evaluaciones al personal
21	¿Para evaluar el cumplimiento de los objetivos y medir el desempeño de los trabajadores se aplican indicadores institucionales?		✘		0	10	La Institución no cuenta con indicadores de gestión
22	¿Se reconoce por medio de condecoraciones, incentivos, el buen desempeño de los empleados?		✘		0	10	No se realizan incentivos al personal de la Institución.
23	¿Se controlan que las tareas de los trabajadores se realicen de forma adecuada?	✘			9	10	
<b>Principio 5: La organización hace responsables a los individuos de sus respectivas obligaciones de control interno en la consecución de los objetivos.</b>							
24	¿Existen sanciones para los trabajadores, en el caso que no cumplan con sus tareas u obligaciones asignadas?	✘			10	10	
25	¿Periódicamente se analizan estrategias que ayuden a mejorar las responsabilidades de los miembros conforme a los objetivos?		✘		0	10	No se analizan estrategias
<b>TOTAL</b>		<b>11</b>	<b>14</b>	<b>0</b>	<b>106</b>	<b>250</b>	

A continuación, se define la fórmula para establecer el Nivel de Riesgo y el Nivel de confianza, una vez aplicado el cuestionario:

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación Total (SÍ)} * 100}{\text{Ponderación Total (PT)}}$$

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{106 * 100}{250}$$

$$\text{Nivel de Confianza} = 42.4\%$$

$$\text{NIVEL DE RIESGO} = 100 - \text{NC}$$

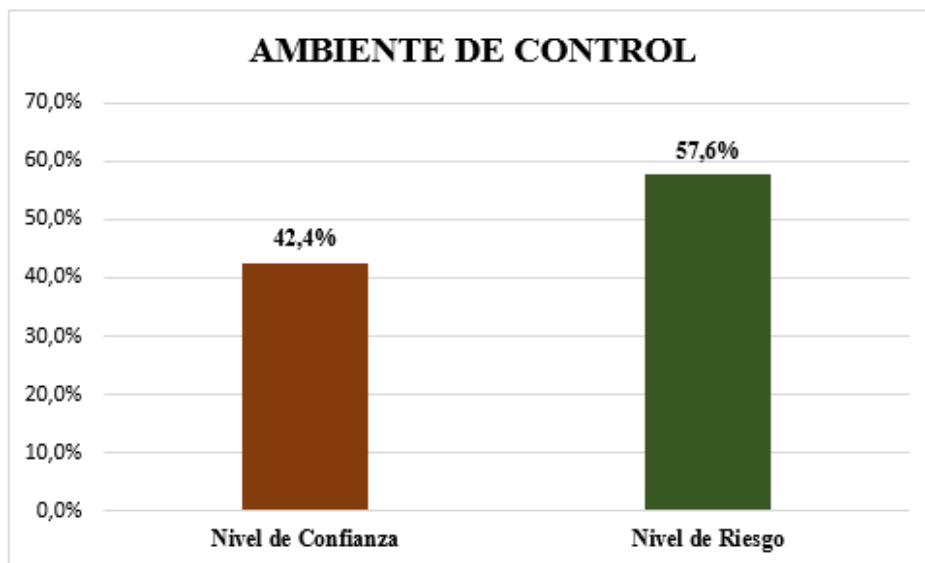
$$100 - 42.4 = 57.6\%$$

Para determinar si el nivel de riesgo y confianza es alto moderado o bajo, se presenta la siguiente tabla:

**Tabla 32-3:** Ambiente de Control

Rango	Confianza	Riesgo
15% al 50%	Bajo	Alto
51% al 75%	Moderado	Moderado
76% al 99%	Alto	Bajo

Realizado por: Jhayya, Nataly 2021



**Gráfico 12-3.** Ambiente de Control

Realizado por: Nataly J., 2021

**Análisis:** Respecto al componente del COSO III Ambiente de Control, se obtuvo un nivel de confianza bajo del 42,4%, mientras que el nivel de riesgo es moderado del 57,6%, lo que significa que hay puntos de este componente que se deben analizar y afianzar su respectivo cumplimiento con el objetivo de eliminar las fallas encontradas, logrando una mayor eficiencia en las actividades de la Institución y de esta manera seguir alcanzando la excelencia.

Ya que no es beneficioso para la Institución Educativa, porque no se realizan estrategias que ayuden a mejorar las actividades y responsabilidades de los trabajadores, esto provoca un bajo nivel de confianza, debiendo realizar controles pertinentes.

### **Debilidades encontradas**

- No cuenta con un Código de ética, solo actúan por valores y principios propios.
- No se cuenta con un buzón de quejas y sugerencias anónimas en la Institución.
- A su vez no se realizan evaluaciones del desempeño al personal.
- No se cuenta con un organigrama funcional en donde se identifique claramente sus funciones, evitando la identificación organizativa actual de la entidad, se mencionó que no lo consideran necesario ya que, cada uno conoce los niveles de autoridad y sus responsabilidades.



- La Institución cuenta con misión, visión, pero la dificultad radica en la falta de una correcta socialización, lo que produce incertidumbre y desconfianza en el trabajo, afectando la productividad.
- El personal de la Escuela no tiene establecido su respectivo manual de funciones, no posee una adecuada organización lo que provoca duplicidad de funciones.
- No se ha socializado de forma correcta el reglamento interno de la Institución.
- La Institución no demuestra compromiso por atraer, desarrollar y retener individuos competentes, ya que no realiza evaluaciones, ni capacitaciones periódicas al personal, estos se tienen que capacitar por su propia cuenta.
- No se emplean indicadores de gestión para evaluar el desempeño de los docentes, administrativos, que ayuden a medir el cumplimiento de los objetivos, afectando el desempeño de la Escuela, provocando un ambiente laboral rígido.
- No se realizan incentivos o reconocimiento por logros y desempeño al personal.
- No se analizan las estrategias que ayuden a mejorar las responsabilidades de los miembros de la Institución, conforme a sus objetivos.

Es necesario que todo el personal de la Institución Educativa conozca sus actividades a través de documentos que respalden las actividades que deben cumplir para que puedan ser monitoreadas constantemente.

3.9.1.2. Evaluación de Riesgos

Tabla 33-3: Evaluación de Riesgos

<b>ESCUELA PARTICULAR DE EDUCACIÓN BÁSICA “JESÚS INFANTE”</b> <b>EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO</b> <b>JULIO-AGOSTO 2021</b>							
<b>COMPONENTE 2: Evaluación de Riesgos</b>							
<b>Objetivo:</b> Validar y medir el impacto de los riesgos.							
<b>AREA:</b> Administración							
N	PREGUNTA	Respuestas			Cal.	Pond.	OBSERVACIÓN
		SÍ	NO	N/A			
<b>Principio 6: La organización especifica los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados con ellos</b>							
1	¿Se han establecido objetivos, que han permitido el progreso de la Institución?	✘			10	10	
2	¿Los objetivos y metas de los principales procesos son difundidos entre el personal?		✘		0	10	No se socializan de forma correcta los objetivos y metas de la institución
3	¿Son evaluados los riesgos relacionados con los objetivos y metas institucionales?		✘		0	10	No se evalúan los riesgos relacionados a los objetivos
4	¿La Institución posee un sistema de gestión de riesgos?	✘			10	10	Si posee un sistema de gestión de riesgo, establecido en el plan de gestión de riesgo
5	¿Cumplen con las disposiciones, leyes y regulaciones establecidas por los organismos de control?	✘			10	10	Si, el informe de aprobación emitido por el distrito de educación
6	¿Los objetivos están encaminados a satisfacer la demanda estudiantil en su campo de formación?	✘			10	10	
7	¿Se establecen mecanismos para combatir y erradicar los peligros potenciales que pueda sufrir la Institución?		✘		0	10	No se establecen mecanismos de control
<b>Principio 7: La organización identifica los riesgos para el logro de sus objetivos en toda la entidad y los analiza para determinar cómo se deben gestionar</b>							
8	¿La Institución conoce posibles riesgos que pueda enfrentar?		✘		0	10	No se establecen estrategias de control
9	¿Cuándo un riesgo es identificado por los trabajadores, éste es comunicado inmediatamente a la dirección?	✘			8	10	
10	¿Cuándo se identifica un riesgo, se trata de solucionarlo?	✘			9	10	Se resuelve entre el personal involucrado y el coordinador

11	¿Se evalúan los riesgos provenientes de la nueva normativa legal del distrito de educación?	✘			7	10	
<b>Principio 8: La organización considera la posibilidad de fraude en la evaluación de los riesgos para el logro de los objetivos</b>							
12	¿Ha existido fraude dentro de la Institución Educativa?		✘		8	10	Se expreso que no han existido fraudes, ya que no existe documentación que lo respalde
13	¿Se analiza y asevera el reporte de todas las actividades y operaciones realizadas en la Institución para evitar posibles fraudes?		✘		0	10	No se realiza un reporte de las actividades
14	¿La Institución realiza análisis de riesgo de fraude?		✘		0	10	
15	¿En caso de ausencia temporal del personal se revisan que las motivaciones de los permisos sean reales y que la persona que supla el cargo sea compatible con las funciones y responsabilidades asignadas?	✘			9	10	
16	¿Se evalúa que los incentivos y premios no estimulen el cometimiento de fraude?		✘		0	10	No se realizan incentivos, ni premios
17	¿Son todos los procesos de la Institución vulnerables al riesgo?	✘			10	10	Si son vulnerables al riesgo.
<b>Principio 9: La organización identifica y evalúa los cambios que podrían tener un impacto significativo en el sistema de Control Interno</b>							
18	¿La Institución identifica y evalúa los cambios significativos en el Control Interno?		✘		0	10	No se cuenta con un Sistema de Control Interno que evalúe los cambios que se presentan en la Institución
19	¿Utiliza una matriz de riesgos para analizar el impacto ocurrido por los cambios significativos?		✘		0	10	No se utilizan herramientas para medir el impacto de los cambios
20	¿El Sistema de Control Interno es evaluado de forma recurrente para los posibles riesgos?		✘		0	10	No existe un Sistema de Control Interno en la Institución Educativa
21	¿Se toman medidas para asegurar que los nuevos empleados conozcan la cultura de la Institución y actúen de acuerdo con la misma?		✘		0	10	Hay ocasiones en la que los nuevos empleados no conocen la cultura de la institución y la secretaria debe ampararles de ello
<b>TOTAL</b>		<b>9</b>	<b>12</b>	<b>0</b>	<b>91</b>	<b>210</b>	

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación Total (SÍ)} * 100}{\text{Ponderación Total}}$$

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{91 * 100}{220}$$

$$\text{Nivel de Confianza} = 41\%$$

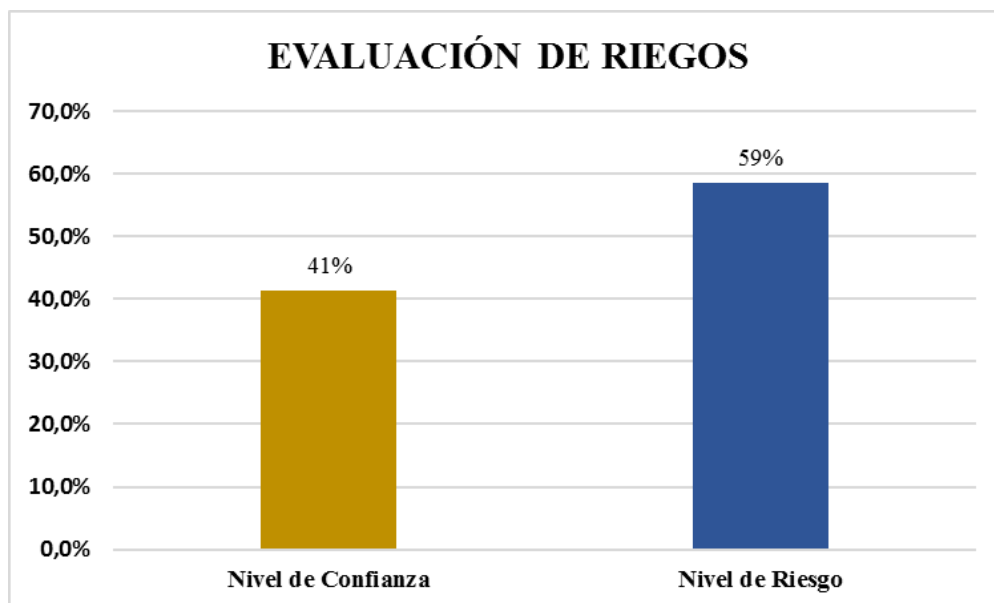
$$\text{NIVEL DE RIESGO} = 100 - \text{NC}$$

$$100 - 41,4 = 59\%$$

**Tabla 34-3:** Evaluación de Riesgos

Rango	Confianza	Riesgo
15% al 50%	Bajo	Alto
51% al 75%	Moderado	Moderado
76% al 99%	Alto	Bajo

Realizado por: Jhayya, Nataly 2021



**Gráfico 13-3.** Evaluación de riesgos

Realizado por: Nataly J., 2021

**Análisis:** En base al cuestionario de Control Interno COSO III a la Escuela Jesús Infante, aplicado al componente evaluación de riesgo, el nivel de confianza es bajo de 41%, y con un nivel de riesgo del 59%, no se está aplicando un sistema de control adecuado en la Institución, existiendo deficiencias que hay que corregir, los riesgos pueden surgir de todos los niveles de la Institución y pueden ser internos o externos, una vez identificados se puede considerar su importancia para establecer estrategias.

Debido a que no existen acciones para identificar posibles riesgos, no se maneja un sistema de gestión de riesgos en la Institución, no se actualizan los riesgos internos y externos, ya que no se está documentada y aprobada, por ende, no se maneja una matriz de riesgos.

Este componente es importante dentro de la Escuela Jesús Infante porque implica la forma correcta de hacer las cosas, y se valen de políticas y procedimientos. Permite la protección y conservación de los datos.

**Debilidades encontradas:**

- La Institución Educativa tiene establecido objetivos, pero no son alcanzados de la manera eficaz debido al desconocimiento ya que, no se socializan de forma correcta.
- No se evalúan los riesgos relacionados con los objetivos y metas

- No se establecen mecanismos de control para combatir y erradicar los peligros potenciales que puede sufrir la Institución, sino que esperan que suceda un problema para tomar medidas correctivas, la cual se enfatiza en el análisis y manejo de estos.
- la Institución no realiza reportes de las actividades que se realiza, hay que tratar de corregirla y disminuir esta debilidad.
- No se utilizan herramientas para medir el nivel de cambios y riesgos que se presentan en la Institución.
- En ocasiones los nuevos no conocen la cultura de la Institución y la secretaria debe ampararles de ello, ya que no existe un buen proceso de inducción en la Escuela.

### 3.9.1.3. Evaluación actividades de Control

**Tabla 35-3:** Actividades de Control

ESCUELA PARTICULAR DE EDUCACIÓN BÁSICA “JESÚS INFANTE”							
EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO							
JULIO-AGOSTO 2021							
COMPONENTE 3: Actividades de Control							
<b>Objetivo:</b> Evaluar el Sistema de Control Interno por medio del componente actividades de control, para la determinación de la gestión de la Institución, frente a los controles de los factores claves.							
AREA: Administración							
N	PREGUNTA	Respuestas			Cal.	Pond.	OBSERVACIÓN
		SÍ	NO	N/A			
<b>Principio 10: La organización selecciona y desarrolla actividades de control que contribuyen a mitigar el riesgo y a lograr los objetivos en niveles aceptables</b>							
1	¿La Institución ha establecido controles que le permitan combatir o mitigar los riesgos?		✘		0	10	No se han establecido medidas o acciones concretas para prevenir riesgos
2	¿Se han establecido controles asociados con la seguridad física de la Institución educativa?	✘			8	10	Se ha implementado el reglamento interno
3	¿Se comparan los resultados globales de los procesos frente a los proyectados o los correspondientes a periodos anteriores?		✘		0	10	No están escritos los procesos, es decir no se comparan
4	¿Existe procedimientos por escrito para el reclutamiento, selección y contratación del personal?	✘			9	10	Si existe el reglamento interno de la Institución Educativa
5	¿Se controla la permanencia física del personal en sus puestos de trabajo?	✘			9	10	

<b>Principio 11: La empresa escoge y lleva actividades de control general sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos.</b>							
6	¿Cuenta la Institución con servicio de internet?	X			10	10	
7	¿La Institución cuenta con una base de datos para llevar el registro de las actividades principales que se realizan?	X			10	10	
8	¿La base de datos cuenta con las medidas de seguridad necesarias?	X			10	10	Cada usuario cuenta con su contraseña para el registro a la base de datos
9	¿Cuenta la Institución con una plataforma educativa virtual?	X			10	10	
10	¿El sistema informático usado es flexible y permite hacer modificaciones rápidas, que permitan hacer frente a las necesidades cambiantes de la dirección?	X			9	10	
11	¿La Institución cuentan con políticas que regulan el uso de los sistemas de información y de los equipos, tanto móviles, como de escritorio, con los cuales interactúa?	X			8	10	Comunicados
12	¿Se han establecido parámetros de seguridad y controles que deben ser desarrollados en los sistemas informáticos?		X		0	10	No se establecen parámetros de seguridad
13	¿Se evalúa si los cambios en los modelos tecnológicos pueden afectar las operaciones de la Institución?	X			9	10	
14	¿La Institución cuenta con respaldo tecnológico para prevenir la destrucción de documentos, registros, programas, archivos de datos, activos?	X			8	10	
15	¿Se realizan mantenimiento preventivo al software y hardware?		X		0	10	No cuenta establecidos parámetros para el mantenimiento de los equipos, se da solo cuando aparece algún problema
16	¿La entidad cuenta con un plan de contingencia en caso de suscitarse una emergencia o suspensión en el procesamiento de la información?		X		0	10	Se suspende el procedimiento de la información hasta que se solucione el problema con el técnico informático
17	¿La entidad hace uso de un sistema contable para almacenar la información?		X		0	10	

<b>Principio 12: La organización despliega actividades de control a través de políticas que establecen ciertas expectativas y procedimientos.</b>							
<b>18</b>	¿La Institución cuenta con manual de procesos definidos, documentados y socializados?		X		0	10	No cuenta con manuales de procedimientos
<b>19</b>	¿Son evaluados las políticas y los procedimientos constantes para determinar su efectividad?		X		0	10	No se evalúan las políticas y procedimientos
<b>20</b>	¿La Institución cuenta con un repositorio de políticas, de tal forma que ante cualquier duda o inquietud un trabajador pueda realizar la consulta fácilmente?		X		5	10	La secretaria custodia la normativa, cualquier duda o consulta se lo piden a ella.
<b>21</b>	¿Los informes llevan firma de responsabilidad, aprobación y revisión?	X			10	10	
<b>22</b>	¿Cuenta con un lugar físico para guardar sus archivos e información en caso de alguna eventualidad?	X			10	10	
<b>23</b>	¿Las autoridades de la Institución mantienen conversaciones a menudo con empleados, estudiantes y docentes para poder identificar riesgos y oportunidades?	X			9	10	
<b>24</b>	¿Los registros de actividades se realizan en el momento que se originan?	X			8	10	Registro de matrículas, pensiones y actas de asistencia
<b>Total</b>		<b>15</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>142</b>	<b>250</b>	

Realizado por: Jhayya, Nataly 2021

<p><b>Nivel de Confianza</b> = <math>\frac{\text{Calificación Total (SÍ)} * 100}{\text{Ponderación Total}}</math></p> <p><b>Nivel de Confianza</b> = <math>\frac{142*100}{250}</math></p> <p><b>Nivel de Confianza</b> = <b>57%</b></p>
---



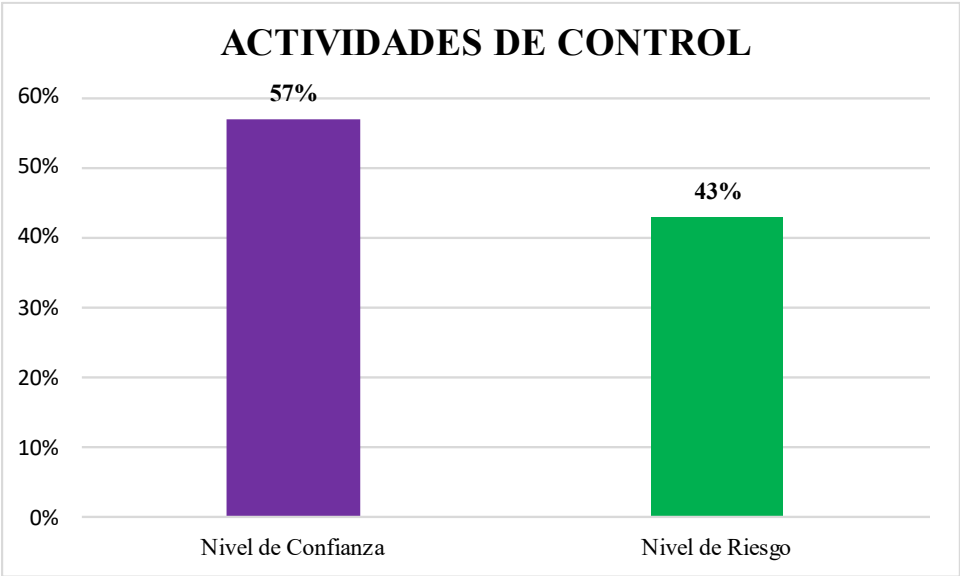
$$\text{NIVEL DE RIESGO} = 100 - \text{NC}$$

$$100 - 57 = 43\%$$

**Tabla 36-3:** Actividades de Control

Rango	Confianza	Riesgo
15% al 50%	Bajo	Alto
51% al 75%	Moderado	Moderado
76% al 99%	Alto	Bajo

Realizado por: Jhayya, Nataly 2021



**Gráfico 14-3.** Actividades de Control

Realizado por: Nataly J., 2021

**Análisis:** En base al cuestionario del Control Interno COSO III, aplicado al componente actividades de control, se puede observar que se ha obtenido un nivel de confianza total de 57% la cual se encuentra en un rango moderado, mientras que el nivel de riesgo es alto de 43%, que tiende a subir si no se toman medidas correctivas.

En cuanto a este componente se ha identificado que en la Institución los documentos son archivados de forma adecuada, cuenta con una plataforma estudiantil para el desarrollo de las actividades, se lleva un proceso para la selección y contratación del personal, se cuenta con servicios de internet, una base de datos, cuenta con una normativa legal, los informes o documentos llevan un control de firma y supervisión, cuentan con un lugar físico para guardar archivos en caso de alguna eventualidad, lo que ayuda a la Institución a ser más eficiente en sus actividades de control.

Este componente es importante para la Institución ya que, permite la protección, conservación y control de acceso a programas computarizados y archivos de datos

**Debilidades encontradas:**

- No se han establecido medidas o acciones correctivas para prevenir los riesgos en la Institución.
- No se comparan los resultados globales frente a los proyectados o los correspondientes a periodos anteriores, ya que no se lleva un registro de estos.
- No se han establecido parámetros de seguridad y controles y controles de los sistemas informáticos de la Institución.
- No se realizan mantenimiento preventivo al software y hardware.
- La Institución no cuenta con un plan de contingencia en caso de suscitarse una emergencia o suspensión en el proceso de la información.
- La Escuela no cuenta con un sistema contable para almacenar la información.
- La Institución no cuenta con un manual de procesos definidos, documentados y socializados, que ayuden al buen funcionamiento de esta.
- No se realiza una evaluación constante de las políticas y procedimientos para determinar su efectividad.
- No se cuenta con un repositorio de políticas, de tal forma que ante cualquier duda o inquietud un trabajador pueda realizar las consultas fácilmente. Cualquier duda lo consultan con la secretaria de la Institución

La Institución Educativa Jesús Infante trabaja solo en el presente, sin pronosticar lo que pueda pasar, debido a que la situación educativa del país está en constante. Las actividades de control apoyan a todos los componentes del sistema de control interno, especialmente a la evaluación de riesgos, por esta razón, los directivos de la Escuela deben realizar un monitoreo y seguimiento de

todos los procesos para determinar en qué medida se están alcanzando sus objetivos a nivel Institucional.

### 3.9.1.4. Evaluación Información y Comunicación

**Tabla 37-3:** Información y Comunicación

ESCUELA PARTICULAR DE EDUCACIÓN BÁSICA “JESÚS INFANTE” EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO JULIO-AGOSTO 2021							
COMPONENTE 4: Información y Comunicación							
<b>Objetivo:</b> Asegurar que la información relevante sea identificada y comunicada de manera oportuna.							
AREA: Administración							
N	PREGUNTA	Preguntas			Cal.	Pond.	OBSERVACIÓN
		SÍ	NO	N/A			
<b>Principio 13: La organización obtiene, o genera, y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del Control Interno.</b>							
1	¿La información de la Institución se clasifica de acuerdo con su relevancia para su publicación y comunicación?	✗			10	10	
2	¿La información relevante es considerada útil para la toma de decisiones?	✗			10	10	
3	¿Son fiables y correctos los datos de la información requerida?	✗			10	10	Son fiables los datos, se evidencian en actas de calificación, asistencia, etc.
4	¿La información puede ser obtenida fácilmente por las personas adecuadas?	✗			10	10	Sí, mediante la emisión de oficios.
5	¿Se produce información oportuna, actualizada, precisa, completa, accesible y verificable de todas las actividades realizadas?		✗		5	10	En ocasiones no en su totalidad
<b>Principio 14: La organización provee internamente la información necesaria, incluido los objetivos y las responsabilidades, para apoyar el funcionamiento del Control Interno</b>							
6	¿Se promueve la comunicación transparente y honesta con los trabajadores?	✗			10	10	
7	¿Se cuenta con un protocolo de divulgación de cambios en la políticas y procedimientos, facilitando que todos los colaboradores se encuentran actualizados?		✗		7	10	Su nivel de comunicación es deficiente

8	¿Se le da importancia y relevancia al Control Interno?		✘		0	10	No se cuenta con un Control Interno en la Institución
9	¿Existen canales de comunicación adecuados y efectivos?	✘			10	10	Sí, mediante oficios, correos electrónicos, informativos
10	¿Los empleados de la Institución conocen los distintos canales de comunicación?	✘			10	10	
<b>Principio 15: La organización se comunica con las partes externas interesadas sobre asuntos que afectan el funcionamiento del control interno</b>							
11	¿La Institución cuenta con un procedimiento formal para dar cumplimiento a los requerimientos legales, tales como, nuevas reglamentaciones, respuestas oportunas a los requerimientos externos y actualizaciones de las políticas internas por cambio de regulación?	✘			10	10	
12	¿Existe la comunicación de cambios hacia los grupos de interés externos?	✘			9	10	Si por medio de circulantes
13	¿La Institución cuenta con canales abiertos de comunicación que respeten la confidencialidad en caso de existir quejas por los padres de familia?	✘			8	10	Si tienen alguna queja se comunican con la secretaria, pero no es confidencial
14	¿Las nuevas disposiciones son comunicadas de manera abierta y oportuna?	✘			10	10	
<b>Total</b>		<b>11</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>119</b>	<b>170</b>	

Realizado por: Jhayya, Nataly 2021

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación Total (SÍ)} * 100}{\text{Ponderación Total}}$$

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{119 * 100}{170}$$

$$\text{Nivel de Confianza} = 70\%$$

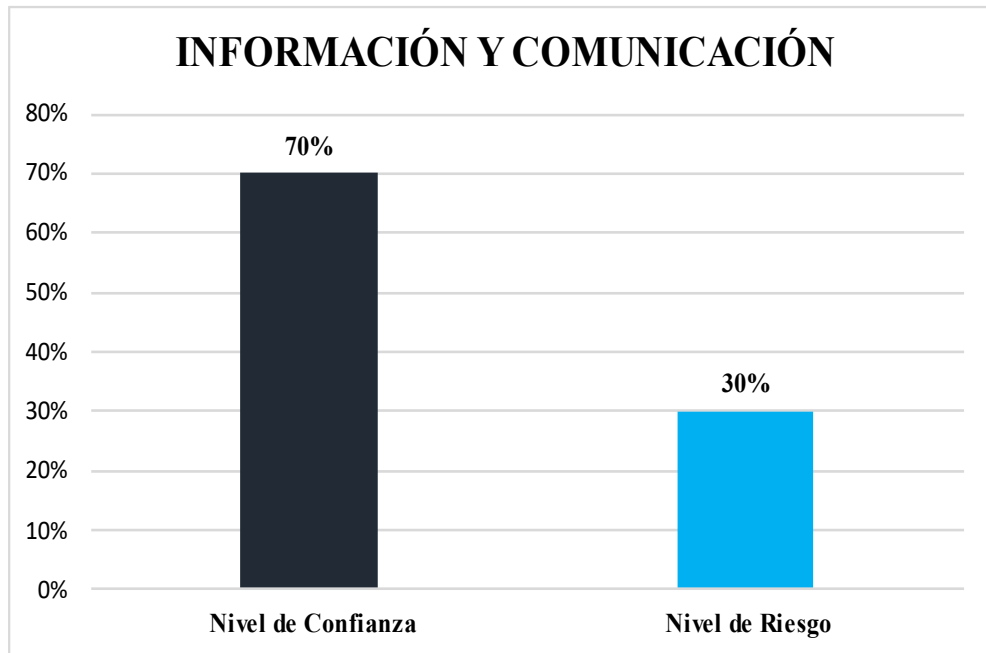
$$\text{NIVEL DE RIESGO} = 100 - \text{NC}$$

$$100 - 70 = 30\%$$

**Tabla 38-3:** Información y comunicación

<b>Rango</b>	<b>Confianza</b>	<b>Riesgo</b>
<b>15% al 50%</b>	Bajo	<b>Alto</b>
<b>51% al 75%</b>	<b>Moderado</b>	Moderado
<b>76% al 99%</b>	Alto	Bajo

Realizado por: Jhayya, Nataly 2021



**Gráfico 15-3.** Información y Comunicación

Realizado por: Nataly J., 2021

**Análisis:** Una de las razones fundamentales para que exista un buen control interno en la Institución es la comunicación, por esta razón, en base al cuestionario del Control Interno COSO III, del componente Información y comunicación, se ha obtenido un nivel de confianza moderado del 70%, mientras que el nivel de riesgo es de 30%. En este componente existen más fortalezas que debilidades, entre los factores positivos están, que la información que se genera y se revise es apropiada y confiable, así mismo existen canales de información adecuados, la Institución promueve la comunicación transparente, honesta con los trabajadores, se cuenta con un procedimiento formal para dar cumplimiento a los requerimientos legales, tales como reglamentos, políticas, etc.

Sin embargo, se debe establecer estrategias para mitigar los errores encontrados, que obstaculizan que las actividades de la Escuela se realicen de forma eficiente, ya que la comunicación no está muy clara y esto podría ocasionar conflictos internos.

**Debilidades encontradas:**

- No cuentan con mecanismos necesarios para que se produzca en su totalidad información oportuna, actualizada, precisa y completa de todas las actividades realizadas, siendo la comunicación el principal medio para mantener un control eficaz.
- No se cuenta con un protocolo de divulgación de cambios en las políticas internas, procedimientos y otros datos necesarios para comunicar a los trabajadores oportunamente y puedan desarrollar, controlar y gestionar sus operaciones y facilitando que se encuentren actualizados.
- No se le da importancia, ni relevancia al Control Interno.

3.9.1.5. Evaluación Actividades de Monitoreo

**Tabla 39-3:** Actividades de Monitoreo

<b>ESCUELA PARTICULAR DE EDUCACIÓN BASICA “JESÚS INFANTE”                      EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO                      JULIO-AGOSTO 2021</b>							
<b>COMPONENTE 5: Actividades de Monitoreo</b>							
<b>Objetivos:</b> Evaluar el Sistema de Control Interno por medio del componente Actividades de Monitores, para la determinación de la gestión de la empresa.							
<b>AREA:</b> Administración							
N	PREGUNTA	Preguntas			Cal.	Pond.	OBSERVACIÓN
		SÍ	NO	N/A			
<b>Principio 16: La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o separadas para determinar si los componentes del control interno están presentes y funcionando</b>							
1	¿Cuenta con una dirección independiente a la Escuela?	✘			6	10	Organigrama estructural
2	¿La Institución realiza autoevaluaciones periódicas a los distintos procesos administrativos y operativos?		✘		0	10	No se realizan evaluaciones del desempeño al personal
3	¿Se compara la información de las operaciones con los datos generados por el sistema de información?		✘		0	10	
4	¿Se exige al personal que confirmen mediante su firma la exactitud de la información y se les considera responsables si descubren errores?	✘			10	10	



5	¿Se planifica sesiones y otras reuniones para el desarrollo de las actividades, objetivos y metas?	✘			8	10	Se reúnen esporádicamente
6	¿Dispone de estadísticas para evaluar el cumplimiento de la unidad, de los docentes y estudiantes para un mejor control?		✘		0	10	No se lleva un control estadístico del desempeño de la unidad, pero se conoce en cada curso quienes fueron los mejores estudiantes
7	¿Se investiga y verifica los reclamos en caso de mala atención por parte del personal?	✘			8	10	
8	¿Existe un auditor interno dentro de la Institución?		✘		0	10	No existe un auditor interno
<b>Principio 17: La organización evalúa y comunica las deficiencias de Control Interno de manera oportuna a los responsables de tomar medidas correctivas, incluyendo la Dirección y el Comité Directivo, según corresponda</b>							
9	¿Se comunican los errores o deficiencias a la dirección y a los responsables de la actividad implicada?	✘			10	10	
10	¿Se toman medidas correctivas por las deficiencias encontradas?	✘			8	10	
11	¿Se solicita la ejecución de auditorías externas?	✘			10	10	Se realizan auditorías emitidas por del ministerio
12	¿Se analizan los informes de auditoría que son emitidos?	✘			8	10	
<b>Total</b>		<b>8</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>68</b>	<b>120</b>	

Realizado por: Jhayya, Nataly 2021

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación Total (SÍ)} * 100}{\text{Ponderación Total}}$$

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{68 * 100}{120}$$

$$\text{Nivel de Confianza} = 57\%$$

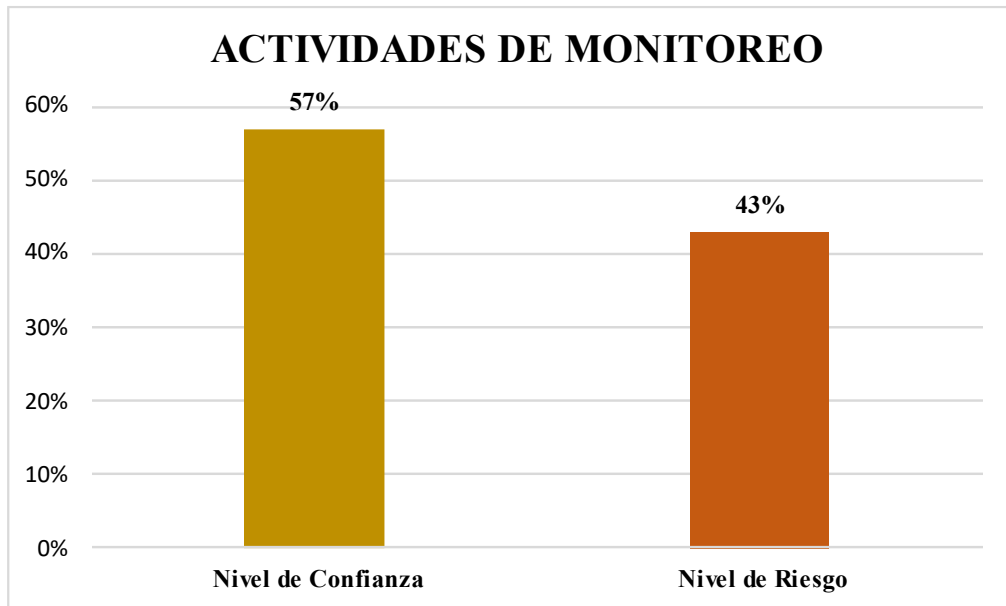
$$\text{NIVEL DE RIESGO} = 100 - \text{NC}$$

$$100 - 57 = 43\%$$

**Tabla 40-3:** Rango Evaluación continua

Rango	Confianza	Riesgo
15% al 50%	Bajo	Alto
51% al 75%	Moderado	Moderado
76% al 99%	Alto	Bajo

Realizado por: Jhayya, Nataly 2021



**Gráfico 16-3.** Evaluación continua

Realizado por: Nataly J., 2021

**Análisis:** En base a la evaluación se pudo obtener un nivel de confianza moderado del 57%, y un nivel de riesgo del 43%, ya que la Institución cuenta con un organigrama estructural, se exige al personal que confirmen mediante su firma la exactitud de la información.

Las actividades de monitoreo a la Institución Educativa son indispensables ya que es cuando se va evaluando cada actividad y midiendo el desempeño de esta, notificando los peligros que se pueden encontrar en el desarrollo de las actividades y haciendo las correcciones necesarias a la Institución para que pueda responder con facilidad y esté dispuesto a cambios.

**Debilidades encontradas:**

- No se realizan autoevaluaciones periódicas a los procesos administrativo, ni operativos.
- No se lleva una comparación de la información de las operaciones.
- No se lleva un control estadístico del desempeño de la unidad, pero se conocen mediante las calificaciones de cada curso, quienes fueron los mejores alumnos.
- No existe un auditor interno.

### 3.9.1.6. Ponderación de resultados de los Cuestionarios de Control Interno a la Institución

Se procede a establecer los resultados obtenidos en base a los cuestionarios, aplicados en el área administrativa de la Escuela Particular Jesús Infante en base a las respuestas positivas, conseguidas al aplicar los 5 componentes y 17 principios del COSO III.

**Tabla 41-3:** Rango cuestionario de control

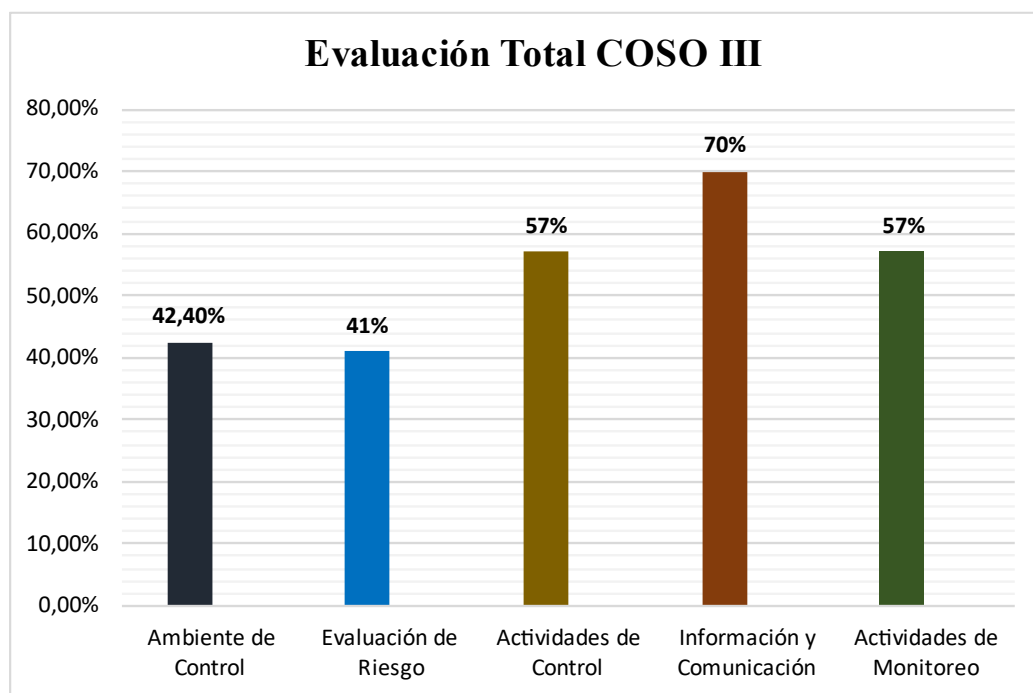
Rango	Confianza	Riesgo
15% al 50%	Bajo	Alto
51% al 75%	Moderado	Moderado
76% al 99%	Alto	Bajo

Realizado por: Jhayya, Nataly 2021

**Tabla 42-3:** Ponderación de resultados cuestionario de control

<b>PONDERACIÓN DE RESULTADOS</b>					
<b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b>					
N °	COMPONENTE	Calificación Esperada	Calificación Obtenida	CONFIANZA	RIESGO
				%	
1	Ambiente de Control	250	106	42,40%	Moderado
2	Evaluación de Riesgo	210	91	41%	Moderado
3	Actividades de Control	250	142	57%	Alto
4	Información y Comunicación	170	119	70%	Alto
5	Actividades de Monitoreo	120	68	57%	Alto

Realizado por: Jhayya, Nataly 2021



**Gráfico 17-3.** Evaluación Control Interno

Realizado por: Nataly J., 2021

**Análisis:** Al realizar el análisis de la evaluación de Control Interno mediante el COSO III a la Escuela Particular Jesús Infante, se pudo determinar que los riesgos presentados en el área administrativa son altos y moderados, debido a las falencias con que cuenta la Institución, la cual permitirá implementar nuevas estrategias de control, que ayudaran a contrarrestar posibles impactos en los procesos, observando que existen deficiencias en el entorno, tales como: no cuenta con un Código de ética, no cuentan con un buzón de quejas y sugerencias, no se realizan evaluaciones del desempeño al personal, no cuentan con un organigrama funcional en donde se identifique claramente sus funciones, no tienen establecido su respectivo manual de funciones, no se realizan evaluaciones, ni capacitaciones periódicas al personal, no se emplean indicadores de gestión para evaluar el desempeño de los docentes, administrativos, no se realizan incentivos o reconocimiento por logros y desempeño al personal, No se evalúan los riesgos relacionados con los objetivos y metas, no se establecen mecanismos de control para combatir y erradicar los peligros potenciales que puede sufrir la Institución, no realizan reportes de las actividades que se realiza, hay que tratar de corregirla y disminuir esta debilidad, no se realizan autoevaluaciones periódicas a los procesos administrativo, ni operativos.

**3.10. Fase IV: Resultados**

# FASE

# IV



# RESULTADOS

**3.10.1. Carta de presentación**

**CARTA DE PRESENTACIÓN**

Riobamba 26 de junio 2021

Hna. Licenciada  
Edith Eliana Cruz Hernández

**DIRECTORA**

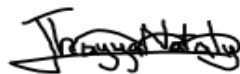
Presente. –

De mis consideraciones

Realizada la Evaluación del Sistema de Control Interno basado en el COSO III, a la Escuela Particular de Educación básica Jesús Infante a fin de determinar la eficiencia de los recursos, se presenta los siguientes resultados preliminares, que de seguro serán en beneficio de la Institución.

Hago propicia la oportunidad para reiterarle mi agradecimiento

Atentamente,



Nataly Jhayya Ontaneda  
**C.I. 2300441496**

### 3.10.2. Control Interno



## ESCUELA DE EDUCACIÓN BÁSICA JESÚS INFANTE

### RESULTADOS

#### **1. La Institución no posee un código de ética**

La Escuela de Educación Básica Jesús Infante no posee un código de ética, que beneficie el desarrollo de los procesos y actividades, y que asegure una gestión transparente, ya que se requiere de un marco de sólidos principios éticos de comportamientos y que garantice los derechos de los trabajadores

#### **Recomendaciones**

Se recomienda a las autoridades de la Institución Educativa, analizar el Reglamento General a la ley orgánica de Educación Intercultural, relativo a la utilización de un código de ética en la Escuela, gestionar el diseño del mismo con el fin de promover la eficiencia laboral de todos los miembros de la Institución, además que contribuya a la generación de un buena ambiente laboral.

El código de ética debe ser lo suficientemente amplio y fácil de entender para los miembros que conforman la Institución.

#### **2. No existe un buzón de quejas**

En la Escuela Jesús Infante no existe un buzón de quejas que ayuden a mejorar la eficiencia y eficacia de las actividades e incrementar la satisfacción de los estudiantes, profesores y el personal.

#### **Recomendaciones**

Como parte de la transparencia se recomienda a la Administración de la Institución Educativa implementar un buzón de quejas de manera electrónica y física tanto interno como externo para que los estudiantes, padre de familia y trabajadores puedan depositar sus sugerencias y quejas de manera escrita o virtual y así mejorar la situación actual de esta.



- Las quejas, reclamos y sugerencias se reciban de manera formal, sean fisica, via linea telefónica y/o digital por medio de un correo electronico.
- El personal de la Escuela Jesús Infante recibirá las quejas, reclamos y sugerencias, para cuyo efecto deberán ser amables y respetuosos.
- El personal de la Institución Educativa deberá entregar el formato aprobado para la presentación de quejas y sugerencias a los trabajadores y padres de familia por los medios previamente establecidos.
- El personal de la Institución deberá tratar de resolver de forma inmediata las quejas, reclamos y sugerencias realizadas por los clientes.
- El personal de la Escuela deberá evaluar las potenciales soluciones planteadas a fin de solucionar y satisfacer las quejas y sugerencias

### **3. No se realizan evaluaciones del desempeño**

La Institución Educativa no cuenta con un proceso de evaluación del desempeño, que ayude a medir el grado de eficiencia y eficacia de los docentes y personal administrativo de la Escuela, y permita la corrección de deficiencias de forma individual o grupal, ya que no se le da importancia a la formación profesional de sus trabajadores, solo se preocupan por que respondan a las funciones que les correspondan.

#### **Recomendaciones**

Se recomienda a la dirección, juntamente con la secretaria emitir y difundir lineamientos, mecanismos y políticas para la evaluación del desempeño, en función de los cuales se evaluará de manera anual partiendo de un análisis personal, y laboral de cada trabajador, midiendo el cumplimiento de los objetivos de la Institución, además de otros métodos que crea conveniente.

El proceso de evaluación debe ser flexible, adaptable a todas las áreas de la Institución, y a su vez socializar y comunicar a todos los empleados. Al final de cada evaluación se deberá entregar una copia de los resultados obtenidos, incluido un plan de mejoras.

**4. La Institución no cuenta con un organigrama funcional**

La Institución no cuenta con un organigrama funcional, que indique las funciones que debe cumplir cada área, ocasionando la deficiencia en líneas de comunicación.

**Recomendaciones**

A la administración de la Institución, se le recomienda implementar el organigrama funcional propuesto, donde se detalla las líneas de autoridad y responsabilidad de cada área, la cual ayuda a comprender mejor las líneas de autoridad de cada área de la Institución en forma gráfica.

## Organigrama Funcional Propuesto

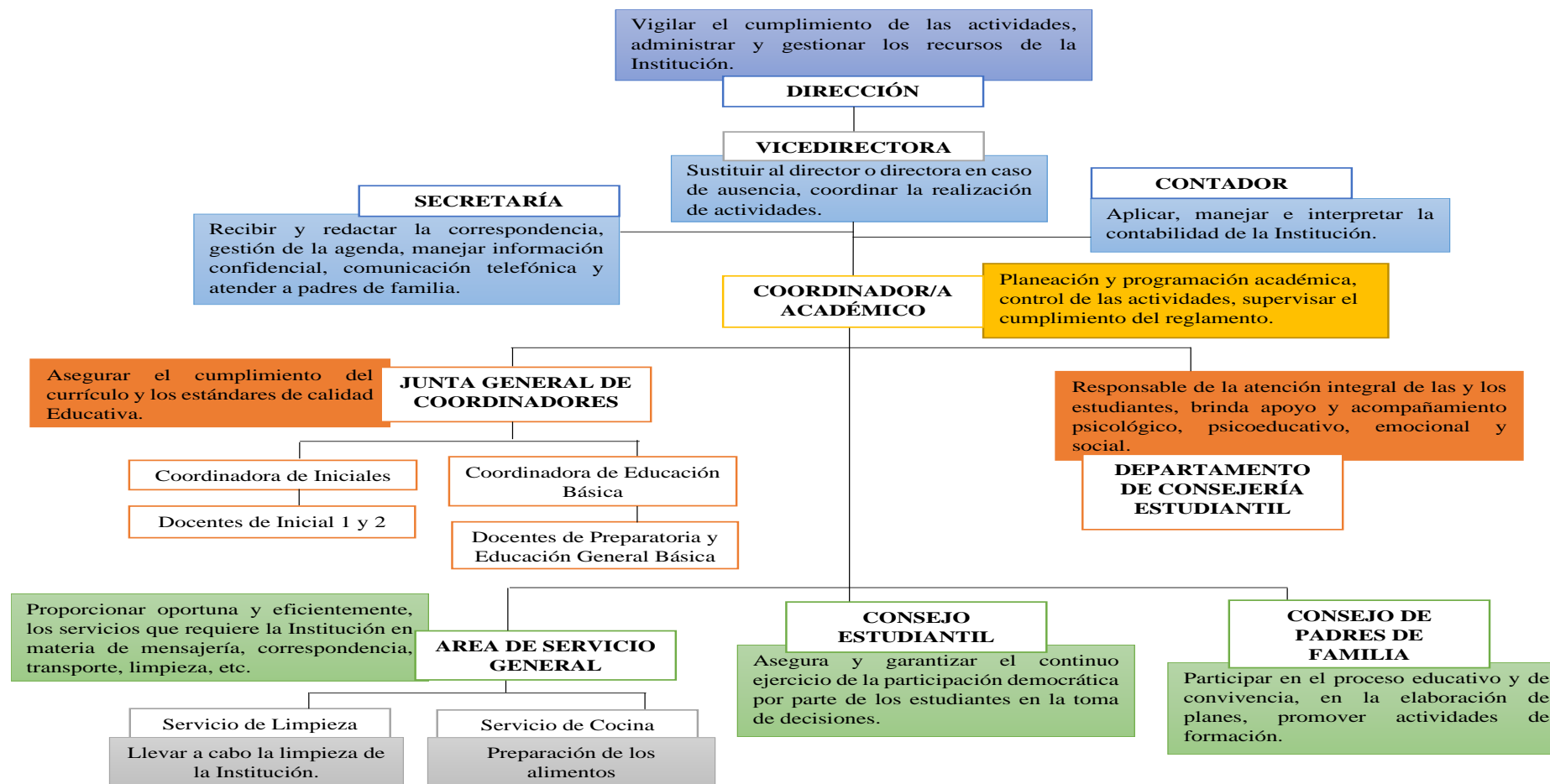


Figura 27-3. Organigrama Funcional Propuesto

Elaborado por: Jhayya, N. 2021



## ESCUELA DE EDUCACIÓN BÁSICA JESÚS INFANTE

### RESULTADOS

#### **5. No se socializa de manera correcta la misión y visión**

La Institución no ha socializado de la manera correcta su misión y visión, lo que ocasiona que los docentes no estén trabajando para lograr un objetivo en común ya que no tienen conocimiento de estas, por lo tanto, su desempeño no va a ser eficaz.

#### **Recomendaciones**

La administración de la Institución deberá realizar talleres y programas de difusión de la misión y visión, así como también implementar en cada área de trabajo y sirvan de guía para las actividades de la Escuela.

#### **6. La Institución no posee un manual de funciones**

La Escuela Jesús Infante no cuenta con manuales de ningún tipo, que detalle las actividades específicas que debe cumplir cada trabajador de la Institución.

#### **Recomendaciones**

Se recomienda a las autoridades de la Escuela Jesús Infante, implementar un manual de funciones y procedimientos, en la cual se asignen responsabilidades, acciones y cargos, que permita delimitar funciones acordes a la experiencia del personal, de esta manera se evitará que dos o más personas realicen la misma actividad y sepan a quien corresponda, y puedan trabajar en busca del éxito.

Del mismo modo una vez llevado a cabo los manuales, se sugiere a la Institución evaluar el cumplimiento de las funciones que fueron asignadas al personal y revisar los procesos que permanecen desatendidos con el fin de contratar al personal suficiente para cumplir con todos los objetivos.

**Tabla 43-3:** Modelo Propuesto Manual de Funciones

<b>NOMBRE DE LA EMPRESA MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>LOGO DE LA INSTITUCIÓN</b>
<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	
<b>DEPENDE DE</b>	
<b>SUPERVISA A</b>	
<b>NATURALEZA DEL PUESTO:</b> .....	
<b>FUNCIONES:</b>  1. .... 2. .... 3. .... 4. .... 5. .... 6. .... 7. ....	
<b>REQUISITOS DEL PUESTO</b>	
<b>TÍTULO PROFESIONAL</b>	
<b>AÑOS DE EXPERIENCIA</b>	
<b>CURSOS AFINES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• .....</li> <li>• .....</li> <li>• .....</li> </ul>
<b>CURSOS COMPLEMENTARIOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• .....</li> <li>• .....</li> <li>• .....</li> </ul>
<b>COMPETENCIAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• .....</li> <li>• .....</li> <li>• .....</li> </ul>

Realizado por: Jhayya, Nataly 2021



## ESCUELA DE EDUCACIÓN BÁSICA JESÚS INFANTE

### RESULTADOS

#### **7. No se socializa el Reglamento interno**

El reglamento Interno de la Institución Jesús Infante no ha sido socializado de la manera correcta, ocasionando confusión, ya que no les permite orientar y manejar de una manera más adecuada y responsable las actividades.

#### **Recomendaciones**

A la Escuela se recomienda que programe un cronograma de actividades para la difusión del reglamento interno, con el propósito de obtener un control interno eficaz y contar con información honesta para la toma de decisiones de la Institución Educativa.

**Tabla 44-3:** Cronograma propuesto de actividades para la difusión del reglamento interno

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA DIFUSIÓN DEL REGLAMENTO INTERNO															
<b>Nombre</b>	Plan de difusión y socialización del Reglamento Interno.														
<b>Objetivo</b>	Socializar a todo el personal de la Escuela Particular de Educación Básica Jesús Infante, el reglamento interno para el buen funcionamiento de las actividades diarias en la Institución.														
<b>Institución</b>	Escuela de Educación Básica Jesús Infante.							<b>Recursos</b>			<b>Financiamiento para el plan</b>				
<b>Área</b>	Todo el personal de la Institución.							Marcadores.			El financiamiento para el plan de difusión y socialización del reglamento interno será con recursos propios de la Escuela.				
<b>Responsable</b>	Administración.							Proyector.							
<b>Tiempo</b>	Año 2021.							Copias y esferos.							
<b>Presupuesto</b>	Predefinido.														
ACTIVIDADES	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES												META	INDICADOR	IMPACTO
	Septiembre				Octubre				Noviembre						
	SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS						
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
Características del programa.	■												Educar un 90% del personal de la Escuela sobre la aplicación correcta del reglamento interno	N° de empleados registrados en el programa de difusión del reglamento interno.	Promover información a los empleados de la Institución
Entrega de la información al personal de la Institución.		■													
Difusión del contenido del reglamento interno.			■	■											
Difusión de copias del Reglamento interno					■	■									
Talleres y reflexiones sobre el reglamento interno.							■	■							
Compromiso del personal en aplicar reglamento interno.									■						
Implementar el reglamento interno en plataforma digital										■					
Encuestas al personal sobre el reglamento interno.											■				
Evaluación al personal y cierre de la jornada.												■			

Realizado por: Jhayya, Nataly 2021



## ESCUELA DE EDUCACIÓN BÁSICA JESÚS INFANTE

### RESULTADOS

#### **8. No se realizan capacitaciones**

En la Institución Educativa, no se lleva a cabo capacitaciones dirigidas al personal administrativo y docente relacionadas a su área de trabajo que fortalezcan su desempeño profesional, ocasionando que las actividades de la Escuela no se realicen de manera eficaz

#### **Recomendaciones**

A la Directora de la Institución Educativa se recomienda elaborar una planificación, realizar un presupuesto y un cronograma de capacitación, donde **los** trabajadores sean capacitados de forma obligatoria, constante y progresiva, en función de las áreas de especialización y del cargo que desempeñan, que permita mejorar el desempeño, y el desarrollo de la Institución, mediante la adquisición de conocimiento de carácter técnico, científico y administrativo.

#### **9. No se cuentan con indicadores**

La Escuela no cuenta con indicadores de gestión que permitan evaluar el desempeño del personal y medir el nivel de cumplimiento de los objetivos trazados.

Debido al desinterés de la administración de la Institución Educativa, en establecer indicadores de gestión, no se ha podido determinar si se están o no cumpliendo con los objetivos de la Escuela.

#### **Recomendaciones**

A la directora establecer una comisión que se encargue de realizar los indicadores de gestión, con el fin de disponer de parámetros y fortalecer su sistema de control interno

Con el propósito de mejorar el desempeño de los colaboradores, a continuación, se proponen algunos indicadores de gestión:



- **Indicadores propuestos**

**Indicadores de eficiencia**

Miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el cómo se hicieron las cosas y ,iiden el rendimiento de los recursos utilizados para un proceso.

**Tabla 45-3:** Indicadores propuestos de eficiencia

<b>Misión, Visión y Objetivos</b>	Número de trabajadores que conocen para que se creó la Escuela, sus metas a futuro y sus objetivos	$\frac{\# \text{ de personal que la conoce}}{\text{Total del personal}}$
<b>Conocimiento de la Normativa</b>	Determinar el grado de información que tienen los empleados de la Institución	$\frac{\# \text{ de empleados informados}}{\text{Total de empleados}}$
<b>Capacitaciones</b>	Personal capacitado	$\frac{\# \text{ del personal capacitado}}{\# \text{ del personal no capacitado}} * 100$
<b>Estudiantes matriculados</b>	Número de estudiantes que se matricularon en la Institución	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de estudiantes matriculados en el año lectivo}}{\text{Total de estudiantes inscritos en el año lectivo}} * 100$
<b>Rendimine to académico</b>	Determinar el grado estudiantes que se matricularon en el año	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de estudiantes con bajo rendimiento en el año lectivo}}{\text{Total de estudiantes matriculados en el año lectivo}} * 100$

Realizado por: Jhayya, Nataly 2021

### Indicadores de eficacia

Tienen que ver con hacer realidad un intento o propósito, y están relacionados con el cumplimiento de los objetivos planteados.

**Tabla 46-3:** Indicadores propuestos de eficacia

<b>Nivel de cumplimiento del perfil</b>	Evaluación del perfil del cago	$\frac{\text{Puntos obtenidos por el candidato}}{\text{Puntos requeridos por el perfil}} * 100$
<b>Nivel académico de los docentes</b>	Permite conocer el nivel académico de los docentes de la Institución	$\frac{\# \text{ de profesionales con título de tercer nivel}}{\text{Total del personal}}$ $\frac{\# \text{ de docentes con título en Ciencias de la Educación}}{\text{Total del personal}}$
<b>Educación continúa</b>	Permite conocer y fomentar un plan anual de capacitaciones acorde a las necesidades de la institución	$\frac{\# \text{ de capacitaciones realizadas en el año}}{\# \text{ total de capacitaciones programadas en el año}} * 100$
<b>Cumplimiento de horas</b>	Determinar si se cumple con la carga horaria de cada docente	$\frac{\# \text{ de horas cumplidas}}{\text{Total de horas asignadas}} * 100$
<b>Rendimiento académico</b>	Conocer el rendimiento académico de los estudiantes	$\frac{\# \text{ de estudiantes con rendimiento aceptable}}{\text{Total de estudiantes matriculados}}$
<b>Funciones de los directivos</b>	Determinar y evaluar si los directivos cumplen con sus funciones	$\frac{\text{Funciones cumplidas}}{\text{Funciones establecidas}}$
<b>Cumplimiento de actividades</b>	Determinar si se cumple o no con las actividades programadas	$\frac{\text{Actividades realizadas}}{\text{Actividades programadas}}$
<b>Nivel de cumplimiento de objetivos</b>	Determinar el porcentaje y avance de objetivos	$\frac{\# \text{ de objetivos cumplidos}}{\text{Total de objetivos planificados}}$

Realizado por: Jhayya, Nataly 2021

## Ecología

Medida directa e indirecta de la calidad ambiental que se puede usar para evaluar el estado y las tendencias en la capacidad del medio ambiente para apoyar la salud humana y ecológica.

**Tabla 47-3:** Indicadores propuestos de ecología

Medio Ambiente	Implementar un plan contra la contaminación a fin de conservar la naturaleza y medio ambiente que le rodean a la Institución	$\frac{\# \text{ de planes ejecutados en el año}}{\# \text{ total de planes programadas en el año}} * 100$
----------------	--	--

Realizado por: Jhayya, Nataly 2021

## Ética

**Tabla 48-3:** Indicadores propuestos de ética

Encuesta de cumplimiento del clima y cultura organizacional	Mide la razón del índice de cumplimiento del clima y cultura organizacional respecto del promedio de la administración	$\frac{X}{APF}$ X = Es el índice de cumplimiento de los reactivos APF= Es el índice promedio del cumplimiento de los reactivos
Índice de percepción sobre el cumplimiento del valor de integridad	Calificación promedio de la percepción de los servidores respecto al grado en que los mismos actúan de manera congruente con los principios éticos de los servicios, y en qué todo momento se aprecia el compromiso de reflejar una ética que corresponda al interés público	$\frac{\text{Suma de las respuestas a la pregunta sobre percepción de cumplimiento al valor de integridad}}{\text{Total de servidores que respondieron al cuestionario}} * 100$
Índice de percepción sobre el cumplimiento del valor de equidad y género	Calificación promedio de la percepción de los servidores respecto al grado en que los mismos garantizan que mujeres y hombres accedan con las mismas condiciones, posibilidades y oportunidades.	$\frac{\text{Suma de las respuestas a la pregunta sobre percepción de cumplimiento al valor de equidad de género}}{\text{Total de servidores que respondieron al cuestionario}} * 100$
Conductas	Fortalecer las conductas éticas de los empleados, disminuir los llamados de atención y evitar sanciones innecesarias	$\frac{\# \text{ de llamados de atención mensuales}}{\# \text{ total de empleados}} * 100$

<b>Capacitación sobre el respeto a los derechos humanos, prevención de la discriminación y equidad</b>	Sensibilizar a los trabajadores sobre la importancia que tiene fomentar la equidad y la no discriminación, se conozcan las reglas de integridad	$\frac{\text{Número de trabajadores capacitados}}{\text{Número total de trabajadores}}$
<b>Capacitación Código de Ética</b>	A través de la capacitación (cursos, talleres, pláticas, etc.) a trabajadores se conozcan estén de acuerdo y se comprometan a observar lo estipulado en el código de ética como parte del comportamiento diario	$\frac{\text{Número de trabajadores capacitados}}{\text{Número total de trabajadores}}$

**Realizado por:** Jhayya, Nataly 2021

La dirección de la Escuela Particular de Educación Básica Jesús Infante puede implementar nuevos indicadores de gestión siempre y cuando estos estén enfocados a evaluar el desempeño laboral y comparar resultados de las actividades de la Institución, sin perjudicar a los trabajadores.

#### **10. No se establecen incentivos**

Las autoridades de la Institución Jesús Infante no establecen incentivos de ningún tipo a los empleados, por desconocimiento de la importancia de estos.

Al no contar con un sistema de incentivos que promueva la competencia laboral, se facilita el deterioro del clima laboral, provocando que los empleados de la Institución no se encuentren motivados al momento de realizar sus actividades diarias, por lo que no ejecutan su trabajo de manera eficiente, es decir lo hacen solo por cumplirlo.

#### **Recomendaciones**

Se recomienda a las autoridades de la Institución Educativa implementar un método de reconocimiento e incentivos al personal, por su buen desempeño, con el fin de que se sientan satisfechos y que las operaciones que realicen las hagan con empeño y motivados, aumentando el desempeño y productividad de la Institución.



## ESCUELA DE EDUCACIÓN BÁSICA JESÚS INFANTE

### RESULTADOS

#### **11. Sistema de Control Interno administrativo**

La Institución no cuenta con un Sistema de Control Interno administrativo, esto afecta la eficiencia y eficacia de sus operaciones, provocando deficiencia en sus actividades.

#### **Recomendaciones**

Se recomienda a la administración implementar un Sistema de Control Interno en la Escuela, para una mejor eficiencia y eficacia de sus operaciones, ayudando al logro de sus objetivos.

#### **12. No se implementan estrategias que ayuden a mejorar las responsabilidades de los miembros conforme sus objetivos.**

En la Escuela no se implementan estrategias que ayuden a mejorar las responsabilidades de los miembros, siendo un plan estratégico de vital importancia para la Institución, también se evidencio, que no se socializan los objetivos.

#### **Recomendaciones**

A la administración realizar un análisis exhaustivo sobre la realidad actual de la Institución y elaborar un plan estratégico para la Institución Educativa, donde se plantee metas y objetivos a alcanzar, que se ajusten a la realidad de la Escuela y se tomen medidas correctivas.

#### **13. No se evalúan los riesgos relacionados con los objetivos y metas**

No se evalúan los riesgos relacionados con el cumplimiento de los objetivos y metas previstas de la Institución, se toman acciones en el momento que ocurra algún suceso.

### **Recomendaciones**

A las autoridades de la Institución tomar medidas donde dispongan y ejecuten un proceso de administración y evaluación periódico y formal de los posibles riesgos, donde se implementen técnicas para determinar el desempeño de la misión y los objetivos institucionales, así como de los resultados esperados.

#### **14. Mecanismos de mitigación de riesgos**

La Escuela Jesús Infante no cuenta con un plan de mitigación de riesgos que ayude a erradicar los peligros potenciales que puede sufrir la Institución.

Es primordial que todas las Escuelas ya sean públicas o privadas cuenten con mecanismos para la gestión de riesgos debido a que este les permite organizarse, minimizar los riesgos y tomar medidas para prevenir desastres y responder de forma adecuada.

### **Recomendaciones**

Se recomienda a la administración, juntamente con la directora de la Institución, elaborar un plan de mitigación de riesgos, aplicando mecanismos para la identificación y análisis que ayuden a prevenir los efectos que estos provocan.

#### **15. Pérdida de información**

Cundo se presenta alguna eventualidad en el sistema informativo de la Institución, se suspenden los procesos informáticos, provocando algunas veces pérdida de la información.

### **Recomendaciones**

Se recomienda a la máxima autoridad, contratar a un técnico informático, con el fin de que establezca mecanismos que protejan la información de la Institución que se procesa mediante sistemas informáticos.

## **16. Sistema Contable**

La Institución no dispone de un software contable, que ayude a llevar de manera eficiente el registro contable, lo que provoca fallos e inconsistencias.

### **Recomendaciones**

A la directora de la Escuela Jesús Infante, contratar un software contable acorde a las necesidades de la Institución, que permita llevar un registro y reportes financieros.

## **17. Información y Comunicación deficiente**

Su nivel es deficiente ya que en ocasiones el personal de la Institución no cuenta con información necesaria, es decir no todos tienen la misma información es por ello por lo que no se consiguen los objetivos establecidos.

### **Recomendaciones**

Se recomienda a la alta dirección brindar un sistema de información y comunicación fiable, el cual facilite a la máxima autoridad adoptar decisiones idóneas que permitan mantener el control de las actividades y responsabilidades de forma eficiente y eficaz y que facilite a sus trabajadores cumplir con sus obligaciones.

## CONCLUSIONES

- Para el diseño del Sistema de Control Interno en la Escuela de Educación Básica Jesús Infante, se realizó basándose en la modalidad mixta de manera eficiente, ya que se logró aprovechar todo el material bibliográfico referente al tema, además se aplicaron instrumentos, empleando encuestas y entrevistas al personal que labora en la Institución, los cuales permitieron recopilar información suficiente y competente e identificar las deficiencias de la gestión administrativa.
- Tras la Evaluación del Sistema de Control Interno a la Institución Educativa, con todos los componentes y principios del COSO III, se permitió evaluar de forma general a la Escuela, encontrando deficiencias en cuanto a los aspectos de la gestión administrativa, cuyo efecto se ve reflejado en la ejecución de ciertas actividades.
- Las deficiencias encontradas en la Evaluación del Control Interno a la Institución, permitieron emitir el informe correspondiente de los resultados obtenidos, constituyendo una herramienta necesaria para la toma de decisiones, ayudando a alcanzar los objetivos deseados.



## RECOMENDACIONES

- Se recomienda, a la Escuela de Educación Básica Jesús Infante, considerar el diseño del Sistema de Control Interno basado en el COSO III y hacer uso del presente trabajo para un buen entendimiento del concepto técnico, puesto que será de gran utilidad para un buen manejo, su aplicación permitirá tener una buena organización y adoptar herramientas para mitigar riesgos operativos y administrativos con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.
- Se recomienda efectuar, evaluaciones del Control Interno por lo menos una vez al año, mediante cuestionarios estructurados, con el propósito de detectar falencias que puedan tener y así tomar medidas correctivas que permitan contrarrestarlas y llevar a cabo la ejecución de procesos con eficiencia y eficacia, así mismo analizar la evolución en el manejo de las buenas prácticas que contribuyan al desarrollo de la Institución Educativa.
- A las máximas autoridades de la Escuela de Educación Básica “Jesús Infante”, se les recomienda tomar en cuenta las recomendaciones descritas en el Informe final de Control Interno, con el propósito de mejorar la eficiencia y eficacia en el desempeño y cumplimiento de las actividades administrativas y así poder tomar decisiones en beneficio de los empleados y estudiantes que son quienes conforman la Institución Educativa.

## GLOSARIO

**Administración:** Es la encargada de llevar a cabo la coordinación de los diferentes factores (Antón Pérez & Garijo de Miguel, 15 marzo 2010, pág. 9).

**Control Interno:** Es un proceso, implementado por la alta dirección, la administración principal y el resto del personal de la entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable y lograr las metas propuestas por la organización (Mantilla, 2018, pág. 4).

**COSO:** Es una organización creada de forma voluntaria por grupos del sector privado, cuya misión es mejorar la calidad de la información financiera mediante la ética en los negocios, los controles internos efectivos y gestión ejecutiva y de gobierno, gestión de riesgo empresarial, control del fraude y presentación de informes financieros (Silva, Tapia, & Rueda, 2017, pág. 74).

**Eficiencia:** Conseguir la mejor combinación posible entre resultados obtenidos por una organización, programa, proyecto, actividad o función y los recursos empleados para conseguirlos (García Molinero, Octubre 2020, pág. 359).

**Eficacia:** Determinan el grado en que se han conseguido los objetivos previstos, analizando las posibles desviaciones que se hayan podido producir y las causas que las originan (García Molinero, Octubre 2020, pág. 360).

**Estrategias:** Son los medios para alcanzar los objetivos. El buen estratega de negocios es ese visionario que al mismo tiempo procesa en el cerebro los cinco conceptos y los hace congruentes (Torres Hernández, 2014, pág. 70).

**Objetivos:** Son los resultados y logros que las organizaciones desean alcanzar. Concretan la visión y la misión. Es la expresión que delimita el horizonte de la visión y dimensiona la misión (Torres Hernández, 2014, pág. 70).

## BIBLIOGRAFÍA

- Alcoser, A. (2018). Diseño de un sistema de control interno, basado en la metodología del COSO III, para el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural Licto, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo. (*Tesis de Pregrado*). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba.
- Antón Pérez, J. J., & Garijo de Miguel, S. (15 marzo 2010). *Empresa y Administración*. Madrid: Macmillan Iberia, S.A.
- Auditor, M. (17 de enero de 2017). *El Informe COSO*. Obtenido de <https://elauditormoderno.blogspot.com/2017/01/el-informe-coso.html>
- Baena, G. (2009). *I+E Investigación Estratégica*. Barranquilla, Colombia: De Marketing Colombia. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=4JWxFGLWuu4C&pg=PA15&dq=Investigaci%C3%B3n+exploratorio&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjUh5ygtvPxAhVRG80KHQdxBKUQ6AEwAnoECAkQAg#v=onepage&q=Investigaci%C3%B3n%20exploratorio&f=false>
- Benjamín, E. (1998). *Organización de Empresas: análisis, diseño y estructura (en línea)*. México: Mexican. Recuperado el 16 de junio de 2021, de [https://www.researchgate.net/profile/Enrique-Franklin/publication/31735731\\_Organizacion\\_de\\_empresas\\_analisis\\_diseno\\_y\\_estructura\\_EB\\_Franklin\\_Fincowsky/links/570ee16808aee328dd654d96/Organizacion-de-empresas-analisis-diseno-y-estructura-EB-F](https://www.researchgate.net/profile/Enrique-Franklin/publication/31735731_Organizacion_de_empresas_analisis_diseno_y_estructura_EB_Franklin_Fincowsky/links/570ee16808aee328dd654d96/Organizacion-de-empresas-analisis-diseno-y-estructura-EB-F)
- Bustamente, J. (30 de 06 de 2017). Actualización del Sistema de Control Interno Basado en el Modelo Coso III, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Puerto Francisco de Orellana, Periodo 2016. (*Tesis de Pregrado*). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba.
- Cepeda, G. (1997). *Auditoría y Control Interno* (4 ed.). Bogotá: McGraw-Hill.
- Coello, C. (2019). *Asociación Española para la Calidad*. Obtenido de <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/coso>

- Deloitte. (2015). *Marco de Referencia para la implementación, gestión y control de un adecuado sistema de control interno*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/COSO-Sesion1.pdf>
- Estupiñán Gaitán, R. (2015). *Control Interno y Fraudes: Análisis de Informe COSO I, II y III con base en los ciclos transaccionales* (Tercera ed.). Bogotá: Ecoe.
- Frascara, J. (2017). *Enseñando Diseño*. Buenos Aires: Infinito.
- Frett, N. (18 de febrero de 2015). *Limitaciones del Control Interno*. Obtenido de <http://nahunfrett.blogspot.com/2015/02/limitaciones-del-control-interno.html>
- García Molinero, Á. (Octubre 2020). *La perspectiva presupuestaria de la contratación pública*. España: Wolters kluwer España, S.A.
- Guamán, J. (2019). *Diseño de un Sistema de Control Interno Basado en el Coso III para la Hostería la Andaluza Asociados, Cantón Guano, Provincia de Chimborazo. (Tesis de Pregrado)*. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba.
- Isaza Serrano, A. (2012). *Control Interno y Sistema de Gestión de Calidad: Guía para su Implantación en Empresas Públicas y Privadas*. Bogotá: Ediciones de la U.
- ISOTools. (19 de enero de 2015). *ISO 9001:2015, metodología COSO III para la gestión de riesgos*. Obtenido de <https://www.isotools.org/2015/01/19/iso-90012015-metodologia-coso-iii-gestion-riesgos/#:~:text=La%20tercera%20versi%C3%B3n%2C%20COSO%20III,su%20adaptaci%C3%B3n%20con%20los%20entornos>.
- JWIGODSKI. (14 de 07 de 2010). *Población y muestra*. Obtenido de Metodología de la Investigación: <http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.com/2010/07/poblacion-y-muestra.html>
- La Red Martínez, D. (2004). *Sistemas Operativos*. Argentina: El Cid.
- Lafuente, S. A. (19 de febrero de 2016). *COSO: gestión de riesgos*. Obtenido de FRAUDE INTERNO: <https://fraudeinterno.wordpress.com/2016/02/19/coso-gestion-de-riesgos/>
- Lima Itás, G., & Salazar Galárraga, A. A. (2019). *SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO CONTABLE Y FINANCIERO PARA LA FEDERACIÓN DE ASOCIACIONES COMUNITARIAS DEL CARCHI UBICADA EN LA CIUDAD DE*

SAN GABRIEL, CANTÓN MONTÚFAR, PROVINCIA DEL CARCHI. (*Pregrado*).  
Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Ibarra.

Mantilla, S. A. (2018). *Auditoría del Control Interno* (Cuarta ed.). Bogotá: ECOE.

Meire. (04 de Junio de 2018). *Diagrama de Flujo (Flujograma) de Proceso*. Obtenido de Blog de la Calidad: <https://blogdelacalidad.com/diagrama-de-flujo-flujograma-de-proceso/>

Montaño Orozco, E. (2017). *Control interno, auditoría y aseguramiento, revisoría fiscal y gobierno corporativo*. Cali: Programa Editorial Universidad del Valle.

Naghi Namakforoosh, M. (2005). *Metodología de la Investigación* (2 ed.). México: Limusa Noriega Editores. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=ZEJ7-0hmvhWC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

Ortega, M. (2017). Evaluación del Sistema de Control Interno (COSO III) a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda. de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, Período 2015. (*Tesis de Pregrado*). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba.

Pereira, C. A. (2019). *Control interno en las empresas: Su aplicación y efectividad*. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.

Ramirez, N. F., Flores, A. L., & Cogollo, J. M. (2019). *Notas de Control Estadístico de la Calidad*. La Habana: Universitaria.

Ramos, F., & Guerra, R. (2019). *Introducción a los métodos estadísticos* (1 ed.). La Habana: Universitaria.

República, L. C. (2016). *Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado*. Obtenido de La Contraloría General de la República: <https://www.presidencia.gob.pe/docs/scidp.pdf>

Sagñay, M. (2019). Diseño de un Modelo de Control Interno Basado en el Coso III a la COAC “Fernando Daquilema” Ltda., Matriz Riobamba. (*Tesis de Pregrado*). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba.

Sánchez, D. (2020). *Ánalysis FODA o DAFO*. Madrid: Bubok Publishing S.L. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=6h0JEAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=ANALISIS+FODA&hl=es-419&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=6h0JEAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=ANALISIS+FODA&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

Silva, R., Tapia, C., & Rueda, R. (2017). *Auditoría Interna: Perspectiva de Vanguardia*. México: Instituto Mexicanos de Contadores Públicos.

Torres Hernández, Z. (2014). *Administración estratégica*. México: Grupo editorial Patria.



ESCUELA SUPERIOR POLIÉCNICA DE CHIMBORAZO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
ESCUELA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS



# ANEXOS



**ANEXO A: ENTREVISTA AL PERSONAL**

**ENTREVISTA AL PERSONAL DIRECTIVO Y ADMINISTRATIVO DE LA ESCUELA PARTICULAR “JESÚS INFANTE”**

<b>TEMA:</b>	“Diseño de un Sistema de Control Interno Basado en el COSO III de la Escuela Particular de Educación Básica Jesús Infante, de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo”
<b>OBJETIVO:</b>	Conocer de los directivos las principales actividades que se realiza al interior de la Institución Educativa, en el afán de elaborar el Sistema de Control Interno, por lo que se solicita que sus respuestas sean concretas y precisas.
<b>FUNCIÓN QUE DESEMPEÑA:</b>	
<b>FECHA DE ENTREVISTA:</b>	

**BANCO DE PREGUNTAS:**

<b>N.º</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA</b>
1	¿La Institución Educativa cuenta con un Sistema de Control Interno?	
3	¿Existe una Planificación Estratégica que aporte al desarrollo de la Institución Educativa?	
2	¿La Institución Educativa tiene establecido enunciados de Misión, Visión y Valores Institucionales?	
4	¿Existen objetivos Institucionales claramente definidos?	
5	¿La Institución cuenta con un organigrama estructural y funcional bien definidos que ayude a identificar las diferentes áreas y a definir con exactitud las líneas jerárquicas?	
6	¿Cuenta la Institución con un manual de funciones que le permita delimitar, segregar funciones y responsabilidades de los distintos puestos de trabajo?	





ESCUELA SUPERIOR POLIÉCNICA DE CHIMBORAZO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
ESCUELA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS



7	¿La Institución Educativa aplica todas las normas vigentes según lo demanda la ley de educación?	
8	¿Se utilizan indicadores de gestión para supervisar el cumplimiento de las metas?	
9	¿Se emplea algún programa de innovación o mejora continua en la Institución Educativa?	
10	¿Se fomentan capacitaciones periódicas, incentivos y premios para el personal?	
11	¿Con qué frecuencia se evalúa el desempeño profesional de los docentes?	
12	¿Se han definido procedimientos internos para la selección del personal?	
13	¿Previo al ingreso del trabajador a su puesto de trabajo, este pasa por un proceso de inducción?	
14	¿Cree usted que el Diseño de un Sistema de Control Interno ayudará a lograr mayor eficiencia y transparencia en las operaciones administrativas garantizando la confiabilidad y oportunidad de la información?	

*¡Gracias por su colaboración!*



**ANEXO B: ENCUESTA A LOS DOCENTES, SECRETARIA, CONTADORA, PSICÓLOGA Y PERSONAL DE SERVICIO**

**ENCUESTA APLICADA A LOS DOCENTES, SECRETARIA, CONTADORA, PSICÓLOGA Y PERSONAL DE SERVICIO DE LA ESCUELA PARTICULAR “JESÚS INFANTE”**

<b>OBJETIVO:</b>	Recopilar información suficiente y pertinente de los docentes, secretaria, contadora, psicóloga y personal de servicio de la Escuela Particular “Jesús infante” para el diseño de un Sistema de Control Interno basado en el COSO III.
<b>INSTRUCCIONES:</b>	Para contestar este instrumento sírvase leer detenidamente cada pregunta y marcar con una X en la respuesta que crea conveniente.

**DATOS GENERALES:**

**Género:**

Femenino	<input type="checkbox"/>	Masculino	<input type="checkbox"/>
----------	--------------------------	-----------	--------------------------

**Edad:** .....

**PREGUNTAS:**

1. ¿Sabe usted si existe un Sistema de Control Interno que se aplique en la Escuela Particular “Jesús Infante”?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

2. ¿Conoce usted la misión, visión, objetivos y valores corporativos que le permitan comprender para qué se ha formado y hacia dónde quieren llegar como Institución en un tiempo determinado?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

3. ¿Usted tiene conocimiento de las políticas, reglamentos y manuales de Control Interno, adoptadas por la Institución Educativa?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>



ESCUELA SUPERIOR POLIÉCNICA DE CHIMBORAZO  
 FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
 ESCUELA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS



4. ¿Considera usted que la Institución Educativa cuenta con una adecuada estructura organizacional para el desempeño de sus actividades?

Si	
No	

5. ¿Cómo considera usted el ambiente laboral de la Institución Educativa?

Excelente	
Bueno	
Regular	
Malo	

6. ¿La directora de la Institución reconoce las actividades que usted realiza?

Si	
No	

7. ¿Cree usted que las políticas de selección de personal de la administración actual son adecuadas para mantener la estabilidad laboral de la planta docente?

Si	
No	

8. ¿Cómo calificaría usted la Gestión de la Administración para el desarrollo de la Institución Educativa?

Excelente	
Bueno	
Regular	
Malo	

9. ¿Cree usted que los indicadores existentes actualmente, permitirán el mejoramiento de la eficiencia y eficacia de las operaciones de la Escuela?

Si	
No	

¿Por qué? .....

10. ¿Considera que un adecuado Diseño de Control Interno beneficiará a la Institución Educativa?

Si	
No	

¿Por qué? .....

***¡Gracias por su colaboración!***



ESCUELA SUPERIOR POLIÉCNICA DE CHIMBORAZO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
ESCUELA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS



ANEXO C: FOTOGRAFÍAS DE LAS INSTALACIONES





ESCUELA SUPERIOR POLIÉCNICA DE CHIMBORAZO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
ESCUELA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS

