

---

UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES  
CHIMBOTE

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES  
FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD  
LOS MECANISMOS DE CONTROL INTERNO  
ADMINISTRATIVO DE LAS INSTITUCIONES  
EDUCATIVAS DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR  
ESTATALES DE LA CIUDAD DE PIURA Y SU  
IMPACTO EN LOS RESULTADOS DE GESTIÓN EN EL  
AÑO 2015.**

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

**AUTORA**

**BACH. MARISOL MAÑUCA NAMAY ESPINOZA**

**ASESORA**

**MGTR. MARIA FANY MARTÍNEZ ORDINOLA**

**PIURA – PERÚ**

**2016**

**LOS MECANISMOS DE CONTROL INTERNO  
ADMINISTRATIVO DE LAS INSTITUCIONES  
EDUCATIVAS DE EDUCACIÓN BÁSICA  
REGULAR ESTATALES DE LA CIUDAD DE  
PIURA Y SU IMPACTO EN LOS RESULTADOS  
DE GESTIÓN EN EL AÑO 2015.**

**JURADO EVALUADOR DE TESIS Y ASESOR**

**Mgtr. Donald Savitzky Mendoza**  
**Presidente**

**Mgtr. Jannyna Reto Gómez**  
**Secretaria**

**Dr. Víctor Manuel Landa Machero**  
**Miembro**

**Mgtr. María Fanny Martínez Ordinola**  
**Asesora**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por darme la vida y la fortaleza necesaria y así poder cumplir cada una de las metas trazadas.

A la Mgtr. CPC. María Fanny Martínez Ordinola, mi asesora de tesis, quien, con su profesionalismo, experiencia y paciencia, logró encaminarme hacia la investigación y concluir con éxito mi Tesis.

## **DEDICATORIA**

A mis padres, esposo e hijos por haber sido mi apoyo moral y espiritual para seguir adelante.

A Uladech católica por la oportunidad de crecer y convertirme en una profesional al servicio de mi país.

## RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo general: Describir las principales características de los mecanismos de control interno administrativo en las Instituciones Educativas de Educación Básica Regular de la ciudad de Piura y su impacto en los resultados de gestión en el año 2015. El fundamento teórico de la investigación precisó como variable independiente el Control Interno Administrativo y como variable dependiente los Resultados de Gestión. La población es 61 instituciones educativas estatales y la muestra 53, las cuales fueron calculadas en base a las Instituciones Educativas del sector en estudio ubicadas en la ciudad de Piura. La metodología fue de tipo descriptivo, nivel cuantitativo, diseño no experimental, transeccional, descriptivo. Aplicando la técnica de la revisión bibliográfica y documental, y como instrumento de recolección de información la entrevista, la observación directa y el cuestionario pre estructurado con preguntas relacionadas a la investigación, aplicado a los directores de las Instituciones materia de investigación, obteniéndose como conclusión más importante: Que las Instituciones Educativas tienen muchas limitaciones en cuanto al Control Interno, pero se realiza un control externo, elaborado por la UGEL, DREP y MINEDU, y se puede verificar que existe un desconocimiento los principales aspectos de esta variable, la mayoría de los directores son docentes, capacitados en la parte de Gestión Pedagógica y no en Gestión Administrativa, es por ello que al realizar este estudio he podido detectar muchos errores y limitaciones.

**Palabras Clave:** Control interno Administrativo, Resultados de Gestión, Instituciones Educativas.

## **ABSTRACT**

The research was general objective: To describe the main characteristics of the administrative mechanisms of internal control in Educational Institutions of Basic Education of the city of Piura and its impact on management results in 2015. The theoretical foundation of research he said as the independent variable and the Administrative Internal Control as the dependent variable management results. The population is 61 state educational institutions and the sample 53, which were calculated based on the educational institutions of the sector under study located in the city of Piura. The methodology was descriptive, quantitative level, no experimental design, transactional descriptive. Applying the technique of the literature and document review, and as a tool for information gathering interview, direct observation and pre-structured research-related questions, applied to the directors of field research institutions questionnaire, obtained conclusion more important: that educational institutions have many limitations to internal control, external control, prepared by the UGELs, DREP and MINEDU, and can verify that there is a lack major aspects of this variable, it is performed most docents directors are trained in the Educational Management of Administrative Management rather, is why when this study was able to detect many errors and limitations.

Keywords: Internal Administrative Control, Results Management, Educational Institutions.

## CONTENIDO

.....	1
JURADO EVALUADOR DE TESIS Y ASESOR.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
DEDICATORIA .....	iv
RESUMEN .....	v
ABSTRACT.....	vi
CONTENIDO.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS .....	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xi
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. REVISION DE LITERATURA .....	4
2.1. Antecedentes.....	4
2.1.1. Internacionales .....	4
2.1.2. Nacionales .....	7
2.1.3. Locales: .....	10
2.2. Bases Teóricas.....	11
2.2.1. Teorías del Control Interno: .....	11
2.2.2. Control Interno en las Instituciones Educativas: .....	33
2.3. Marco Conceptual: .....	54
2.3.1. Control Interno: .....	54
2.3.2. Instituciones Educativas de Educación Básica Regular: .....	57
2.3.3. Resultados de Gestión .....	59
2.3.4. Terminología .....	59
III. METODOLOGÍA:.....	61

3.1.	Diseño de la investigación: .....	61
3.2.	Población y muestra: .....	62
3.3.	Técnicas e instrumentos .....	63
3.4.	Operacionalización de variables.....	64
3.5.	Matriz de Consistencia: .....	65
3.6.	Plan de análisis .....	66
3.7.	Principios Éticos.....	66
IV.	RESULTADOS .....	67
4.1.	Resultados .....	67
4.2.	Análisis de los Resultados.....	86
V.	CONCLUSIONES .....	90
5.1.	Conclusiones .....	90
VI.	ASPECTOS COMPLEMENTARIOS .....	93
6.1.	Referencias bibliográficas .....	93
6.2.	ANEXOS.....	1

## ÍNDICE DE TABLAS

### CARACTERÍSTICAS DEL DIRECTIVO:

Tabla 1. Edad del director de la Institución Educativa	67
Tabla 2. Sexo del directivo	68
Tabla 3. ¿Cuál es su situación Laboral en la Institución Educativa?	69
Tabla 4. ¿Cuál es su título o grado académico en la actualidad?	70
Tabla 5. ¿Ha tenido alguna capacitación acerca del Control Interno en las Instituciones Educativas?	71

### DATOS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA.

Tabla 6 ¿Qué tiempo de constituida tiene la Institución Educativa?	72
Tabla 7. ¿En el año 2015 La Institución Educativa ha tenido algún monitoreo o control externo?	73

### CONTROL INTERNO ÁREA DE PERSONAL:

Tabla 8. ¿Conoce las normas para la contratación y nombramiento del personal de las instituciones educativas de educación básica regular estatales?	74
Tabla 9. ¿Se realiza un control de asistencia y permanencia del personal en la institución educativa que usted dirige?	75
Tabla 10. ¿Realiza un control del desempeño docente en su institución educativa?	76
Tabla 11. ¿Conoce las sanciones para los docentes que no cumplen con sus funciones, de acuerdo a lo establecido en la ley 29944?	77
Tabla 12. ¿La Institución cuenta con un Cuadro de Asignación de Personal?	78

### CONTROL INTERNO ÁREA LOGÍSTICA

Tabla 13. ¿La Institución educativa recibe la implementación de materiales educativos, equipos de laboratorio, alimentos para la ejecución del servicio educativo y la implementación de programas?	79
Tabla 14. ¿Se realiza un control de la distribución de textos, materiales educativos y alimentos a los estudiantes o docentes según corresponda?	80

### CONTROL DE RECURSOS FINANCIEROS

Tabla 15. ¿La Institución Educativa cuenta con fuentes de financiamiento que le permita cubrir sus necesidades de mantenimiento de infraestructura y otros gastos?	81
Tabla 16. ¿Se lleva un control adecuado de los recursos financieros que maneja la Institución Educativa?	83
Tabla 17. ¿Se realiza el control de inventarios en la Institución Educativa?	84

## **RESULTADOS DE GESTIÓN:**

Tabla 18. ¿Los resultados obtenidos en las evaluaciones ECE en el año 2015, han alcanzado las metas propuestas? 85

Tabla 19. ¿La Institución Educativa mantiene el porcentaje de estudiantes que concluyen el año escolar y permanecen en la I. E? 86

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

### CARACTERÍSTICAS DEL DIRECTIVO:

Gráfico 1. Edad del director de la Institución Educativa	67
Gráfico 2. Sexo del directivo	68
Gráfico 3. ¿Cuál es su situación Laboral en la Institución Educativa?	69
Gráfico 4. ¿Cuál es su título o grado académico en la actualidad?	70
Gráfico 5. ¿Ha tenido alguna capacitación acerca del Control Interno en las Instituciones Educativas?	71

### DATOS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA.

Gráfico 6 ¿Qué tiempo de constituida tiene la Institución Educativa?	72
Gráfico 7. ¿En el año 2015 La Institución Educativa ha tenido algún monitoreo o control externo?	73

### CONTROL INTERNO ÁREA DE PERSONAL:

Gráfico 8. ¿Conoce las normas para la contratación y nombramiento del personal de las instituciones educativas de educación básica regular estatales?	74
Gráfico 9. ¿Se realiza un control de asistencia y permanencia del personal en la institución educativa que usted dirige?	75
Gráfico 10. ¿Realiza un control del desempeño docente en su institución educativa?	76
Gráfico 11. ¿Conoce las sanciones para los docentes que no cumplen con sus funciones, de acuerdo a lo establecido en la ley 29944?	77
Gráfico 12. ¿La Institución cuenta con un Cuadro de Asignación de Personal?	78

### CONTROL INTERNO ÁREA LOGÍSTICA

Gráfico 13. ¿La Institución educativa recibe la implementación de materiales educativos, equipos de laboratorio, alimentos para la ejecución del servicio educativo y la implementación de programas?	79
Gráfico 14. ¿Se realiza un control de la distribución de textos, materiales educativos y alimentos a los estudiantes o docentes según corresponda?	80

### CONTROL DE RECURSOS FINANCIEROS

Gráfico 15. ¿La Institución Educativa cuenta con fuentes de financiamiento que le permita cubrir sus necesidades de mantenimiento de infraestructura y otros gastos?	81
Gráfico 16. ¿Se lleva un control adecuado de los recursos financieros que maneja la Institución Educativa?	82
Gráfico 17. ¿Se realiza el control de inventarios en la Institución Educativa?	83

## **RESULTADOS DE GESTIÓN:**

Gráfico 18. ¿Los resultados obtenidos en las evaluaciones ECE en el año 2015, han alcanzado las metas propuestas? 85

Gráfico 19. ¿La Institución Educativa mantiene el porcentaje de estudiantes que concluyen el año escolar y permanecen en la I. E? 86

## **I. INTRODUCCIÓN**

En la actualidad, las empresas sean grandes o pequeñas, están siempre interesados por crear y mantener sistemas de control en la Gestión Administrativa, ya que de algún modo éstas tienen riesgos, los cuales deben ser controlados para evitar el uso de recursos de manera indebida.

El control es una parte primordial en la administración de las empresas. Por ello, aunque una institución educativa cuente con un plan y una estructura organizacional adecuada, el directivo no podrá verificar cual es la situación real de la organización, pues no hay un mecanismo que informe si las acciones realizadas van de acuerdo a los planes y objetivos institucionales. Por ello, el control interno tiene como finalidad señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlo e impedir que se produzca nuevamente. El control es una función administrativa que mide y evalúa el desempeño y la toma de acción correctiva cuando se necesita. De este modo el control es un proceso esencialmente regulador, su significado depende de la función o del área en que se aplique.

El sistema de control interno constituye un esquema de organización, el conjunto de planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptado por una institución, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos.

Las Instituciones educativas, principalmente las que son públicas, no se ejercen un control interno adecuado, lo que no permite organizar y planificar acciones con el propósito de garantizar la entrega de la planificación, la evaluación y la observación del inicio, desarrollo y cierre de cada básico curricular impartido. Esto provoca que actualmente el docente no se planifique, no se garantice la asesoría, no se discutan los contenidos teóricos de cada básico curricular, exista ausencia de visitas al docente, debilidades en el criterio de evaluación de la clase, ausencia de información oportuna sobre los objetivos de esta etapa, no se genera un diagnostico real de las necesidades de preparación básica del colectivo, no se orienta asertivamente al triunfador en el reconocimiento de sus actitudes, aptitudes y vocación, ausencia de estrategias,

actividades que contribuyan a despertar el interés, la motivación del docente colaborador (Marco del Buen Desempeño Directivo, 2014).

Las Instituciones Educativas requieren de un sistema de control interno que les permita identificar los riesgos a los cuales están expuestas y le provea las actividades de control necesarias para minimizarlos, dicho sistema requiere una supervisión adecuada a efectos de verificar permanentemente su vigencia y correcto funcionamiento lo que permite tener mayores posibilidades de lograr los objetivos establecidos por la misma.

El presente análisis procura concluir acerca de si el sistema de control interno vigente en las Instituciones Educativas, principalmente del sector público permite asegurar de forma razonable el logro de metas y objetivos de eficacia, eficiencia y economía, la confiabilidad de la información producida, el cumplimiento de la normativa aplicable y la prevención y detección de fraudes y errores.

El Ministerio de Educación en el Marco del Buen desempeño Directivo, establece que la función de la dirección de la Institución Educativa es clave para la mejora de los aprendizajes, la calidad de la práctica docente, las condiciones de trabajo y el funcionamiento de la escuela.

El Ministerio de Educación, asume como política priorizada el fortalecimiento de las Instituciones Educativas en el marco de una gestión descentralizada, participativa, transparente y orientada a resultados. En este contexto, es de vital importancia concebir a la Dirección Escolar como un sistema, como un conjunto de elementos interrelacionados que garanticen la consecución de propósitos planteados.

El directivo de una Institución Educativa tiene un rol importante que está enfocado en el apoyo, la evaluación y el acompañamiento al trabajo de los docentes que busca garantizar aprendizajes de calidad en los estudiantes (Marco del Buen Desempeño Directivo – 2014)

Por lo anteriormente expuesto la investigación se formula a través del siguiente enunciado: ¿Cuáles son las principales características de los mecanismos de control interno administrativo de las instituciones educativas de educación básica regular estatales de la ciudad de Piura y su impacto en los resultados de gestión en el año 2015?

El objetivo general propuesto es determinar y describir las principales características de los mecanismos de control interno administrativo de las Instituciones Educativas de Educación Básica Regular Estatales en la ciudad de Piura y su impacto de los resultados de gestión en el año 2015.

Para el logro del objetivo general se ha propuesto los siguientes objetivos específicos:

1. Describir las principales características de los Directores de las Instituciones Educativas de educación básica regular estatales de la ciudad de Piura, en el año 2015.
2. Describir las principales características de las Instituciones Educativas de educación básica regular estatales del ámbito de estudio en el año 2015.
3. Describir las principales características de los mecanismos de Control interno de las Instituciones Educativas de educación básica regular estatales de la ciudad de Piura en el año 2015.
4. Describir el Impacto en los resultados de gestión de las Instituciones Educativas de educación básica regular estatales en el año 2015.

Finalmente, la investigación se justifica desde el punto de vista social por que la educación en el país tiene un sinnúmero de necesidades y demandas, las mismas que nos plantean retos y desafíos para afrontarlas de manera coherente y efectiva. Sin embargo, la prioridad inminente es impulsar el cambio que requieren los procesos educativos para la transformación efectiva de las Instituciones Educativas, en su dinámica, estructura y organización, con el fin de lograr resultados de aprendizaje significativos en los estudiantes y la sociedad.

Las Instituciones Educativas constituyen la primera y principal instancia descentralizada del sistema educativo nacional (MINEDU, 2003); no obstante, su situación varía de acuerdo con el contexto en que se ubica. La mayoría de escuelas tiene carencias y presenta dificultades que se manifiestan en el escaso logro de aprendizajes de sus estudiantes y en la contribución mínima en su formación integral, lo que amerita una toma de acción urgente para impulsarla a que cumpla la función que le corresponde.

Desde el punto de vista económico, una mala organización en la Institución Educativa conlleva a una gestión escolar homogénea con prácticas rutinarias de enseñanza, desligada de los aprendizajes, una organización escolar rígida en su estructura y atomizada en sus funciones, instrumentos de gestión de cumplimiento solamente normativo y poco funcionales, participación de la familia y la comunidad únicamente como proveedores de recursos, desconfianza, subordinación y conflicto como estilos de relación entre los actores de la comunidad educativa, directivos con prácticas autoritarias o permisivas, una relación vertical y normativa de la institución educativa con las instancias de gestión descentralizada. Todo esto genera que no se concretan las metas establecidas tanto a nivel institucional como a nivel nacional.

Desde el punto de vista académico; la investigación permitirá a los estudiantes obtener una base de datos y se constituye como un antecedente para desarrollar trabajos de investigación relacionados al control interno administrativo en el sector transportes, así como fuente de consulta para público en general.

## **II. REVISION DE LITERATURA**

### **2.1. Antecedentes.**

#### **2.1.1. Internacionales**

**Camacho (2012).** En su tesis: “*Evaluación del Sistema de Control Interno perteneciente al departamento financiero de una dirección de educación media superior*” de México D. F. Concluye que Cualquier entidad ya sea pública o privada, sin fines de lucro o de beneficencia pero que de alguna manera maneje recursos tendrá la necesidad de administrarlos, de tal forma que presente claridad en su manejo. Sin embargo, existe otra condición que es fundamental, la eficiencia con que se manejen, siguiendo una serie de pautas determinadas en lo que se denomina sistema de control interno. Para que prevalezcan las dos condiciones mencionadas, el sistema de control interno debe ser revisado en forma continua para que la inercia no desvíe el curso de las operaciones y no se aparte de lo planteado en el mencionado sistema. Es la auditoria operacional la que nos permitirá mantener el marco regulador de las operaciones (Sistema de control interno) en condiciones de operación eficiente. Al ser aplicada esta técnica al Departamento de Recursos Financiero de la D.G.E.T.I se determinó que las actividades y procedimientos presentan un alto grado de ineficiencia que se refleja en el mal funcionamiento de los departamentos con los que tiene comunicación. Lo anterior se apoya a partir de la valoración independiente, que se realizó a los diferentes departamentos del Área de Recursos Financieros. La valoración mencionada se realizó de una manera analítica, objetiva y sistemática basada principalmente en la normatividad general vigente que fue útil para mejorar el sistema de Control Interno que ahora incluye la participación de cada uno de los departamentos involucrados en el Área de Recursos Financieros.

**Lima & Martínez (2011).** En su Tesis Titulada: *“Propuesta de un Sistema de Control Interno, Financiero y Administrativo para el Colegio Nacional Nocturno Catamayo” en el Ecuador.* Se llegó a la conclusión:

Para la realización de este trabajo fue necesaria la aplicación de materiales y métodos que permitió la compilación de información en lo referente al Control Interno y mediante las entrevistas aplicadas al Rector y Colectora de la Institución se obtuvo como resultado datos que sirvieron para la ejecución de la propuesta, una vez cumplidos los objetivos se llegó a determinar que el Colegio carece de un Sistema de Control Interno Financiero y Administrativo que le permita realizar un control adecuado de las operaciones que efectúa la institución, por lo tanto se puede establecer que no está acatando las Normas de Control Interno emitidas por la Contraloría General del Estado en la que se menciona que cada institución elaborará procedimientos de control que permitan el buen funcionamiento de la misma. Como alternativa de solución a las falencias encontradas se elaboró un Sistema de Control Interno Financiero y Administrativo que coadyuve al desarrollo institucional, salvaguardando los recursos, asegurando la corrección y fidelidad de los registro para el cumplimiento de objetivos; cabe recalcar que es deber de los Directivos la estructura de procedimientos que les permitan mantener un control adecuado de las operaciones que se realizan.

**Vaca (2013).** En su Tesis titulada: *“Elaboración de un manual de Control Interno en el área contable para la Unidad Educativa Ecuatoriano Suizo”.* Concluyó que; Luego de realizar las evaluaciones del área contable. En base a los resultados obtenidos, utilizando los diferentes cuestionarios aplicados se ha detectado que La Unidad Educativa Ecuatoriano Suizo posee un sistema de control interno contable; no obstante, éste no se difunde eficientemente a través de un documento escrito y actualizado para conocimiento de todo el personal del área contable-financiera, debido a ello existen falencias en los procesos por la falta de una efectiva aplicación de controles como: existe segregación de funciones en las diferentes áreas.

No tiene seguridades para resguardar el efectivo. No se realizan comparaciones de saldos con el proveedor o se mantiene una evaluación del estado de las obligaciones. Existe doble pago lo que ocasiona el pago ficticio. No se posee un registro de depósitos realizados que se puedan comparar con los ingresos. Además, no se realiza arqueos sorpresivos para comparar saldos. No existe un fondo fijo de caja chica. No se realiza un

concurso para seleccionar la mejor oferta en los cuales no solo se tome en cuenta el precio sino también la calidad del producto que va a ser adquirido. Registros contables se realizan al final del mes.

**Porras (2013).** En su Tesis doctoral, titulada: “*Implantación de un Sistema de Gestión de Calidad en la Instituciones Públicas de Educación Preescolar, Básica y Media del Municipio de Villavicencio de Colombia*”, concluyó que:

Los componentes relacionados con las instancias de participación, tales como Asamblea de Padres, Consejo de Padres, Consejo Estudiantil, Personero estudiantil, y Comité de Convivencia, fueron los componentes con menor valoración en el proceso ‘gobierno escolar’, según los resultados de la segunda etapa.

Entendiendo la implantación del SGC como un proyecto de construcción colectiva, con la autoimplicación de todos los integrantes de la comunidad educativa, estos componentes pueden constituirse en factores condicionantes de dicha implantación.

En las instituciones educativas estudiadas tanto en la primera como en la segunda etapa, los incentivos, los estímulos, el reconocimiento de logros y la identificación de buenas prácticas fueron componentes con baja valoración. Teniendo en cuenta que el capital humano forma parte importante en los procesos de cambio, la atención a estos componentes debe formar parte de la cultura de la calidad de los colegios.

Debido a que la ‘inducción al personal’, hace parte de los requisitos de implantación del SGC, relacionados con el ‘recurso humano’, los colegios deben mejorar este componente, puesto que obtuvo una baja valoración en el proceso ‘clima escolar’.

Según el análisis de las variables que condicionan la implantación del SGC, realizado mediante la triangulación metodológica y de informantes, encontramos que el rector es quien toma las decisiones, por el poder y la responsabilidad que le otorga la norma o la ley, actuando en la mayoría de los casos, netamente como funcionario, más no como líder formal, que combina poder tanto de posición o función como de líder. En este contexto, se hace necesario que los directivos aprendan a delegar la toma de decisiones y de funciones, y los docentes, estudiantes y padres se impliquen responsablemente en los procesos escolares.

Siendo el clima escolar una dimensión clave para el logro de los procesos misionales, como lo señalan algunos autores, y lo indicamos en la descripción de las variables que condicionan la implantación del SGC, es necesario atender con prioridad los factores

relacionados con la consecución de la sana convivencia, tales como la funcionalidad del Comité de convivencia, los mecanismos para el manejo de casos difíciles y de conflictos, puesto que obtuvieron bajas valoraciones, según los resultados de la segunda etapa de este estudio.

En cuanto a la gestión institucional, destacan con baja valoración: Apropiación del direccionamiento estratégico (horizonte institucional), política de inclusión, inducción a los nuevos estudiantes, opciones didácticas para áreas, asignaturas y proyectos, estrategias para las tareas escolares, enfoque metodológico, uso de las evaluaciones externas, oferta servicios a la comunidad, identificación de necesidades y expectativas de los estudiantes, orientación en proyectos de vida

Por otra parte, las Secretarías de Educación y el Ministerio de Educación Nacional, deben formular las directrices que guíen u orienten a los colegios públicos de preescolar, básica y media, bajo su administración, en la implantación del SGC, para asegurar el éxito de dicho proceso, aún en gestación en el país; para ello, ponemos a su disposición, el Plan de Gestión Integral de la Calidad (PGIC), configurado a partir de la experiencia adquirida en el desarrollo de las distintas etapas de esta investigación, adelantada durante tres años.

### **2.1.2. Nacionales**

**Crisólogo y León (2012)** En su tesis: “El Control Interno y su Efecto en la Gestión Administrativa y la Organización de la Institución Educativa Particular Interamericano S.A., De La Ciudad De Trujillo en el Año 2012”, concluyó que; el actual sistema de Control interno de la I.E.P Interamericano S.A, es deficiente, originando errores de omisión y comisión, y contingencias, vulnerando los objetivos generales de control como son la eficiencia de operaciones, control de activos, confiabilidad de la información administrativa y financiera, y cumplimiento de normas y leyes, lo cual se demuestra en que no existe adhesión a las políticas institucionales. La emisión de informes administrativos y contables no se efectúa en forma sostenida, regular y oportuna, generando obvia la toma de decisiones. La información es verbal y escrita. No existe un conocimiento técnico de los beneficios que brinda un sistema de Control Interno. Los ingresos del día, no son depositados íntegramente en el banco, son acumulados varios días y sirven para efectuar gastos, depositando saldos. Los registros administrativos y contables muestran atraso y hay pérdida documentaria. No se realizan actividades de monitoreo o supervisión.

**Contraloría General de la República (2013)**, en su trabajo “*Marco Conceptual del Control Interno en Entidades Públicas*”. Concluye que: Desde el año 2006 se han realizado diversos esfuerzos, a través de la emisión de normas y de documentos técnicos y orientadores, para establecer al control interno como herramienta de gestión que fortalezca y beneficie a las entidades públicas respecto al cumplimiento de sus objetivos y metas; sin embargo, a la actualidad hemos podido identificar que el avance de las entidades públicas en esta materia aun es débil o incipiente.

Esta situación se refleja en el informe emitido por la CGR para medir la percepción de las entidades con relación a la implementación del Sistema de Control Interno - año 2013, que muestra un índice promedio de 38%, que corresponde al percentil bajo; situación que demuestra la necesidad de que los responsables de esta tarea, como son los gestores y colaboradores, continúen trabajando en fortalecer el control interno en sus organizaciones, como herramienta inherente a la gestión.

La Contraloría General de la República, habiendo identificado esa situación y teniendo como rol el de promover y evaluar el control interno en las entidades públicas, ha definido una estrategia para el fortalecimiento, promoción y evaluación del control interno en las entidades del Estado; siendo uno de los primeros productos un documento que le brinde al funcionario y servidor público, de manera uniforme, los conceptos y alcances del control interno, los roles y responsabilidades, las pautas para su implementación y en donde se identifique los beneficios e importancia del mismo; teniendo como marco integrado de referencia de control interno – COSO, cuyos principios ha sido vinculación con las normas de control interno, a partir del cual se puede entender al control interno como una herramienta articulada de gestión.

**Espinoza (2011)**. En su Trabajo de Investigación titulada: “*La Auditoría para el apropiado Control Interno de una Institución Educativa de Nivel Superior*”, concluyó que: Se ha establecido como forma en que la auditoría puede colaborar para el apropiado control interno en una institución educativa de nivel superior es a través de:

1. la verificación permanente sobre la implementación de los controles internos aplicados, en la eficacia y eficiencia de las decisiones ejecutivas, y en el acatamiento de las metas y objetivos corporativos, para administrar los riesgos.
2. La manera para llevar a cabo las auditorías en la UPT, y utilizarla como instrumento eficaz en el proceso del apropiado control interno de la universidad, es a través de Planes Anuales de Trabajo (PAT), el cual también posibilita ejecutar las acciones establecidas

en los correspondientes Planes Operativos Institucionales (POI).

3. El modo para concretar la ejecución de la auditoría a efectos de interrelacionarla con los aspectos organizativos y financieros de la UPT, y convertirla en necesaria por parte de sus autoridades y funcionarios, es a través de auditorías financieras administrativas anuales.
4. El método para que las normas sobre el manejo de las Unidades Académicas puedan servir eficazmente como criterio de auditoría, a fin de contribuir con aportes para el apropiado control interno en la UPT, es a través de auditorías académicas anuales.
5. La condición para que la auditoría pueda organizarse y funcionar en la UPT, con el objeto de establecer su efectividad dentro y fuera de la universidad, es la existencia de su Manual de Organización y Funciones (MOF).
6. La herramienta para que las actividades de auditoría puedan consolidarse instrumentalmente mediante algún mecanismo de gestión para el control y mejoramiento de los procesos en la UPT, es la aplicación de su Manual de Procedimientos (MAPRO).

**Hemerith & Sánchez (2013).** En su tesis titulada: *“Implementación de un Sistema de Control Interno Operativo en los almacenes de una Empresa Educativa de Trujillo”*, presenta las siguientes conclusiones:

En base al diagnóstico y análisis realizado en una Empresa Educativa, y después de implementar un sistema de control interno operativo en los almacenes, para mejorar la gestión de los inventarios, se establecen las siguientes conclusiones:

- Ante la falta de una estructura organizativa definida en la empresa y por la carencia de un Manual de Organización y Funciones, se diseñó la estructura organizativa a nivel de almacenes definiéndose las obligaciones del personal que integran esta área.
- El personal de almacenes tienen un nivel de educación bajo para el trabajo que realizan, por lo que están en proceso de aprendizaje gracias a capacitaciones otorgadas por la empresa, existiendo un alto grado de compromiso con la labor que desempeñan dentro de la misma.
- Con la inversión en equipos y maquinarias se logrará optimizar los tiempos en los procesos realizados en los almacenes; además, que permitirá estar al día con la información dando oportunidad a tomar buenas decisiones o medidas preventivas para mejorar la gestión de los inventarios y hacer un seguimiento al trabajo que realizan los almaceneros que se contrastará con los inventarios físicos mensuales.

- Se encontraron deficiencias en los procesos dentro de los almacenes, por lo que se definieron y documentaron, teniendo claro la secuencia de actividades a realizar por cada uno y permitiendo un mejor control de los inventarios.
- En los almacenes de Textos se encontró desorganización; ya que mismos no tenían un sitio específico de almacenamiento, lo que generaba desorden y congestión en dicha área. Esto nos condujo a proponer una buena distribución física de los almacenes y llevar en práctica la Filosofía de las “5S” que permitió tener más orden y cuidado en la manipulación de los materiales sin que eso lleve a pérdidas por deterioro.

### **2.1.3. Locales:**

**Dirección Regional de Educación Piura (2015).** “*En su Plan Institucional Anticorrupción*”. Concluye: De la Oficina de Ética Pública y Transparencia de la DREP, correspondiente al año 2013, muestra que el total de 54 expedientes ingresados, 48 corresponden a denuncias de presuntas irregularidades administrativas cometidas por Directores de Instituciones Educativas, estas denuncias han sido presentadas por docentes o miembros de la APAFA, quienes denuncian malos manejos económicos. Se aprecia que las faltas administrativas más comunes son: incumplimiento y/o negligencia en el ejercicio de la función.

7. Se propone la implementación de un sistema de control interno con la finalidad de: Promover y optimizar la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las Instituciones Educativas, así como en la calidad de los servicios que presta.
8. Cuidar y resguardar los recursos y bienes del estado contra cualquier forma de pérdida, deterioro, uso indebido y actos ilegales.
9. Cumplir con la normatividad aplicable.
10. Garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información.
11. Fomentar e impulsar la práctica de valores institucionales.
12. Promover el cumplimiento de los funcionarios o servidores públicos a rendir cuenta por los fondos y bienes públicos a su cargo.
13. Resulta pertinente dar inicio a la primera fase de la implementación de un Sistema de Control Interno en las Instituciones Educativas con la conformación del Comité de Control Interno, así como la sensibilización del personal sobre la importancia de su implementación.

**Flores (2014).** En su Tesis titulada: “*Estilos de Liderazgo de los directores de las Instituciones Educativas Parroquiales de Piura*”, concluye que; en base a las encuestas aplicadas a los docentes acerca del tipo de liderazgo que presentan los directores de los colegios parroquiales, se concluyó que los directores tienen un liderazgo de tipo transformacional. Es decir si lo comparamos con la gestión realizada por estos directivos, podemos decir que es este tipo de instituciones educativas donde se realiza un mejor control interno con respecto a las otras que existen en nuestra localidad, eso se puede evidenciar por el desarrollo y gran demanda que estos colegios tienen.

**Gobierno Regional Piura.** En la directiva Titulada “Procedimientos administrativos para la toma de inventario físico, el alta y la baja de los bienes muebles al 31 – 12 – 2014, en el ámbito de la ejecutora 300 Dirección Regional de Educación Piura”, tiene por finalidad Esto con la finalidad de realizar una eficaz administración de los bienes muebles asignados a cada Institución Educativa del ámbito.

La directiva establece que la Institución Educativa debe conformar el comité de inventario para llevar a cabo la toma de inventarios para luego realizar un informe final, en el cual se detalla la siguiente información:

14. Acta de fin e inicio de la toma de inventario, debiendo consignar las actividades de verificación y etiquetado, así como otras actividades que no están contempladas.
15. Detalle de bienes muebles para alta, baja y faltantes adjuntando los documentos que los sustentan.
16. Los bienes que resulten sustraídos, destruidos, por descuido de los trabajadores que los tuvieron en uso, deberá ser devueltos o repuestos, previo informe a control interno.

## **2.2.Bases Teóricas.**

### **2.2.1. Teorías del Control Interno:**

Meléndez (2009). Aportar elementos teóricos sobre el control interno y los sistemas diversos utilizados por el hombre para controlar su actividad económica fundamental es el objetivo esencial de esta investigación.

En la revolución industrial para controlar las operaciones que por su magnitud eran realizadas por máquinas manejadas por varias personas, surge la necesidad de establecer controles y sistemas de control que contribuyeran al desarrollo cada vez más eficiente de las producciones en cada una de las industrias.

Se piensa que el control interno, surge con la partida doble que fue una de las medidas de control, pero que no fue hasta fines del siglo XIX que los hombres de negocios se preocupan por formar y establecer sistemas adecuados para el mismo.

El control Interno, debido a su proceso, su objetivo y la importante función social que desempeña, justifica la necesidad de que exista un cuerpo teórico de conocimientos que lo explique y cuyo propósito, es facilitar un conjunto coherente de proposiciones acerca de la actividad que expliquen sus propósitos y objetivos sociales, el fundamento y justificación racional de este sistema en el contexto de cada una de las instituciones y en el entorno social.

#### **2.2.1.1.Mecanismos del Control Interno:**

Williamson (1985). Al igual que sugiere los potenciales conflictos que origina la separación entre la propiedad y el control que tienen lugar en las economías capitalistas modernas, también sugiere que esas mismas economías proporcionan los mecanismos adecuados para mitigar los problemas de agencia y de esta forma salvaguardar los intereses de la mayoría de los accionistas, de esta manera el uso que los directivos hacen de la discrecionalidad cedida por los accionistas es disciplinada a través de diversos mecanismos externos e internos a la empresa, entre los que podemos destacar:

##### **Mecanismos de control interno a la empresa:**

- a) El consejo de administración.
- b) Diseño de contratos de compensación.
- c) Accionistas
- d) Estructura financiera

##### **Mecanismos de control externo a la empresa**

- a) Mercado de productos.
- b) Mercado de trabajo de los directivos.
- c) Mercado de capitales.
- d) Mercado de control corporativo

La importancia de estos mecanismos de control externo va a depender del grado de intervención de la economía, es decir, del papel que asuma el Estado en la misma. De manera que cuanto más intervenida y protegida esté una economía, menores serán las posibilidades de funcionamiento competitivo de los distintos mercados, y por tanto menor será su capacidad para disciplinar a los directivos, al asumir el Estado tal rol, con las

rigideces e ineficiencias que ello puede introducir en el sistema económico, e incluso también pueden verse afectados por el excesivo intervencionismo estatal los mecanismos de control interno.

Los mecanismos de control interno están estrechamente relacionados con los externos de manera que la eficiencia empresarial va a depender del acoplamiento entre ambos. Todos ellos, según la Teoría de la Agencia, representan instrumentos complementarios para disciplinar el comportamiento directivo.

#### **2.2.1.2. Teoría General Del Control:**

Esta elaborada para sistemas que ya están en operación, los cuales necesitan regular dicha operación a fin de continuar satisfaciendo las expectativas y objetivos propuestos.

La teoría general de sistemas, el mejor instrumento conceptual y de análisis moderno.

**La Teoría de control convencional**, solo considera importantes las señales de entrada, salida y error, está basada en la relación entrada - salida; su función se basa en procedimientos de tanteo y ajuste.

**La Teoría de control moderno**, tendencia reciente a la ingeniería de sistemas, esta inclinada hacia una complejidad debido a los requerimientos de tareas complejas y buena exactitud.

**Que es control:** Es una función relación que implica varios campos del conocimiento porque su aplicación no depende del control mismo si no de aquellas partes en las cuales debe hacerse eficiente.

Control es un conjunto de normas, procedimientos y técnicas a través de las cuales se mide y corrige el desempeño para asegurar la consecución de objetivos y técnicas.

#### **2.2.1.3. Control Interno en el Sector público:**

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

Según Meléndez (2011), en el Control Interno discurre por cinco componentes: 1) ambiente de control, 2) evaluación de riesgo, 3) actividades de control, 4) información y comunicación; y 5) supervisión.

Estos componentes se integran en el proceso de gestión y operan en distintos niveles de efectividad y eficiencia, los que permiten que los directores se ubiquen en el nivel de evaluadores de los sistemas de control, en tanto que los gerentes son los verdaderos ejecutivos, se posicionen como los propietarios del sistema de control interno, a fin de fortalecerlo y dirigir los esfuerzos hacia el cumplimiento de objetivos.

Según la Contraloría General de la República (2014). El Control Interno en las entidades del sector público debe ser entendido dentro del contexto de sus características específicas en comparación con las organizaciones privadas; es decir, tomando en cuenta a) su enfoque para lograr objetivos sociales o políticos; b) la utilización de los fondos públicos; c) la importancia del ciclo presupuestario y de planeamiento, y d) la complejidad de su funcionamiento. Esto significa hacer un balance entre los valores tradicionales como la legalidad, la integridad y la transparencia, presentes por su naturaleza en los asuntos públicos y los valores gerenciales modernos como la eficiencia y la eficacia. Las entidades públicas requieren del cumplimiento de normativas (que dependiendo de las funciones asignadas o de los sistemas administrativos pueden ser abundantes y especializadas). En éstas, se reglamenta la gestión de la entidad y la forma de operar. Los ejemplos incluyen la ley de presupuesto, los tratados internacionales, la ley general de contratación pública, las leyes sobre la administración y gestión pública, la ley de contabilidad, la ley de derechos civiles y protección del medio ambiente, las regulaciones sobre el manejo de los impuestos y las acciones que eviten el fraude y la corrupción. Como se vio en el capítulo anterior, el Control Interno proporciona una seguridad razonable –no absoluta- respecto a que se logren los objetivos de la entidad, esto debido a que un sistema de Control Interno eficiente, no importa cuán bien se haya diseñado o si está operando el sistema de gestión de riesgos, no puede suministrar a la administración pública una seguridad absoluta respecto al logro de sus objetivos misionales. Además, los factores externos fuera de control de una entidad, como el factor político pueden impactar la capacidad de alcanzar los objetivos.

#### **2.2.1.4. Tipos de Control:**

Según la Contraloría General de la República propone dos tipos: el externo y el interno.

- a. **Control Externo** es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos técnicos; y es aplicado por la Contraloría General de la República u otro órgano del Sistema Nacional de Control.
- b. **El Control Interno** es un proceso integral de gestión efectuado por el titular, funcionarios y servidores de una entidad, diseñado para enfrentar los riesgos en las operaciones de la gestión y para dar seguridad razonable de que, en la consecución de la misión de la entidad, se alcanzaran los objetivos de la misma, es decir, es la gestión misma orientada a minimizar los riesgos. El presente documento desarrollará aspectos relacionados únicamente con el control interno.

#### **2.2.1.5. Fases del Control Interno:**

Según la Contraloría General de la República, para la implementación de un sistema de control interno, se deben cumplir las tres fases siguientes:

##### **Planificación**

Se inicia con el compromiso formal de la Alta Dirección y la constitución de un Comité responsable de conducir el proceso. Comprende además las acciones orientadas a la formulación de un diagnóstico de la situación en que se encuentra el sistema de control interno de la entidad con respecto a las normas de control interno establecidas por la CGR, que servirá de base para la elaboración de un plan de trabajo que asegure su implementación y garantice la eficacia de su funcionamiento.

##### **Ejecución**

Comprende el desarrollo de las acciones previstas en el plan de trabajo. Se da en dos niveles secuenciales: a nivel de entidad y a nivel de procesos. En el primer nivel se establecen las políticas y normativa de control necesarias para la salvaguarda de los objetivos institucionales bajo el marco de las normas de control interno y componentes que éstas establecen; mientras que en el segundo, sobre la base de los procesos críticos de la entidad, previa identificación de los objetivos y de los riesgos que amenazan su cumplimiento, se procede a evaluar los controles existentes a efectos de que éstos aseguren la obtención de la respuesta a los riesgos que la administración ha adoptado.

## **Evaluación**

Fase que comprende las acciones orientadas al logro de un apropiado proceso de implementación del sistema de control interno y de su eficaz funcionamiento, a través de su mejora continua.

El sistema de control interno está a cargo de la propia entidad pública. Su implementación y funcionamiento es responsabilidad de sus autoridades, funcionarios y servidores. ¿Cuál es el rol de la Contraloría? La CGR es responsable de la evaluación del sistema de control interno de las entidades del Estado. Sus resultados contribuyen a fortalecer la institución, a través de las recomendaciones que hace de conocimiento de la administración para las acciones conducentes a superar las debilidades e ineficiencias encontradas.

### **2.2.1.6. Componentes y Principios del sistema de Control Interno:**

Según la Contraloría General de la República (2015), el Sistema de Control Interno consta de cinco componentes funcionales y diecisiete principios que representan los conceptos fundamentales asociados a cada componente.

Los componentes del Sistema de Control Interno son cinco:

1. Ambiente de Control
2. Evaluación de Riesgo
3. Actividades de Control
4. Información y Comunicación
5. Actividades de Supervisión.

Los cuatro primeros se refieren al diseño y operación del control interno. El quinto, Actividades de Supervisión, está diseñado para asegurar que el control interno continúa operando con efectividad. Una entidad puede lograr un Control Interno efectivo cuando los cinco componentes están implementados, es decir, están presentes y funcionan adecuadamente. Es preciso indicar que el artículo 3° de la Ley 28716 (Ley de Control Interno de las Entidades del Estado), menciona siete componentes del Sistema de Control Interno, siendo el caso que Actividades de prevención y monitoreo, Seguimiento de Resultados y Compromisos de mejoramiento corresponden al componente Actividades de Supervisión. La ilustración y tabla siguientes muestran estos principios relacionados con el componente al que pertenecen.

## **Descripción de los Componentes y Principios del Sistema de Control Interno**

A continuación, se describe cada uno de los componentes del Sistema de Control Interno con sus principios asociados, a partir del Marco Integrado de Control Interno del COSO 2013.

### **- Componente: Ambiente de Control**

El ambiente de control se refiere al conjunto de normas, procesos y estructuras que sirven de base para llevar a cabo el adecuado Control Interno en la entidad. Los funcionarios, partiendo del más alto nivel de la entidad, deben destacar la importancia del Control Interno, incluidas las normas de conducta que se espera. Un buen ambiente de control tiene un impacto sustantivo en todo el sistema general de Control Interno. El ambiente de control comprende los principios de integridad y valores éticos que deben regir en la entidad, los parámetros que permitan las tareas de supervisión, la estructura organizativa alineada a objetivos, el proceso para atraer, desarrollar y retener a personal competente y el rigor en torno a las medidas de desempeño, incentivos y recompensas.

### **Principio 1. Entidad comprometida con la integridad y los valores éticos**

Este principio hace referencia a una entidad que desarrolla y utiliza un código formal o códigos de conducta y otras políticas para comunicar normas de conducta éticas y morales adecuadas y hacer frente a conflictos de interés, pagos indebidos, uso adecuado de los recursos, actividades políticas, aceptación de regalos o donaciones. Algunos elementos de que el principio se está cumpliendo:

- a. Existe un clima ético que contribuye a la efectividad de las políticas de la entidad.
- b. Los titulares y la alta gerencia/directivos juegan un papel clave en la cultura organizacional íntegra y ética. Ante un indicio de conducta inapropiada se toman medidas apropiadas rápidas.
- c. Se transmite mensajes éticos a través del ejemplo.
- d. Ante un evento no ético, todos los servidores públicos saben cómo actuar y conocen los canales.
- e. Existe presión de grupo para motivar comportamientos apropiados.

### **Principio 2. Independencia de la supervisión del Control Interno**

Este principio hace referencia a una entidad donde existe independencia entre el que supervisa el Control Interno de aquel que lo desarrolla e implementa. La independencia como un concepto general, se relaciona con las características de libertad, de autonomía,

de capacidad para tomar decisiones y realizar o no las acciones que se considere apropiadas. En ese sentido, los titulares de las entidades deben promover la independencia de la supervisión del Control Interno mediante la conformación de juntas especiales o comités de Control Interno a los cuales delegar autonomía e independencia para la función de supervisión. Algunos elementos de que el principio se está cumpliendo:

- a. La administración identifica la responsabilidad de supervisión en relación con las expectativas y necesidades establecidas.
- b. La supervisión se lleva a cabo a través de la aplicación de conocimientos y habilidades especializados.
- c. La evaluación y la toma de decisiones son independientes de la administración.
- d. La supervisión está presente en el diseño, implementación y desarrollo del sistema de Control Interno.

### **Principio 3. Estructura organizacional apropiada para objetivos**

Este principio hace referencia a una entidad donde el titular o encargado, apoyándose en el juicio externo o especializado de ser necesario, establece estructuras, líneas de reporte y autoridad y responsabilidades apropiadas para la consecución de los objetivos a todo nivel dentro de la institución. Algunos elementos de que el principio se está cumpliendo:

- a. Se considera toda la estructura de la entidad.
- b. Se establece líneas de reporte (quién reporta a quién).
- c. Se define, asigna y limita las responsabilidades.
- d. Se cuenta con puestos de trabajo alineados a objetivos específicos de la entidad.

### **Principio 4. Competencia profesional**

Este principio hace referencia a una entidad que demuestra un compromiso por atraer, desarrollar y retener individuos competentes alineados con sus objetivos. La conducción y tratamiento del personal de la entidad es justa y equitativa, se comunica claramente lo que se espera del personal así como las sanciones que ocasionan los incumplimientos. Algunos elementos de que el principio se está cumpliendo:

- a. Se define y actualiza las tareas específicas requeridas para cada puesto de trabajo, así como los requisitos de calificaciones mínimas que debe poseer el que la ocupe.
- b. Se desarrolla procesos de selección orientados a garantizar la atracción, desarrollo y retención de profesionales competentes para el sector público.
- c. Se evalúa periódicamente los conocimientos, destrezas y habilidades necesarias para realizar el trabajo.

- d. Se desarrollan actividades para capacitar a los empleados para el mejor desempeño de sus tareas.

#### **Principio 5. Responsable del Control Interno**

Este principio hace referencia a una entidad que cuenta con unidades responsables (personas, profesionales, direcciones, gerencias) del Control Interno para la consecución de los objetivos. La entidad debe disponer de un mecanismo para que todas las personas encargadas del resguardo de los recursos, así como de la mejora del desempeño de la Entidad como función exclusiva, puedan estar interconectadas entre sí a fin de tomar las acciones correctivas inmediatas cuando se identifican desviaciones en las metas trazadas. Algunos elementos de que el principio se está cumpliendo:

- a. Se define explícitamente modos de actuación para el funcionamiento permanente del Control Interno.
- b. Se determina mecanismos para la evaluación periódica del Control Interno (esto incluye la evaluación de la eficacia, así como el costo-beneficio de los controles establecidos).
- c. Se establece y evalúa medidas de desempeño, incentivos y sanciones en el cumplimiento de las funciones encargadas

##### **- Componente: Evaluación del Riesgo**

El riesgo es la posibilidad que un evento ocurra u afecte adversamente el cumplimiento de objetivos. La evaluación del riesgo se refiere a un proceso permanente a fin de que la entidad pueda prepararse para enfrentar dichos eventos. La evaluación del riesgo comprende los principios de definición de los objetivos e identificación y evaluación de los riesgos, determinación de la gestión de riesgos, evaluación de la probabilidad de fraude y evaluación de sucesos o cambios que afecten al sistema de control interno.

#### **Principio 6. Objetivos claros**

Este principio hace referencia a una entidad que especifica sus objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de riesgos relacionados a tales objetivos. Algunos elementos de que el principio se está cumpliendo:

- a. Se identifican aseveraciones de los estados financieros.
- b. Se especifica los objetivos asociados a la información financiera u otro proceso determinado.
- c. Se evalúa la materialidad.
- d. Se revisa y actualiza el entendimiento de las normas y estándares aplicados.
- e. Se considera el cumplimiento de objetivos de acuerdo a las actividades de la entidad.

### **Principio 7. Gestión de riesgos que afectan los objetivos**

Este principio hace referencia a una entidad que identifica los riesgos que afectan el logro de sus objetivos y que analiza cómo deben ser gestionados. Algunos elementos de que el principio se está cumpliendo:

- a. El principio se aplica a la entidad, pliego, unidad ejecutora, unidad de operación, así como los niveles funcionales.
- b. Se analiza los factores de riesgo interno y externo y su impacto en el logro de los objetivos.
- c. Se incorpora mecanismos efectivos de evaluación de riesgos para gestionarlos adecuadamente.
- d. Se estima la importancia de los riesgos identificados. e. Se evalúa el riesgo y se determina su respuesta: aceptar, evitar, reducir o compartir.

### **Principio 8. Identificación de fraude en la evaluación de riesgos**

Este principio hace referencia a una entidad que considera la posibilidad de fraude en la evaluación de riesgos contra el logro de sus objetivos. Algunos elementos de que el principio se está cumpliendo:

- a. Se considera todo tipo de fraudes: fraude en el reporte, posible pérdida de activos y la corrupción resultante de las diversas formas de fraude y mala conducta.
- b. Se evalúa incentivos y presiones que promueven la existencia de fraude.
- c. Se evalúa la existencia de oportunidades que pueden estar promoviendo el fraude.
- d. Se evalúa si el modo de gestión u otras actitudes pueden justificar acciones inapropiadas.

### **Principio 9. Monitoreo de cambios que podrían impactar al Sistema de Control Interno**

Este principio hace referencia a una entidad que identifica y evalúa los cambios que podrían impactar significativamente al sistema de Control Interno. Algunos elementos de que el principio se está cumpliendo:

- a. Se evalúa los cambios en el entorno externo que pueden afectar los objetivos de la entidad.
- b. Se evalúa si los cambios en los modelos de gestión, políticos, institucionales o tecnológicos pueden afectar el cumplimiento de objetivos.

#### **- Componente: Actividades de Control**

Las actividades de control se refieren a aquellas políticas y procedimientos establecidos para disminuir los riesgos que pueden afectar el logro de objetivos de la entidad. Para ser

efectivas deben ser apropiadas, funcionar consistentemente de acuerdo a un plan a lo largo de un periodo determinado y tener un costo adecuado, que sea razonable y relacionado directamente con los objetivos del control. Las actividades de control se dan en todos los procesos, operaciones, niveles y funciones de la entidad (y pueden ser preventivas o detectivas). Se debe buscar un balance adecuado entre la prevención y la detección en las actividades de control. Las acciones correctivas son un complemento necesario para las actividades de control. Las actividades de control comprenden los principios de desarrollo de actividades de control para mitigar los riesgos, control sobre la tecnología de la información y comunicación y el establecimiento de políticas para las actividades de control.

#### **Principio 10. Definición y desarrollo de actividades de control para mitigar riesgos**

Este principio hace referencia a una entidad que define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos.

Este principio incluye las tareas y responsabilidades de autorización, aprobación registro y revisiones de las operaciones, transacciones, controles físicos, reconciliaciones, y hechos que deben ser asignados a personas diferentes a fin de reducir el riesgo de errores o acciones inapropiadas de fraude u otros. Algunos elementos de que el principio se está cumpliendo:

- a. Las actividades de control aseguran que la respuesta al riesgo que se realiza aborda y mitiga los riesgos.
- b. Los controles de aplicación o controles de transacciones se han diseñado para responder a los riesgos en los procesos relevantes para el logro de los objetivos.
- c. Las actividades de control se aplican en los distintos niveles de la entidad y los procedimientos de autorización, incluyendo los términos y condiciones, son documentados y claramente comunicados a los funcionarios y servidores.
- d. Se ha establecido restricciones de acceso a las aplicaciones para los procesos importantes que utilizan tecnología de la información.
- e. Los controles de transacciones se han asignado a personas o unidades distintas y, donde dicha segregación no es posible, se ha desarrollado actividades de control alternativos.
- f. Existen lineamientos, para el acceso, control, uso y disposición de los bienes y activos de la entidad.

### **Principio 11. Controles para Tecnologías de la Información y Comunicaciones para apoyar la consecución de los objetivos institucionales**

Este principio hace referencia a una entidad que ha definido y desarrollado actividades de control para la tecnología de la información con el fin de apoyar la consecución de los objetivos. La información de la entidad es provista mediante el uso de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC). Las TIC abarcan datos, sistemas de información, tecnología asociada, instalaciones y personal. Las actividades de control de las TIC incluyen controles que garantizan el procesamiento de la información para el cumplimiento misional y de los objetivos de la entidad, debiendo estar diseñados para prevenir, detectar y corregir errores e irregularidades mientras la información fluye a través de los sistemas. Algunos elementos de que el principio se está cumpliendo:

- a. Se ha determinado la dependencia y la relación entre los procesos, los controles generales de la tecnología de la información y las actividades de control automatizadas.
- b. Se ha diseñado, seleccionado e implementado las actividades de control sobre la infraestructura de tecnología para asegurar la integridad, exactitud y disponibilidad del procesamiento de TI.
- c. Existe un plan formal de sistemas de la información en la entidad.
- d. Existen controles generales que apoyen la adquisición, desarrollo y mantenimiento de la infraestructura de TI.
- e. Existen controles de acceso y de modificación de la información que prevenga el uso no autorizado de la información para proteger los activos de la entidad de las amenazas externas y este procedimiento es apoyado por la segregación de funciones acorde con las responsabilidades.
- f. Existe un plan de contingencia para evitar interrupciones en la operación del servicio.

### **Principio 12. Despliegue de las actividades de control a través de políticas y procedimientos**

Este principio hace referencia a una entidad que despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del Control Interno y los procedimientos que llevan dichas políticas a la práctica. La responsabilidad por cada proceso, actividad o tarea debe ser claramente definida, específicamente asignada y formalmente comunicada al funcionario respectivo. Por tanto, la ejecución o modificación de los procesos actividades o tareas debe contar con la autorización y aprobación de los

funcionarios en el rango de autoridad respectivo. Algunos elementos de que el principio se está cumpliendo:

- a. Se emplea un registro de indicadores de desempeño para procesos, procedimientos, actividades y tareas, que establecen lo que se espera.
- b. Las instrucciones que se dan o imparten a los funcionarios de la entidad se hacen por escrito o por un medio que puede ser verificable y formalmente aceptado.
- c. Se evalúa la ejecución de los procesos, actividades y tareas asegurándose que cumplan con los requisitos aplicables (jurídicos, técnicos y administrativos de origen interno y externo).
- d. La entidad cuenta con mecanismos de evaluación de procesos, procedimientos, actividades y tareas y los actualiza cuando es necesario.
- e. Se ha establecido las políticas y procedimientos de responsabilidad y de rendición de cuentas.
- f. Los cambios significativos han sido evaluados mediante una evaluación periódica de los riesgos de los procesos.
- g. El personal competente y con autoridad suficiente desarrolla las actividades de control con el debido cuidado y atención.
- h. El personal responsable investiga y actúa sobre asuntos identificados como resultado de la ejecución de las actividades de control.

- **Componente: Información y comunicación para mejorar el Control Interno.**

La información y comunicación para mejorar el control interno se refiere a la información necesaria para que la entidad pueda llevar a cabo las responsabilidades de Control Interno que apoyen el logro de sus objetivos. La administración obtiene/genera y utiliza la información relevante y de calidad a partir de fuentes internas y externas para apoyar el funcionamiento de los otros componentes del Control Interno. La comunicación es el proceso continuo de suministro, intercambio y obtención de información necesaria.

La comunicación interna es el medio por el cual la información se difunde en toda la entidad, que fluye hacia arriba, hacia abajo y en toda la entidad. Esto permite al personal recibir un mensaje claro de la alta dirección sobre el hecho que las responsabilidades de control deben ser tomadas en serio.

La comunicación externa permite la entrada de información relevante de fuera y proporciona información a las partes externas en respuesta a las necesidades y expectativas.

La información y comunicación para mejorar el control interno comprende los principios de obtención y utilización de información relevante y de calidad, comunicación interna para apoyar el buen funcionamiento del sistema de control interno y comunicación con partes externas sobre aspectos que afectan el funcionamiento del control interno.

### **Principio 13. Información de calidad para el Control Interno**

Este principio hace referencia a una entidad que obtiene/genera y emplea información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del Control Interno. Algunos elementos de que el principio se está cumpliendo:

- a. Se dispone de un proceso para identificar la información requerida para apoyar el funcionamiento de los otros componentes del Control Interno y el logro de los objetivos de la entidad.
- b. Se captura la información, se la procesa y se la reporta para la mejora del Control Interno.
- c. Se produce información oportuna, actualizada, precisa, completa, accesible y verificable.
- d. La información se revisa para determinar su relevancia en el apoyo de los componentes de Control Interno (considera los costos y beneficios).

### **Principio 14. Comunicación de la información para apoyar el Control Interno**

Este principio hace referencia a una entidad que comunica la información internamente, incluyendo los objetivos y responsabilidades del Control Interno necesarios para apoyar el funcionamiento del Control Interno. Algunos elementos de que el principio se está cumpliendo:

- a. Existe un proceso para comunicar a todo el personal acerca de su responsabilidad en el mejoramiento del Control Interno.
- b. Existen canales de comunicación interna que favorecen la comunicación de fallas del Control Interno que impiden el cumplimiento apropiado de los objetivos de la entidad. Dichos canales aseguran la confiabilidad o confidencialidad, cuando sean necesarios.

### **Principio 15. Comunicación a terceras partes sobre asuntos que afectan el Control Interno**

Este principio hace referencia a una entidad que comunica a terceras partes externas lo referente a los asuntos que afectan el funcionamiento del Control Interno. Algunos elementos de que el principio se está cumpliendo:

- a. La entidad permite canales de comunicación con otras entidades del Estado, ciudadanos, proveedores, auditores externos, reguladores y otros para mejorar el Control Interno y los resultados de la entidad.
- b. Las formas de comunicación consideran la oportunidad, los actores interesados y los requerimientos de naturaleza legal y regulatoria.

- **Componente: Actividades de Supervisión del Control Interno.**

Las actividades de supervisión del Control Interno se refieren al conjunto de actividades de autocontrol incorporadas a los procesos y operaciones de supervisión (o seguimientos) de la entidad con fines de mejora y evaluación.

El sistema de Control Interno debe ser objeto de supervisión para valorar la eficacia y calidad de su funcionamiento en el tiempo y permitir su retroalimentación. Las evaluaciones continuas, evaluaciones independientes o una combinación de ambas son usadas para determinar si cada uno de los componentes y sus principios está funcionando. Es importante incorporar mecanismos de evaluación del Control Interno en los principales procesos críticos de la entidad a fin de identificar a tiempo oportunidades de mejora. Las actividades de supervisión del Control Interno comprenden los principios de selección y desarrollo de evaluaciones continuas o periódicas y la evaluación y comunicación de las deficiencias de control interno.

**Principio 16. Evaluación para comprobar el Control Interno**

Este principio hace referencia a una entidad que selecciona, desarrolla y ejecuta evaluaciones continuas y/o periódicas para comprobar si los componentes de Control Interno están presentes y en operación. Algunos elementos de que el principio se está cumpliendo:

- a. Se establece una línea de base (diagnóstico) del Control Interno que permita definir el proceso de mejora.
- b. Las evaluaciones al Control Interno están articuladas con los procesos más importantes de la entidad.
- c. Los encargados de la evaluación tienen el conocimiento suficiente para comprender lo que están evaluando.
- d. Existen mecanismos que incorporan objetividad a la evaluación.

### **Principio 17. Comunicación de deficiencias de Control Interno.**

Este principio hace referencia a una entidad que comunica las deficiencias del Control Interno de manera oportuna a las partes responsables de tomar acciones correctivas, incluida la administración y alta dirección, según corresponda. Algunos elementos de que el principio se está cumpliendo:

- a. Se comunica las deficiencias a los responsables y la adopción de medidas correctivas a la alta dirección, según corresponda.
- b. Se implementa un procedimiento para el seguimiento de las medidas correctivas.

#### **2.2.1.7. Objetivos del Control Interno:**

Entre sus objetivos, el Control Interno busca:

- a. Promover y optimizar la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la entidad, así como la calidad de los servicios públicos que presta.
- b. Cuidar y resguardar los recursos y bienes del Estado contra cualquier forma de pérdida, deterioro, uso indebido y actos ilegales, así como contra todo hecho irregular o situación perjudicial que pudiera afectarlos.
- c. Cumplir la normatividad aplicable a la entidad y sus operaciones.
- d. Garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información.
- e. Fomentar e impulsar la práctica de valores institucionales.
- f. Promover el cumplimiento por parte de los funcionarios o servidores públicos de rendir cuenta por los fondos y bienes públicos a su cargo y/o por una misión u objetivo encargado y aceptado.
- g. Promover que se genere valor público<sup>3</sup> a los bienes y servicios destinados a la ciudadanía.

#### **2.2.1.8. Normas del Control interno:**

Según la Contraloría General de la República (2014). De acuerdo a la normativa, el Control Interno gubernamental en el Perú está enfocado a brindar una seguridad razonable para que las entidades públicas cumplan con su misión, y adquiere relevancia como una herramienta a través de la cual se controla y organiza la administración pública, en busca de la consecución de los objetivos, y por ende, el cumplimiento de los fines esenciales del Estado y la satisfacción de la ciudadanía frente a la prestación de productos y servicios públicos.

**Normativa-** La función del control gubernamental se define en la Constitución Política del Perú y luego es regulada, de forma explícita, por el Sistema Nacional de Control (SNC) a través de la Contraloría General de la República (CGR) que tiene, entre sus funciones, la de supervisar la legalidad de las operaciones y de los actos de las instituciones sujetas a control. Asimismo, la CGR dicta la normativa técnica de control estableciendo los lineamientos, disposiciones y procedimientos técnicos, a fin de dar cumplimiento a su rol rector. El enfoque de Control Interno gubernamental en el Perú así como sus conceptos, principios, técnicas y metodologías, se han definido en los últimos años a través de diferentes normas y lineamientos de distinta jerarquía.

**Constitución Política del Perú.** Establece que la Contraloría General de la República es el órgano superior del Sistema Nacional de Control, que supervisa la legalidad de la ejecución del presupuesto del Estado, de las operaciones de la deuda pública y de los actos de las instituciones sujetas a control.

**Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la CGR (Ley N° 27785)** Regula el ámbito, organización, atribuciones y funcionamiento del Sistema Nacional de Control (SNC) y de la Contraloría General de la República como ente técnico rector de dicho sistema; conceptualiza las definiciones del SNC.

**Ley de Control Interno de las Entidades del Estado (Ley N° 28716)** Establece definiciones generales y competencias de los elementos que participan en el Control Interno gubernamental.

**Norma de Control Interno (RC N° 320-2006-CG)** Precisa la estructura de Control Interno como el conjunto de los planes, métodos, procedimientos y otras medidas (incluyendo la actitud de la Dirección) que posee una institución para ofrecer una garantía razonable de que se cumplen sus objetivos. Asume el enfoque COSO como marco conceptual.

**Guía para la implementación del Sistema de Control Interno de las entidades del Estado (RC N° 458-2008-CG)** Provee lineamientos, herramientas y métodos para la implementación de los componentes del Sistema de Control Interno establecido en las Normas de Control Interno.

**Ejercicio del Control Preventivo por la CGR y OCI (RC N° 119-2012-CG)** Dispone que el SNC priorice las labores de control preventivo que tienen la finalidad de identificar y administrar los riesgos por parte del titular de la entidad, contribuyendo en forma efectiva y oportuna, desde la función de control, al logro de los objetivos nacionales.

**Ley N° 29743 que modifica el artículo 10 de la ley N° 28716** Precisa que el marco normativo y la normativa técnica de control que emite la CGR en el proceso de implantación del sistema de Control Interno toma en cuenta la naturaleza de las funciones de las entidades, los proyectos de inversión, las actividades y los programas sociales que éstas administran.

Según el orden de jerarquía, las normas vigentes han orientado la implementación del Control Interno en las entidades públicas. La CGR ha promovido el desarrollo progresivo emitiendo instrumentos técnicos con el fin de que las entidades puedan disponer de mayores elementos para el fortalecimiento del Control Interno.

#### **2.2.1.9. Canales de Comunicación del Control Interno:**

Rivera & Campos (2007). El Control es básicamente información, la persona que quiere controlar debe tener establecidos canales de comunicación para que llegue a ella la información que hace al control.

En cualquier Organización se deben diseñar y localizar al menos cinco tipos de canales de información para controlar:

**A) Contacto Personal:** Es la forma más simple, la inspección ocular, que a su vez asume dos formas: visita rutinaria o concurrencia sorpresiva. El control personal es un ingrediente fundamental dentro de las técnicas de control. Todo sistema de control no debe olvidar establecer intervenciones rutinarias y excepcionales como medio de evitar la violación de normas organizacionales. El procedimiento de inspección personal guarda en su eficacia una muy estrecha relación con la capacidad de conceptualización de quién lo realiza. Una forma de ayudar a quién realiza el control ocular es dotarlo de una guía de las cosas o normas cuyo cumplimiento debe verificar. Sin perjuicio de la eficacia real de las visitas personales de inspección, éstas tienen dos consecuencias inmediatas: crean una imagen de control psicológico y un reconocimiento de interés sobre la unidad o la persona visitada, que puede traer efectos positivos sobre la motivación del personal. El carácter de Unidad Sensora y de Unidad de Control se confunde en este tipo de control personal, ya que la información generada por el control es detectada-percibida-informada en forma instantánea por la persona que realiza la inspección.

**B) Unidades Especializadas:** que actúan como prolongación de la personalidad de quien debería efectuar el control. Al crecer la organización, la posibilidad de efectuar controles personales disminuye y se presentan problemas: la cantidad de personas a ser controladas

aumenta y las relaciones entre personas y unidades de organización se complican. Es así como nacen unidades de organización especialistas que actúan realizando programas de control periódico en diversas áreas de la organización. Si esas unidades tienen como objetivo controlar el cumplimiento de las normas que aseguran el patrimonio de la organización, toman el nombre de "Auditorías Tradicionales". Por el contrario, si además se les agrega el objetivo de evaluar el grado de conveniencia y eficiencia de las operaciones, sistemas y/o unidades bajo control, toman el nombre de "Auditorías Operativas". En este caso la Unidad Censora se desprende de la Unidad de Control. Las "Auditorías" actúan como entes sensitivos que sirven a las Gerencias Media y Superior para controlar a sus subordinados.

**C) La Vía Jerárquica:** La información para el control llega por la comunicación que cada supervisor recibe de sus subordinados, esa información permitirá preparar el programa de medidas correctivas, que constituirá la verdadera función de la jefatura. Es costumbre de todo supervisor eficiente pedir periódicamente la información de novedades a sus respectivos subordinados en el área de su actuación. Aquí la Unidad Censora está constituida por los subordinados, la Unidad de Control sería el supervisor, y el Mecanismo de Control estará dado por la rutina o el procedimiento establecido a través del cual el subordinado se comunica con el superior.

**D) La Vía Informal:** existe información que se transmite por canales no estructurados, pero que sin duda posibilita un mejor control. Es una importante fuente "Secundaria" de información para control, ya que el uso del rumor en forma directa puede hacer caer en errores al decidir, crea resquemores en la organización afectando las relaciones interpersonales, la posición de los supervisores y sobre todo a la estructura organizativa. Sin embargo, ignorar la información que llega por esta vía, puede privarnos de un conocimiento que sea útil para el control de la situación. Es frecuente encontrar casos de auditorías sorprendidas que nacen en rumores o comentarios que llegaron a una unidad de control. Es recomendable no tomar decisiones basados en este tipo de información sin antes emplear alguna vía formal para convalidarla. En este caso la Unidad Censora no está formalmente designada por la organización; las relaciones sociales de amistad, parentesco, o de cualquier otra naturaleza facilitan la apertura de la vía informal de control.

**E) La Vía Funcional:** Dentro de la estructura de la organización existen unidades departamentales cuyas funciones son básicamente las de recoger, clasificar, ordenar,

computar y presentar información. Estas unidades son departamentos de servicios auxiliares de los departamentos productivos de la organización. Estas Unidades son eminentemente Censoras, su cometido es producir información para el control. Lo que las diferencia de las "Auditorías" explicadas en "B)", es que no actúan físicamente dentro de las unidades controladas, sino que reciben información para el control de toda la organización, es decir existen canales funcionales que vinculan a todas las unidades de organización con estas Unidades Censoras. Por esos canales fluye la información básica que adecuadamente ordenada y tabulada dará origen a los informes hacia los centros de control.

#### **2.2.1.10. El Proceso de Control.**

Cómo se controla Los diversos niveles, dentro de la pirámide organizativa de cargos-funciones, utilizan en distinta medida los sistemas de control definidos anteriormente. El Nivel Inferior controla basado básicamente en el contacto personal y ayudado, en proporciones variables, en canales informales, según la personalidad del supervisor. El Nivel Medio o de jefatura departamental, debe ajustar su comportamiento a los parámetros fijados por la Dirección Superior, para ello recibe información por la vía jerárquica. Utiliza el margen de discrecionalidad que se le ha otorgado para ajustar la actividad al estándar fijado. Revisa personalmente los problemas que salen de las normas y resuelve en consecuencia. Pero no interviene personalmente en todo el proceso como en el nivel inferior, sino que lo hace por excepción ante casos determinados, o por intervenciones sorpresivas para controlar el grado de cumplimiento de las normas por parte de los supervisores a su cargo.

En ambos casos, nivel inferior y medio, la frecuencia del control es diaria, en el primer caso sobre los detalles más ínfimos del proceso, en el segundo sólo debe atender excepcionalmente los problemas de desvíos respecto a los estándares fijados.

El contacto personal y la vía informal son más frecuentes al nivel inferior y más cerrado en el nivel medio, la presencia física del supervisor es permanente con el lugar de trabajo, mientras que el jefe departamental utiliza la recorrida periódica y breve como medio de control.

La Dirección Superior utiliza básicamente, además de los informes periódicos, globales, agrupados por categorías o posiciones; otras tres fuentes de información para control: Las reuniones con sus jefes departamentales, generalmente semanales, el contacto personal por visitas o por asuntos que por su importancia le están reservados, y los informes de

auditoría operativa que le comunican el cumplimiento de las normas que hacen al control patrimonial y de eficiencia.

Entre estos tres niveles queda dividido el problema del control de la Organización. Queda para el nivel operativo el cumplimiento de las normas para cada una de las operaciones. La tarea de control ahí es del tipo revisión-rechazo, si está bien hecha la tarea, sigue su curso; si está mal, vuelve a repetirse o corregirse. Siempre existe el riesgo que si existiera un acuerdo entre sectores, o si alguno de ellos adquiriera mucho poder dentro de la Organización, pueda perjudicársela, ya sea en forma de deterioros patrimoniales o de ocultamiento de ineficiencias.

### ¿Qué se controla?

Según Rivera & Campos (2007), tres son los elementos que deben someterse a control:

**Los Bienes**, propiedad de la Organización, son los recursos materiales e inmateriales de propiedad de la empresa. El control se dirige a preservar la integridad de los mismos mediante su custodia y a obtener el máximo rendimiento reduciendo su inmovilización o uso improductivo.

**Las personas integrantes de la Organización**, ligadas a la misma por diversos nexos jurídicos. Aquí el control trata de mantener todos los puestos adecuadamente cubiertos para que las actividades se desenvuelvan fluidamente y se pueda obtener de los recursos humanos un rendimiento acorde a su capacidad y remuneración.

**Las actividades, principales y conexas**, desarrolladas por la Organización para el logro de sus objetivos. Las primeras, que tienden directamente a la consecución de sus fines y las segundas, que tienden a actuar en apoyo de las primeras cuidando la existencia misma de la Organización o estableciendo las condiciones básicas para que aquellas puedan desarrollarse.

**Control sobre Bienes:** Este control sobre los recursos que debe poseer toda organización para que pueda cumplir sus objetivos, que asumen la forma de herramientas, maquinarias o dinero. Los niveles de rendimiento se fijan sobre la base de comparar los rendimientos de inversiones alternativas. (Costo de Oportunidad). Los bienes sujetos a control son todos aquellos susceptibles de tener un valor económico, en particular los siguientes:

- El dinero, en todas sus manifestaciones: efectivo, cuentas. bancarias, moneda extranjera, etc.

- Los títulos de crédito: cheques, giros, pagarés, acciones, etc.
- Las mercaderías y las materias primas, productos en proceso, repuestos, etc.
- Los bienes que se usan en las actividades de la empresa: maquinarias, instalaciones, edificios, vehículos, herramientas, muebles y útiles.
- Los créditos y derechos a favor de la organización: marcas y patentes, concesiones, llave de negocio, etc.
- Las cuentas a cobrar y derechos similares, el crédito comercial y el buen nombre de la empresa.

**Control sobre las personas:** El personal con que debe contar cualquier organización para poder desarrollar las actividades inherentes al logro de sus objetivos, teniendo en cuenta las particularidades que poseen las personas, en el sentido que ninguna es igual a otra y que su comportamiento es complejo, debe ser sometido a un control que tiene las siguientes facetas:

- Un conjunto de normas para determinar la cantidad y calidad del personal necesario y para determinar la forma en que será incorporado. La elaboración de estas normas es facultad de los departamentos de organización y su cumplimiento vigilado por el servicio de auditoría.
- Un reglamento interno que reúne todas las disposiciones para regular la relación entre la organización y su personal. El mismo será controlado en su aplicación por toda la línea jerárquica, con apoyo del departamento de personal.
- Un sistema de evaluación individual del desempeño basado en información de la supervisión, asistencia, dedicación, sugerencias, rendimiento, etc. que posibilite el mejor control sobre la eficiencia del personal en su puesto de trabajo.

**Control sobre actividades:** Para la concreción de los objetivos de la organización es necesario que se desarrollen un cúmulo de actividades básicas o principales y una serie de actividades conexas o accesorias que contribuyen a la fluidez de las operaciones principales. El control sobre estas actividades cubre los siguientes aspectos:

- Un conjunto de normas de control interno que regulan la realización de cada una de las operaciones en forma individual, a fin de evitar perjuicios patrimoniales y propender al uso más eficiente de los recursos.

- Un sistema informativo que reúna datos sobre el resultado del conjunto de operaciones, su ajuste o desajuste a los planes. Las principales Actividades sujetas a control serían las siguientes:
  - o Operaciones de Comercialización: Ventas, facturación, reclamos y service, devoluciones, solicitudes de crédito de clientes.
  - o Operaciones de compra: requerimientos, selección de proveedores, recepción y almacenamiento.
  - o Operaciones de consumo de materiales y mano de obra: Transporte y puesta en la línea de producción, identificación de tiempos de trabajo, liquidación de sueldos.
  - o Operaciones de Ingresos y Egresos de dinero: cobranzas, rendiciones de cuentas, verificación de elementos a pagar, planificación de pagos.
  - o Operaciones de procesamiento de la información: sistemas de registración y contabilización de todas las operaciones relevantes para controlar. Instrumentos de medición o de control.

## **2.2.2. Control Interno en las Instituciones Educativas:**

### **2.2.2.1. Ley de Control Interno de las Entidades del Estado ley n° 28716 - 18 – 04 – 2006**

#### **Objetivos de la Ley:**

- Regular la elaboración, aprobación, implantación, funcionamiento, perfeccionamiento y evaluación del Control Interno en las Entidades del Estado.
- Cautelar y fortalecer los sistemas administrativos y operativos con acciones y actividades de control previo simultáneo y posterior, contra los actos y prácticas indebidas o de corrupción.
- Disponer inmediatamente las acciones correctivas pertinentes, ante cualquier evidencia de desviaciones o irregularidades.
- Implementar oportunamente las recomendaciones y disposiciones emitidas por la propia entidad, los órganos del Sistema Nacional de Control y otros entes de fiscalización.

#### **Responsabilidad de la Implementación del Sistema de Control Interno en una Institución Educativa.**

De acuerdo a la norma arriba mencionada, establece como responsables a los siguientes agentes:

- Los titulares, Directores, funcionarios y servidores de cada entidad son los responsables de mantener, revisar y actualizar la estructura de control interno en función a la

naturaleza de sus actividades y volumen de sus operaciones.

- Es obligación de los titulares la emisión de normas específicas aplicables a su entidad.
- Servir de marco de referencia en materia de control interno para la emisión de la respectiva normativa institucional.
- Orientar y unificar el control interno en las entidades del estado como las Instituciones Educativas.
- Promover la eficiencia, eficacia, transparencia y economía de la entidad, así como la calidad de los servicios que presta.
- Cuidar y resguardar los recursos y bienes del Estado contra todo hecho irregular o situación perjudicial.
- Cumplir la normatividad aplicable a la entidad.
- Garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información.
- Fomentar e impulsar la práctica de valores institucionales.
- Promover la rendición de cuentas por los fondos y bienes públicos a cargo de los funcionarios o servidores públicos o por una misión u objetivo encargado.

#### **2.2.2.2.Reglamento de Gestión de Recursos Propios y Actividades Productivas Empresariales en las Instituciones Educativas Públicas (D.S. N° 028-2007-ED):**

Este reglamento establece las normas y procedimientos para la gestión de los recursos propios y actividades productivas y empresariales en las Instituciones Educativa con gestión estatal.

Los objetivos del presente reglamento son:

- Garantizar la administración eficiente y transparente de la gestión de los recursos propios y actividades productivas y empresariales, en las instituciones educativas.
- Fortalecer la gestión de las instituciones educativas, contribuyendo a su auto sostenimiento y desarrollo institucional.

Se denominan recursos propios a los ingresos generados por la misma institución educativa por diferentes conceptos, excluyendo los provenientes del tesoro público, destinados al mejoramiento institucional del servicio educativo.

Las instituciones educativas están autorizadas a generar y administrar recursos propios por los siguientes conceptos:

- a. Alquiler a plazo fijo, no mayores de un año, de terrenos, campos deportivos, piscinas, auditorios y espacio disponibles sin afectar el normal desarrollo del servicio educativo.

- b. Desarrollar actividades culturales, deportivas y sociales, siempre que no contravengan a los fines educativos, ni afecten el orden público.
- c. Servicios de extensión educativa relacionados con el reforzamiento pedagógico, nivelación, capacitación y actualización a estudiantes y a la comunidad en general y reconversión laboral.

Las actividades que generan recursos propios serán consideradas en el Plan Anual de Trabajo de la Institución Educativa. Al efectuar la planificación se establecen los criterios para la captación de los mismos.

### **Asesoramiento, Supervisión y Control de la Gestión de Recursos Propios y Actividades Productivas y Empresariales:**

#### **- Asesoramiento Técnico:**

Los aspectos administrativos y contables de las actividades productivas y empresariales que requieran asesoramiento técnico administrativo, serán atendidos por especialistas de la Unidad de Gestión Educativa Local o la Dirección Regional de Educación, según corresponda.

#### **- Supervisión:**

Las Direcciones Regionales de Educación o Unidades de Gestión Educativa Local, las que hagan sus veces, son responsables de la supervisión del funcionamiento del Comité de Gestión de Recursos Propios y actividades productivas y empresariales de las Instituciones Educativas de su jurisdicción, según corresponda.

#### **- Control Patrimonial:**

El Consejo Educativo Institucional, en lo que corresponda, ejerce supervisión permanente en el control del estado de ambientes, máquinas, equipos, herramientas e instrumentos, así como los servicios, productos en proceso y terminados, de cada actividad productiva y empresarial.

#### **- Control de la Gestión Económica:**

El control de los estados financieros y ejecución de actividades económicas correspondiente a la gestión de recursos propios y a las actividades productivas y empresariales, está a cargo del órgano de control institucional de la Unidad de Gestión Educativa Local o Dirección Regional de Educación, según corresponda.

### **2.2.2.3. Norma que regula el procedimiento, requisitos y condiciones para las contrataciones en el marco del contrato del servicio docente a que hace referencia la Ley N° 30328 DECRETO SUPREMO N° 002-2015-MINEDU:**

La renovación de contratos de servicio docente, a que se refiere el artículo 210 del Reglamento de la Ley de Reforma Magisterial, aprobado por Decreto Supremo N° 004-2013-ED y sus modificatorias, es aplicable para los contratos de servicio docente suscritos a partir del año 2016. Excepcionalmente, los contratos de servicio docente de profesores en las Instituciones Educativas Públicas de Educación Técnico Productiva, suscritos en el año 2015, podrán renovarse por un ejercicio presupuestal adicional; conforme a lo dispuesto en la norma aprobada por el artículo 1 del presente decreto supremo.

De acuerdo a esta norma, el proceso de contratación se realiza en dos tramos: El primer tramo es realizado por una comisión, presidida por el director de la Institución Educativa, quien, en base a unas fichas de evaluación de desempeño, selecciona y eleva la propuesta a la UGEL. Esto se realiza con docentes que hayan aprobado el examen de nombramiento a nivel nacional y que no alcanzaron una plaza vacante.

El segundo tramo es realizado a nivel de la UGEL, quien también establece una comisión y adjudica las plazas en estricto orden de mérito de acuerdo al puntaje obtenido en la prueba nacional de nombramiento.

### **2.2.2.4. Casos que generan Riesgos para la Comisión de Actos de Corrupción en una Institución Educativa:**

Zevallos (2010). En su informe defensorial para una educación sin corrupción, propone como casos que generan riesgos para la comisión de actos de corrupción en una Institución Educativa los siguientes:

- Irregularidad en procedimientos administrativos.
- Incumplimiento del dictado de clases.
- Incumplimiento del período escolar.
- Incumplimiento de obligaciones para garantizar una infraestructura adecuada.
- Incumplimiento del currículo escolar.
- Irregularidad en el desplazamiento de personal.
- Irregularidad en la contratación o nombramiento de personal.
- Irregularidad en la contratación o adquisición de bienes o servicios.
- Deficiencias en las medidas de control.

- Falta de transparencia o deficiencia en el acceso a la información.
- Irregularidad en las planillas de pagos.
- Uso de función o bienes públicos en beneficio privado o indebido.
- Casos que constituyen actos de violencia contra los estudiantes.

#### **2.2.2.5. Lineamientos Generales en materia de Control Interno en las Instituciones Educativas:**

1. Cada Institución Educativa debe contar con un Sistema de Control aplicable, completo, razonable, integrado y congruente con sus competencias y atribuciones; orientado al logro de los objetivos institucionales plasmados en el Plan de Mejoramiento Continuo, especialmente a los relacionados con el mejoramiento del rendimiento académico, la disminución de la deserción, el mejoramiento del acceso y la convivencia; y al cumplimiento de los cuatro objetivos de Control, a saber:
  - Proteger y conservar el patrimonio público contra pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.
  - Exigir confiabilidad y oportunidad de la información.
  - Garantizar eficiencia y eficacia de las operaciones.
  - Cumplir con el ordenamiento jurídico y técnico.
2. Toda Institución Educativa debe cumplir con el Manual de Procedimientos de Control Interno y los lineamientos que en esta materia emita la Dirección de Planificación Institucional.
3. En caso de Instituciones Unidocentes, se justifica la observancia atenuada del presente Manual, tal y como se consigna los procedimientos que se detallan más adelante, para cada componente funcional de control interno.
4. Toda Institución Educativa implementará un Expediente de Control Interno (Físico o electrónico), dividido en los Cinco Componentes Funcionales de Control, a saber: Ambiente de Control, Valoración de Riesgos, Actividades de Control, Sistemas de Información y Seguimiento, en el cual conservará la documentación que para cada uno de los citados componentes, requiere el presente documento.
5. Toda Institución Educativa elaborará a principio de cada año y mantendrá actualizada, la Matriz de Identificación y Análisis de Riesgos; la cual debe detallar los eventos que podrían presentarse e impedir o dificultar el cumplimiento de los objetivos operativos estipulados en el Plan de Mejoramiento Continuo

6. El Director de cada Institución Educativa establecerá las actividades de control necesario para promover el logro de los objetivos estratégicos plasmados en el Plan de Mejoramiento Continuo, así como para cumplir con los objetivos de control. Estas actividades de control se caracterizarán por su razonabilidad y aplicabilidad, es decir, no obedecerán a iniciativas desarticuladas.
7. El Director de la Institución Educativa verificará periódicamente el funcionamiento del Sistema de Control Interno del área bajo su responsabilidad, tanto en función del logro de los objetivos plasmados en el Plan de Mejoramiento Continuo, como en lo concerniente al cumplimiento de los objetivos de control interno.
8. El Director de la Institución Educativa mantendrá una adecuada comunicación y participará al personal del área bajo su responsabilidad (cuando corresponda), en la definición de las actividades de control, así como en las actividades de seguimiento de los objetivos estratégicos.

#### **2.2.2.6. Norma General para cada componente del Control Interno en las Instituciones Educativas (Contraloría General de la República - 2014):**

##### **El Ambiente de Control:**

- *Establecimiento de un entorno de organización favorable* al ejercicio de buenas prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas, para sensibilizar a los miembros de la entidad y generar una cultura de control interno.
- *Filosofía de la Dirección.* Conducta y actitudes que debe caracterizar a la gestión de la entidad.
- *Integridad y valores éticos.* Preferencias y juicios de valor que se traducen en normas de conducta y estilos de gestión.
- *Administración Estratégica.* Formulación sistemática y correlacionada con los planes estratégicos para su administración y control efectivo.
- *Estructura organizacional.* El titular debe desarrollar aprobar y actualizar la estructura organizativa en el marco de eficiencia y eficacia que mejor contribuya al cumplimiento de sus objetivos y su misión.
- *Administración de los Recursos Humanos.* Políticas y procedimientos necesarios para asegurar una apropiada planificación y administración de los recursos humanos de la entidad, de manera que se garantice el desarrollo profesional y asegure la transparencia, eficacia y vocación de servicio.

- *Competencia Profesional.* Reconocer como elemento esencial la competencia profesional del personal, acorde con las funciones y responsabilidades designadas.
- *Asignación de autoridad y responsabilidad.* Asignar claramente al personal sus deberes y responsabilidades, así como establecer relaciones de información, niveles y reglas de autorización, así como los límites de su autoridad.
- *Órgano de Control Institucional.* Debe estar debidamente implementada a fin de que contribuya de manera significativa al buen ambiente de control.

#### **Evaluación de Riesgos:**

- *Planeamiento de la administración de riesgos.* Es el proceso de desarrollar y documentar una estrategia clara, organizada e interactiva para identificar y valorar los riesgos que puedan impactar en una entidad impidiendo el logro de los objetivos.
- *Identificación de los riesgos.* Tipificar todos los riesgos que pueden afectar el logro de los objetivos de la entidad debido a factores externos (económico, ambiental, político, etc.) o factores internos (infraestructura, personal, procesos y tecnología).
- *Valoración de Riesgos.* Permite a la entidad considerar cómo los riesgos potenciales pueden afectar el logro de sus objetivos.
- *Respuesta al riesgo.* La administración identifica las opciones de respuesta al riesgo considerando la probabilidad y el impacto en relación con la tolerancia al riesgo y su relación costo - beneficio.

#### **Actividades de Control Gerencial o Directivo:**

- Comprende las políticas y procedimientos establecidos para asegurar que se están llevando a cabo las acciones necesarias en la administración de los riesgos que pueden afectar los objetivos de la entidad, contribuyendo a asegurar el cumplimiento de éstos.
- *Procedimientos de autorización y aprobación.* La responsabilidad por cada proceso, actividad o tarea organizacional debe ser claramente definida, específicamente asignada y formalmente comunicada al funcionario respectivo.
- *Segregación de Funciones.* Un solo equipo de trabajo no debe tener el control de todas las etapas claves en un proceso.
- *Evaluación costo – beneficio.* Considerando criterios de factibilidad y la conveniencia en relación con el logro de objetivos.
- *Controles sobre el acceso a los recursos o archivos.* Debe limitarse al personal autorizado que sea responsable por la utilización o custodia de los mismos. La utilización y custodia debe evidenciarse a través del registro en recibos, inventarios o cualquier otro documento que permita llevar un control efectivo sobre los recursos o archivos.

- *Verificaciones y conciliaciones.* Los procesos, actividades o tareas significativos deben ser verificados antes y después de realizarse, así como también deben ser registrados y clasificados para su revisión posterior.
- *Evaluación de desempeño.* Propósito: prevenir y corregir cualquier eventual deficiencia que afecte los principios de eficiencia, eficacia, economía y legalidad.
- *Rendición de cuentas.* La entidad, los titulares, funcionarios y servidores públicos están obligados a rendir cuentas por: Uso de los recursos y bienes del Estado. Cumplimiento misional de los objetivos institucionales. Logro de los resultados esperados.
- *Documentación de procesos, actividades y tareas.* Estas deben estar debidamente documentados para asegurar su adecuado desarrollo de acuerdo con los estándares establecidos.
- *Revisión de actividades y tareas.* Deben ser periódicamente revisados para asegurar que cumplen con los reglamentos y políticas vigentes. Este tipo de revisión en una entidad debe ser claramente distinguido del seguimiento del control interno.
- *Controles para las Tecnologías de la Información y Comunicaciones.* Controles que garantizan el procesamiento de la información para el cumplimiento de la misión y objetivos de la entidad. Deben estar diseñados para prevenir, detectar y corregir errores mientras la información fluye a través de los sistemas.

#### **Información y Comunicación:**

- Son métodos, procesos, medios y acciones que, con enfoque sistémico y regular, aseguran el flujo de información con calidad en todas las direcciones.
- *Funciones y características de la información.* Debe ser confiable, oportuna y útil. La información debe permitir a los funcionarios y servidores públicos cumplir con sus obligaciones y responsabilidades.
- *Calidad y suficiencia de la información.* El titular o funcionario designado debe asegurar la confiabilidad, calidad, pertinencia y oportunidad de la información que se genere y comunique.
- *Sistemas de Información.* Constituyen un instrumento para el establecimiento de las estrategias organizacionales y por ende, para el logro de los objetivos y las metas, facilitando la transparencia en la rendición de cuentas.
- *Flexibilidad al cambio.* Los sistemas de información deben ser revisados periódicamente, y de ser necesario, rediseñados cuando se detecten deficiencias en sus procesos y productos.

- *Archivo Institucional.* El titular o funcionario designado debe establecer y aplicar políticas y procedimientos de archivo adecuados para la preservación y conservación de los documentos de acuerdo con su utilidad o por requerimiento técnico o jurídico, tales como los informes contables.
- *Comunicación Interna – externa.* Deben asegurar que la información llegue al destinatario en la cantidad, calidad y oportunidad requerida.

### **Supervisión:**

- El sistema de control interno debe ser sujeto de supervisión para valorar la eficacia y calidad de su funcionamiento en el tiempo y permitir su retroalimentación.
- La supervisión, identificada también como seguimiento, comprende un conjunto de actividades de autocontrol incorporadas a los procesos y operaciones de la entidad, con fines de mejora y evaluación.
- *Normas básicas para las actividades de prevención y monitoreo.* Monitoreo oportuno de Control Interno. La implementación de las medidas de control interno sobre los procesos y operaciones de la entidad, debe ser objeto de monitoreo oportuno con el fin de determinar su vigencia, consistencia y calidad, así como para efectuar las modificaciones que sean pertinentes para mantener su eficacia.
- *Normas básicas para el seguimiento de resultados.* Reporte de deficiencias. Las debilidades y deficiencias detectadas como resultado del proceso de monitoreo deben ser registradas y puestas a disposición de los responsables con el fin de que tomen las acciones necesarias para su corrección.
- *Implantación y seguimiento de medidas correctivas.* Cuando se detecte o informe sobre errores o deficiencias que constituyan oportunidades de mejora, la entidad deberá adoptar las medidas que resulten más adecuadas para lograr los objetivos institucionales, efectuándose el seguimiento correspondiente a su implantación y resultados.
- *Normas básicas para los compromisos de mejoramiento.* Autoevaluación. Promover y establecer la ejecución periódica de auto evaluaciones sobre la gestión y el control interno de la entidad.
- *Evaluaciones Independientes.* Efectuada por los órganos de control competentes para garantizar la valoración y verificación periódica e imparcial del comportamiento del sistema de control interno y del desarrollo de la gestión institucional, identificando las deficiencias y recomendaciones oportunas para su mejoramiento.

### **2.2.2.7. Marco de Buen Desempeño del Directivo.**

Intenta reconocer el complejo rol del director: ejercer con propiedad el liderazgo y la gestión de la escuela que dirige; rol que implica asumir nuevas responsabilidades centradas en el logro de aprendizajes de los estudiantes.

Este componente constituye la plataforma sobre la cual interactúan los demás, puesto que brinda insumos para la evaluación de acceso y desempeño, así como para la implementación de programas de formación a través de capacidades e indicadores.

La práctica ha mostrado que actualmente, los líderes escolares asumen un conjunto mucho más amplio de labores que hace una década. Los directores suelen expresar altos niveles de estrés, sobrecarga de trabajo e incertidumbre debido a que muchas de estas nuevas responsabilidades de liderazgo escolar no están incluidas, de manera explícita, en sus descripciones de puesto.

Por otro lado, las prácticas de los directores no se están centrandó explícitamente en la mejora de la enseñanza y el aprendizaje, sino más bien, en las tareas tradicionales del director o el administrador burocrático.

Para que los líderes directivos alcancen un rendimiento eficiente, es esencial que sus responsabilidades estén bien definidas y las expectativas se enuncien con claridad.

En este sentido, el Marco de Buen Desempeño del Directivo es un documento referencial en la construcción del sistema de dirección escolar, en tanto que configura un perfil de desempeño que permite formular las competencias necesarias para su formación y los indicadores para la evaluación.

#### **La Gestión Escolar Según el Marco del Buen Desempeño Directivo:**

La gestión de las escuelas ha sido asumida convencionalmente como una función básicamente administrativa, desligada de los aprendizajes, centrada en la formalidad de las normas y las rutinas de enseñanza, invariables en cada contexto; basada además en una estructura cerrada, compartimentada y piramidal, donde las decisiones y la información se concentran en la cúpula, manteniendo a docentes, padres de familia y estudiantes en un rol subordinado, y el control del orden a través de un sistema esencialmente punitivo. Este enfoque de la gestión escolar parte de la certeza de que la misión de la escuela es formar individuos que acepten y reproduzcan la cultura hegemónica, sus creencias, costumbres, modos de actuar y de pensar. (Guerrero, 2012). La Gestión según el Marco del Buen Desempeño Directivo se organiza en tres componentes:

**1. La gestión de procesos pedagógicos:** está definida como el conjunto de acciones

planificadas, organizadas y relacionadas entre sí, que emprende el colectivo de una escuela -liderado por el equipo directivo- para promover y garantizar el logro de los aprendizajes. En este escenario, las escuelas asumen la responsabilidad de gestionar el cambio de los procesos pedagógicos.

2. **En el marco de una cultura ética y participativa:** se construye una visión común de toda la comunidad educativa que inspira, orienta y acompaña el fortalecimiento de capacidades y el compromiso de sus miembros para crear condiciones favorables y hacerse responsables del logro de aprendizajes de las y los estudiantes. Así también, la escuela redefine su organización para hacerla más abierta, informada y democrática, promoviendo el protagonismo estudiantil y adecuándose a las necesidades de sus estudiantes y del contexto. Además, se autoevalúa continua y colectivamente para extraer lecciones en base a su propia experiencia.
3. **La convivencia democrática e intercultural,** está definida como el conjunto de condiciones que permiten el ejercicio de la participación democrática y ciudadana de las y los estudiantes; promoviendo la construcción de un entorno seguro, acogedor y colaborativo. Así, las relaciones interpersonales -basadas en el buen trato- son reconocidas como interacciones que se desarrollan entre los miembros de la comunidad educativa con carácter intercultural e inclusivo con respeto a la diversidad; fortaleciendo los vínculos afectivos desde un modelo organizativo democrático que considera la comunicación efectiva como una práctica oportuna y pertinente. En la escuela se construyen normas consensuadas y se gestiona el conflicto como oportunidad de aprendizaje para prevenir, atender y contener posibles situaciones de contradicción y/o confrontación. De esta manera, se promueve el desarrollo de habilidades personales y actitudes favorables para lograr un clima que beneficie el desarrollo de los aprendizajes fundamentales. 3. El vínculo entre la escuela, la familia y la comunidad implica que la escuela otorga un rol protagónico a los otros dos actores, estableciendo una alianza que contribuye, tanto a la mejora de los aprendizajes, como a la promoción del desarrollo local. Este vínculo se enmarca en una responsabilidad compartida, por ello, en una gestión escolar -centrada en los procesos pedagógicos resulta clave fortalecer la participación de la familia a través de diversos espacios democráticos, orientando sus aportes hacia el logro de aprendizajes y la formación integral de los estudiantes desde su propio rol. Asimismo, se promueve que la escuela tenga una actitud abierta hacia la comunidad, como una estrategia que le permita compartir sus recursos y aprendizajes para promover acciones de colaboración mutua, estableciéndose acuerdos y alianzas que

aporten a la construcción de un proyecto de desarrollo común. Los saberes locales se incorporan en los procesos pedagógicos, facilitando así un trabajo conjunto y organizado con los miembros de la comunidad. Por lo tanto, la estrategia es generar y desencadenar un conjunto de procesos en el ámbito de la gestión escolar, la convivencia y las relaciones de la escuela con padres y madres de familia y la comunidad; dirigidos a:

- Renovar y reenfocar las prácticas de los actores involucrados.
- Desarrollar las capacidades necesarias.
- Aportar protocolos e instrumentos para el desarrollo de acciones y rutinas innovadoras.
- Establecer mecanismos de soporte, monitoreo y evaluación de procesos claves.
- Difundir información relevante sobre el sentido de las nuevas prácticas y los resultados que se esperan.
- Construir consensos básicos en relación a la nueva misión de la institución escolar y las características de la enseñanza que se requieren para el logro de aprendizajes de calidad para todas y todos.

#### **Designación de un Director de una Institución Educativa Estatal:**

Tal como se encuentra establecido -técnica y normativamente- ser director de una institución educativa es una posibilidad dentro de la carrera docente. El reglamento de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944 (MINEDU, 2013) al respecto señala: “El profesor puede acceder a otros cargos de las áreas de desempeño laboral por concurso y por un período de tres años.” Uno de dichos cargos es el de directivo de institución educativa; para postular a él, el docente debe estar ubicado entre la cuarta y octava escala magisterial. Esta definición alude y remarca el carácter pedagógico del cargo ya que el directivo cuenta con una formación docente; en este sentido, el Marco de Buen Desempeño del Directivo constituye un complemento fundamental del Marco de Buen Desempeño Docente ya que recupera -de éste último- los dominios, competencias y desempeños que son generales y comunes a la carrera docente (sea cual fuere el cargo que venga desempeñando el docente), y añade los dominios, competencias y desempeños específicos que corresponden al ejercicio del cargo de directivo.

El dominio IV, Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente, es transversal a ambos marcos y describe el proceso de formación y desarrollo de la comunidad profesional de docentes y las prácticas que lo caracterizan. El desarrollo de la profesionalidad y la ética en la profesión son, en esencia, fundamentales para el ejercicio

del cargo directivo, por lo que el Marco de Buen Desempeño del Directivo -al ser un instrumento de política articulado al Marco de Buen Desempeño Docente- no los considera de manera explícita sino que los suscribe y promueve, asumiéndolos como dominios transversales a todo el quehacer cotidiano del directivo.

El Marco de Buen Desempeño Docente identifica para este dominio dos competencias y cinco desempeños claves. Se refieren a la reflexión sistemática sobre su práctica pedagógica, la de sus colegas, el trabajo en grupos, la colaboración con sus pares y su participación en actividades de desarrollo profesional. Incluye la responsabilidad en los procesos y resultados del aprendizaje y el manejo de información sobre el diseño e implementación de las políticas educativas a nivel nacional y regional (MINEDU, 2012).

### **Gestión y Liderazgo en una Institución Educativa:**

Sobre este particular, Ferreira (1990), planteaba "los hombres que ocupan cargos gerenciales con poca información y preparación para el manejo del sistema educativo no pueden dar un rendimiento adecuado" (p. 31). Esa falta de preparación, es decir, el desconocimiento de las teorías de la motivación, comunicación y liderazgo han conllevado a los gerentes a limitar su acción a los aspectos meramente administrativos, haciendo a un lado el respeto a la condición de ser humano como principal recurso que cualquier empresa u organización pueda tener.

En este orden de ideas, Arévalo (1997), acota "la acción de los directivos se preocupa más por las actividades administrativas que por la función educativa". (p.3). Esta imprecisión o cumplimiento a medias de su rol gerencial, los convierte en funcionarios carentes de habilidades para analizar variables contingenciales que correspondan a situaciones específicas, en funcionarios carentes de creatividad para aplicar estrategias administrativas que sean más efectivas; así como las teorías necesarias para propiciar mayor interacción entre el personal a su cargo y fomentar un clima organizacional armónico y eficiente.

Asimismo, Diez (1994), sostiene al referirse a los gerentes educativos que:

Los directivos, en su carácter de líderes, deben ejecutar dos tipos de funciones: unas pedagógicas y otras administrativas entre las cuales se encuentran, asignar las labores del grupo, recalcar la importancia del desempeño y el cumplimiento de los plazos de la planificación escolar, orientar el proceso de aprendizaje, diseñar las políticas institucionales... y promover las relaciones interpersonales. (p.7).

En consecuencia y tal como lo señala García (1997), "se puede destacar la existencia de instituciones educativas carentes de un buen sistema directivo o gerencial que a su vez se traduce en ausencia de un liderazgo eficaz y eficiente". (p. 4). Se infiere del planteamiento, que además de planear, organizar, ejecutar y evaluar las actividades de una organización educativa, el papel primario de un gerente es influir en los demás para alcanzar con entusiasmo los objetivos establecidos por la organización educativa. Tal situación requiere una persona muy motivada y con gran confianza en sí misma que le empujan a adquirir y utilizar el poder para lograr cosas por medio de otras personas.

### **Características del Gerente Educativo.**

La serie de funciones gerenciales descritas, exigen de parte del gerente condiciones y características básicas, González (1993), señala:

Poseer condiciones básicas de salud física y mental y equilibrio emocional para el cumplimiento a cabalidad de su función gerencial; ente capaz de reunir cualidades personales y profesionales inherentes a su cargo; capacitado para defender sus derechos y atender sus deberes con vocación de servicio; consciente del rol que desempeña como administrador de una organización; valorar su actividad como una verdadera disciplina y desempeñándose con un estilo profesional propio; su acción gerencial está envuelta en la necesidad de efectuar cambios en conjunto para ser adaptados a un nuevo propósito, poniendo de manifiesto sus conocimientos, experiencia y su capacidad de evaluar acciones pasadas, presentes y futuras tomando en consideración los recursos disponibles, las relaciones con otros grupos, las normas establecidas y los objetivos planteados; como líder deberá fomentar críticas, reflexiones, ser claro y directo al comunicarse, brindar una comunicación abierta y con respeto al expresarse. (p. 19)

No siempre los gerentes asumen al pie de la letra estas condiciones básicas aquí entran en juego los diferentes puntos de vistas, los valores y creencias de las personas que ejercen funciones gerenciales. Surgen así los estilos gerenciales.

La administración de las organizaciones educativas, está fuertemente condicionada por los estilos de comportamiento con que los gerentes orientan el comportamiento de las personas. A su vez, los estilos gerenciales, dependen como ya se expresó de los supuestos, creencias y valores que los administradores tienen con relación al comportamiento del humano dentro de la organización. Esas suposiciones moldean no sólo la manera de conducir las personas, sino la forma como se divide el trabajo, se planea y organizan las actividades.

Es así, como en atención a todas estas funciones o dimensiones del proceso gerencial, el gerente asume un estilo para gerenciar la organización a su cargo. Estos estilos, Guédez (1995), los sintetiza en cuatro: uno autocrático, otro burocrático, un tercero desidioso y un último estratégico. El estilo gerencial autocrático según el autor citado, se enmarca en la tesis de que el gerente todo lo sabe y todo lo puede.

En consecuencia, su acción es totalizadora y omnipotente, pues tiene todas las respuestas posibles a todo tipo de problemas. El dispone, ordena todo conforme a su particular manera de entender las situaciones de una institución. No delega ni interactúa ni reconoce ni forma parte de su personal; simplemente ordena y manda con prepotencia y autosuficiencia.

Según el Ministerio de Educación en el Marco del Buen Desempeño Directivo (2015); señala que La reforma de la escuela requiere configurar el rol directivo desde un enfoque de liderazgo pedagógico, un líder que influye, inspira y moviliza las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico. Es una opción necesaria y pertinente para configurar una escuela que se organice y conduzca en función de los aprendizajes y que para ello logre vincular el trabajo docente, clima escolar acogedor y la participación de las familias y comunidad. El liderazgo pedagógico influye, inspira y moviliza a la comunidad educativa hacia el cumplimiento de los objetivos. Marco de Buen Desempeño del Directivo 15 Este enfoque no excluye que el director es la máxima autoridad y representante legal de la institución educativa, tal como lo establece la Ley General de Educación en su artículo 55. Sin embargo, esta autoridad funcional es insuficiente por sí sola, es preciso ejercerla a la par de un liderazgo que incluya la autoridad moral y profesional, así como el acuerdo y colegialidad (Bolívar, 1997). En ese sentido, asumimos la gestión escolar como el “conjunto de acciones articuladas entre sí que emprende el equipo directivo en una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la comunidad educativa” (Pozner, 1995), La gestión escolar entonces tiene como uno de sus retos dinamizar los procesos para reconstruir y recuperar el sentido y el valor de la vida escolar, lo que conlleva crear y recrear una nueva forma de hacer escuela. Una gestión democrática orientada al cambio institucional debe garantizar una enseñanza de calidad y comprometerse con los aprendizajes. Esta forma de gestión puede visibilizarse en:

- El ejercicio del liderazgo pedagógico, con el fin de hacer transitar a la institución educativa hacia estándares superiores de enseñanza y posibilitar que se comprometa con sus resultados.

- La promoción de la organización autónoma de sus estudiantes para generar participación activa en la vida escolar.
- Una organización interna abierta, comunicativa y flexible, más democrática en sus procedimientos de toma de decisiones.

### **Evaluación de acceso a cargo directivo, según el Marco del Buen Desempeño Directivo (2015).**

Es la identificación de las y los docentes que reúnen los requisitos y condiciones más idóneas para cubrir el puesto de director o subdirector escolar. Las tendencias pedagógicas actuales exigen un perfil adecuado para ejercer la función directiva. Para ello se implementará el proceso de selección permanente que permitirá el acceso al cargo por un determinado periodo; cumplido el tiempo establecido, los directores en actividad tendrán la oportunidad de ser ratificados por otro periodo similar mediante la evaluación de desempeños. Este procedimiento permitirá la consecución de la política de trabajo que se viene implementando, siempre y cuando tenga resultados traducidos en aprendizajes de los estudiantes. Los procesos de selección de docentes que postulan a un cargo directivo y de evaluación de directores estarán basados en estándares de desempeño establecidos en el Reglamento de la Ley de Reforma Magisterial y en el Marco de Buen Desempeño del Directivo. Cada etapa del concurso contiene una serie de actividades que implican competencias y responsabilidades -exclusivas o compartidas- entre el Ministerio de Educación y los gobiernos regionales a través de sus instancias de gestión educativa descentralizada. Dicha distribución de competencias y responsabilidades se aplica sin perjuicio de las coordinaciones que resulten necesarias para el óptimo logro de los objetivos del concurso.

**Programa Nacional de Formación y Capacitación de Directores y Subdirectores, según el Marco del Buen Desempeño Directivo (2015):** Como consecuencia de la implementación de los dos componentes anteriores, se pondrá en marcha un programa continuo, permanente y coherente con los otros componentes del sistema. El liderazgo directivo requiere de habilidades y competencias específicas que se desarrollan con la práctica de acciones que respondan al ejercicio de funciones y responsabilidades propias del cargo, así como de años de experiencia docente. Por ello, el Programa pretende ser un proceso por el cual se instalan, desarrollan, fortalecen y sostienen competencias y capacidades, y se moldean desempeños en las y los docentes que asumen la función de directivo escolar. Las responsabilidades del directivo deben estar bien definidas para

alcanzar un rendimiento eficiente. El Programa Nacional de Formación y Capacitación de Directores y Subdirectores consta de tres etapas: inducción, capacitación especializada y reforzamiento. Se organiza y ejecuta en función del imperativo legal establecido en la Constitución Política del Perú, la Ley General de Educación, la Ley de Reforma Magisterial y otras normas del sector.

#### **Asignaciones e incentivos, según el Marco del Buen Desempeño Directivo (2015):**

Es el proceso a través del cual se promueve la motivación para ocupar la dirección de una institución educativa, generando perspectivas de desarrollo profesional y, consecuentemente, mejorando la calidad del servicio educativo para hacerla sostenible en el tiempo. Se consideran los siguientes: - Liderazgo y reconocimiento social, que implica revalorar la figura del director en la comunidad y el país. - Oportunidad de formación profesional (obtención de grado académico como producto de la especialización, el propio proceso de nombramiento y la certificación). - Reconocimiento económico por asignación a función, prevista en la nueva Ley de Reforma Magisterial, el cual se consigna en el reglamento correspondiente. - Acceso a espacios colegiados de desarrollo profesional y social. Como una acción de inicio se instala el Comité Consultivo de Directores Líderes.

#### **Presupuesto asignado para el sector educación:**

La República (2015). El monto asignado a Educación asciende a S/. 24.813 millones, 3,85% del **Producto Bruto Interno (PBI)** superior solo en 0,35% al otorgado para este año. Esto quiere decir que se invertirá un poco más de S/. 2.500 millones respecto al 2015.

Con dicho monto se pretende promover la calidad de servicio educativo, reducir el déficit de infraestructura educativa y lograr mejoras salariales para los docentes.

No obstante, esa cantidad aún resulta insuficiente, según un reporte elaborado días atrás.

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (**UNESCO**), indica que, en América Latina, Bolivia es el país que más invierte en educación, 6,4% de su PBI. En la región le siguen, Jamaica y Argentina con 6,3% y 6,2%, respectivamente. Así, el Perú sigue al final de la lista, solo superado por Venezuela.

#### **2.2.2.8.COMPROMISOS DE GESTIÓN ESCOLAR EN EL 2015, Según el Ministerio de Educación:**

Los Compromisos de gestión son prácticas que los líderes pedagógicos deben trabajar en las instituciones educativas para generar condiciones y lograr mejores aprendizajes. Se

deben desarrollar al interior de las instituciones educativas y apuntan a un progreso anual de los resultados de aprendizaje; con estudiantes que concluyan de manera oportuna y permanezcan en el sistema educativo. Para ello es importante el cumplimiento de la calendarización, el acompañamiento a la práctica pedagógica, la gestión de la convivencia y una planificación anual (PAT) y estratégica (PEI).

Los compromisos de gestión escolar son:

- Progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes de la Institución Educativa.
- Retención anual e interanual de estudiantes en la Institución Educativa.
- Cumplimiento de la calendarización planificada en la Institución Educativa.
- Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica de la Institución Educativa.
- Gestión de convivencia escolar en la Institución Educativa.
- Formulación del PEI e implementación del PAT.

#### **2.2.2.9.PRONIED**

El Programa Nacional de Infraestructura Educativa PRONIED es un programa dependiente del Viceministerio de Gestión Institucional del Ministerio de Educación, que ha sido creado con el objetivo de ampliar, mejorar, sustituir, rehabilitar y/o construir infraestructura educativa pública de Educación Básica y de Educación Superior Pedagógica, Tecnológica y Técnico-Productiva, incluyendo el mantenimiento y/o equipamiento de la misma, cuando corresponda.

El Ministerio de Educación crea el Programa Nacional de Infraestructura Educativa (PRONIED) que estará vigente por siete años (D.S. N° 004-2014-MINEDU).

El PRONIED depende del Viceministerio de Gestión Institucional del MINEDU y asume la ejecución de los proyectos que hoy están a cargo de la Dirección General Infraestructura Educativa – DIGEIE (anteriormente OINFE) del Ministerio de Educación. A través del PRONIED, se ejecutará el Plan de Infraestructura que incluye la identificación, ejecución y supervisión de actividades y proyectos de inversión pública para infraestructura educativa en todos los niveles y modalidades de educación básica, superior, tecnológica y técnico-productiva. También tiene la función de promover la participación del sector privado y de la sociedad civil en el financiamiento, ejecución de infraestructura y estudios relacionados, así como en la gestión, mantenimiento, implementación y evaluación de la infraestructura educativa pública (<http://www.pronied.gob.pe>).

El Ministerio de Educación, a través del PRONIED, destina un monto de dinero en dos tramos durante el año académico, el cual es destinado exclusivamente para el mantenimiento de la infraestructura de la institución educativa. Los directores deben tener en cuenta la norma técnica emitida para poder realizar su ejecución, ya que la norma presenta los rubros en los cuales se puede utilizar este dinero.

El programa cuenta con una plataforma denominada WASICHAY, en el cual se registra, primero el comité de mantenimiento, conformada por el responsable de la institución educativa y cuatro padres de familia elegidos democráticamente en asamblea general. También se registra el comité veedor, el cual está integrado por un padre o madre de familia, un docente y una autoridad o representante de la municipalidad. A través de esta plataforma el director o directora de la institución educativa, el primer lugar llena una ficha técnica, en la cual establece en qué rubros será utilizado el dinero, adjuntando las proformas respectivas, luego esta ficha es aprobada por la UGEL. En segundo lugar, luego de haber sido aprobada la ficha técnica, se puede proceder a la ejecución, y al final de la ejecución, el Director realiza la declaración de gastos, en un aplicativo que presenta la misma plataforma. Para finalizar se presenta un informe de ejecución a la UGEL – Piura, adjuntando las boletas de gastos, los Boucher de retiro de dinero y las evidencias fotográficas de la ejecución de las obras. Todo expediente es verificado por una comisión para luego ser aprobado u observado.

#### **2.2.2.10. Ley N° 28628 Ley que regula la participación de las Asociaciones de Padres de Familia en las Instituciones Educativas Públicas:**

La presente Ley tiene por objeto regular la participación de los padres de familia y de sus asociaciones en las instituciones educativas públicas y en otros niveles de la gestión del sistema educativo, con el fin de contribuir a la mejora de la calidad educativa.

La presente Ley se aplica a las instituciones educativas públicas de Educación Básica Regular y Especial; y a las de Educación Técnico - Productiva y Básica Alternativa en lo que resulte pertinente.

Los padres de familia participan en el proceso educativo de sus hijos de modo directo; también lo hacen de manera institucional, a través de las asociaciones de padres de familia de las instituciones educativas públicas y los consejos educativos institucionales.

Los servidores y funcionarios del Ministerio de Educación, direcciones regionales de educación y unidades de gestión educativa local así como el personal directivo y jerárquico de las instituciones educativas apoyan a las asociaciones de padres de familia

sin interferir en sus actividades; salvo que éstas pongan en peligro el normal funcionamiento de las instituciones.

La Asociación de Padres de Familia (APAFA) es una organización estable de personas naturales, sin fines de lucro, de personería jurídica de derecho privado y puede inscribirse en los Registros Públicos. Es regulada por el Código Civil, en lo que sea pertinente, la Ley General de Educación, la presente Ley y su estatuto en los aspectos relativos a su organización y funcionamiento. La APAFA canaliza institucionalmente el derecho de los padres de familia de participar en el proceso educativo de sus hijos.

En la Asociación de Padres de Familia participan los padres de familia, tutores y curadores de los estudiantes de la institución educativa pública, de acuerdo a los requisitos señalados en esta Ley y su reglamento.

Son recursos de la APAFA los siguientes:

- La cuota anual ordinaria y la extraordinaria, así como las multas que se imponen a sus miembros, debidamente aprobadas por la Asamblea General. El monto de la cuota ordinaria no puede exceder del 1.5% de la Unidad Impositiva Tributaria (UIT), vigente a la fecha en que se realiza la Asamblea General respectiva.
- Los fondos recaudados por las actividades previstas en el Plan Operativo Anual, articulado con el Plan Anual de Trabajo de la institución educativa.
- Los muebles y materiales adquiridos para el trabajo de la APAFA.
- Las donaciones y legados.
- Los ingresos provenientes de la administración o concesión de los quioscos escolares.
- Otros recursos que le sean asignados, conforme a su estatuto.

La APAFA está impedida de realizar cobros que limiten el libre acceso a la educación y permanencia de los estudiantes en la institución educativa. El pago de la cuota ordinaria anual o extraordinaria no constituye requisito para matricular a los estudiantes. Si el miembro tuviese dificultades económicas para su cancelación, la APAFA debe autorizar el pago fraccionado; la compensación con servicios a prestar a favor de la institución educativa; u otras facilidades contempladas en el estatuto o establecidas por la Asamblea General.

En el marco del Proyecto Educativo Institucional y del Plan Anual de Trabajo, los recursos de la APAFA contribuyen, sin vulnerar el principio de gratuidad de la educación pública, al desarrollo de las actividades técnico-pedagógicas de la institución educativa. Pueden destinarse a colaborar con:

- El mantenimiento y reparación de la infraestructura física.
- La conservación y refacción del mobiliario escolar.
- El equipamiento e implementación de tecnologías de información y comunicación.
- La realización de programas de capacitación para sus asociados, poniendo énfasis en las escuelas de padres.
- La adquisición y mantenimiento de materiales educativos, lúdicos y deportivos.
- En ningún caso los recursos de la APAFA se utilizarán para atender gastos corrientes.

Excepcionalmente, y en situación de urgencia, las utilidades provenientes de la administración o concesión de los quioscos escolares pueden orientarse a fines distintos a los previstos en el presente artículo, siempre que su utilización sea de interés general para la institución educativa, bajo responsabilidad y previa aprobación del Consejo Directivo, dando cuenta a la Asamblea General.

Los bienes adquiridos por la APAFA, y destinados a la institución educativa deben ser formalmente transferidos a ésta, en el plazo máximo de treinta (30) días calendario, bajo responsabilidad.

**Reglamento de Gestión de Recursos Propios y Actividades Productivas Empresariales en las Instituciones Educativas Públicas. Decreto Supremo N° 028 – 2007 – ED:**

El presente Reglamento establece las normas y procedimientos para la gestión de los recursos propios y actividades productivas y empresariales en las Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica.

Su objetivo es fortalecer la gestión de las instituciones educativas, contribuyendo a su auto sostenimiento y desarrollo institucional.

**Captación de Recursos Propios**

Las Instituciones Educativas están autorizadas a generar y administrar recursos propios por los siguientes conceptos:

- a) Alquiler a plazo fijo, no mayores de un año, de terrenos, campos deportivos, piscinas, auditorios y espacios disponibles sin afectar el normal desarrollo del servicio educativo.
- b) Desarrollo de actividades culturales, deportivas y sociales, siempre que no contravengan los fines educativos, ni afecten el orden público.
- c) Servicios de extensión educativa relacionados con el reforzamiento pedagógico, nivelación, capacitación y actualización a estudiantes, docentes y a la comunidad en general y reconversión laboral.

Las utilidades generadas por los conceptos descritos, se destinarán exclusivamente para el mantenimiento y modernización del equipamiento e infraestructura de la Institución Educativa

## **2.3.Marco Conceptual:**

### **2.3.1. Control Interno:**

#### **2.3.1.1.Concepto:**

La primera definición formal de Control Interno fue establecida originalmente por el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados – AICPA en 1949: "El Control Interno incluye el Plan de Organización de todos los métodos y medidas de coordinación acordados dentro de una empresa para salvaguardar sus activos, verificar la corrección y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y la adhesión a las políticas gerenciales establecidas...un "sistema" de Control Interno se extiende más allá de aquellos asuntos que se relacionan directamente con las funciones de los departamentos de contabilidad y finanzas".

Según el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, "Examen del Control Interno", Boletín 5 de la Comisión de Procedimientos de Auditoría, México, 1957: "En un sentido más amplio, el Control Interno es el sistema por el cual se da efecto a la administración de una entidad económica. En ese sentido, el término administración se emplea para designar el conjunto de actividades necesarias para lograr el objeto de la entidad económica.

El Control Interno abarca, por lo tanto, las actividades de dirección, financiamiento, promoción, distribución y consumo de una empresa; sus relaciones públicas y privadas y la vigilancia general sobre su patrimonio y sobre aquellos de quien depende su conservación y crecimiento".

- Chapman (1965). "Por Control Interno se entiende: el programa de organización y el conjunto de métodos y procedimientos coordinados y adoptados por una empresa para salvaguardar sus bienes, comprobar la eficacia de sus datos contables y el grado de confianza que suscitan a efectos de promover la eficiencia de la administración y lograr el cumplimiento de la política administrativa establecida por la dirección de la empresa".
- En el Seminario Internacional de Auditoría Gubernamental de Austria, bajo el patrocinio de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) define al control interno como: "El

Control Interno puede ser definido como el plan de organización, y el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas de una institución, tendientes a ofrecer una garantía razonable de que se cumplan los siguientes objetivos principales:

- ❖ Promover operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces, así como productos y servicios de la calidad esperada.
  - ❖ Preservar al patrimonio de pérdidas por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraudes o irregularidades.
  - ❖ Respetar las leyes y reglamentaciones, como también las directivas y estimular al mismo tiempo la adhesión de los integrantes de la organización a las políticas y objetivos de la misma.
  - ❖ Obtener datos financieros y de gestión completos y confiables y presentados a través de informes oportunos".
- Segunda Convención Nacional de Auditores en Argentina (1975), "Es el conjunto de reglas, principios o medidas enlazados entre sí, desarrollado dentro de una organización, con procedimientos que garanticen su estructura, un esquema humano adecuado a las labores asignadas y al cumplimiento de los planes de acción, con el objetivo de lograr:
    - ❖ Razonable protección del patrimonio.
    - ❖ Cumplimiento de políticas prescritas por la organización.
    - ❖ Información confiable y eficiente.
    - ❖ Eficiencia operativa".

"Puede conceptuarse al Sistema de Control Interno como el conjunto de elementos, normas y procedimientos destinados a lograr, a través de una efectiva planificación, ejecución y control, el ejercicio eficiente de la gestión para el logro de los fines de la organización".

- Informe COSO (1992). "El proceso que ejecuta la administración con el fin de evaluar operaciones específicas con seguridad razonable en tres principales categorías: efectividad y eficiencia operacional, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de políticas, leyes y normas."

Este informe refleja una definición, un poco más detallada, al argumentar que el Control Interno es un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de los objetivos siguientes:

- ❖ Promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y, la calidad en los servicios.
- ❖ Proteger y conservar los recursos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.
- ❖ Cumplir las leyes, reglamentos y otras normas gubernamentales.
- ❖ Elaborar información financiera válida y confiable, presentada con oportunidad.

Si se analizan los objetivos que deben alcanzarse en el diseño de un Sistema de Control Interno según el Informe COSO y según INTOSAI existen puntos coincidentes como son:

- ❖ Promover operaciones con efectividad, eficiencia y economía.
- ❖ Promover calidad en los servicios.
- ❖ Preservar al patrimonio de pérdidas, despilfarro, uso indebido, errores, fraudes.
- ❖ Cumplir leyes, reglamentos, normativas.
- ❖ Elaborar información financiera confiable y oportuna.

El Control Interno es la base donde descansan las actividades y operaciones de una entidad, es decir, que las actividades de producción, distribución, financiamiento, administración, entre otras son regidas por el Control Interno. Es un instrumento de eficiencia y no un plan que proporciona un reglamento tipo policíaco o de carácter tiránico, el mejor sistema de Control Interno, es aquel que no daña las relaciones de empresa a clientes y mantiene en un nivel de alta dignidad humana las relaciones de dirigentes y subordinados; su función es aplicable a todas las áreas de operación de los negocios, de su efectividad depende que la administración obtenga la información necesaria para seleccionar de las alternativas, las que mejor convengan a los intereses de la entidad.

- Según las Normas y Procedimientos de Auditoría (2010). "Está representado por el conjunto de políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad".

El sistema de Control Interno es el conjunto de todos los elementos en donde lo principal son las personas, los sistemas de información, la supervisión y los procedimientos.

- Cook y Winkle (2003). "El Control Interno es el sistema interior de una empresa que está integrado por el plan de organización, la asignación de deberes y responsabilidades, el diseño de cuentas e informes y todas las medidas y métodos empleados".
- Federación de Colegios de Contadores Públicos de Venezuela (1994). "Es el plan de organización, de todos los métodos y medidas coordinadas adoptadas al negocio, para

proteger y salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de los datos contables y sus operaciones, promover la eficiencia y la productividad en las operaciones y estimular la adhesión a las prácticas ordenadas para cada empresa".

- Holmes (1994). "Una función de la gerencia que tiene por objeto salvaguardar, y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización".
- Catácora (1996). "Es la base sobre el cual descansa la confiabilidad de un sistema contable, el grado de fortaleza determinará si existe una seguridad razonable de las operaciones reflejadas los estados financieros. Una debilidad importante del Control Interno, o un Sistema de Control Interno poco confiable, representa un aspecto negativo dentro del sistema contable".
- Estándares para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna (1997) "El Control Interno se define como cualquier acción tomada por la gerencia para aumentar la probabilidad de que los objetivos establecidos y las metas se han cumplido. La gerencia establece el Control Interno a través de la planeación, organización, dirección y ejecución de tareas y acciones que den seguridad razonable de que los objetivos y metas serán logrados".
- El Diccionario de la Real Academia (2008). Control como la acción y efecto de comprobar, inspeccionar, fiscalizar o intervenir.
- Mantilla (2003). Es el plan de organización y coordinación, normas y procedimientos orientados a permitir a la dirección el ejercicio efectivo de la gestión con el propósito de alcanzar sus objetivos organizacionales, tales como la efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera y cumpliendo las leyes y regulaciones aplicables.

### **2.3.2. Instituciones Educativas de Educación Básica Regular:**

#### **2.3.2.1. Concepto:**

Manes (2005). La institución educativa es un conjunto de personas, con intereses propios y concurrentes, con valores singulares y hasta contrapuestos, pero al coexistir en post de un gran objetivo se compatibilizan y forman la cultura de la institución.

La institución educativa tiene autonomía pedagógica institucional y administrativa en el marco de políticas y normas nacionales, regionales y locales. Su creación, en el caso de las instituciones educativas públicas y la autorización de funcionamiento y el de las

privadas corresponde a las direcciones regionales de educación en coordinación con las unidades de gestión educativa local.

Pérez (2013). La institución, de todas formas, no siempre es un lugar físico. Las normas de conducta y las costumbres que rigen una sociedad también se consideran instituciones. En este sentido, una institución es una estructura del orden social que rige el funcionamiento de una sociedad. Hacer una reverencia a modo de saludo o persignarse al ingresar a una iglesia son instituciones sociales.

Cerda (2007). Las instituciones educativas son un producto social y, como tal, quedan sujetas al conjunto de circunstancias que definen la realidad social. Es un espacio que cumple muchas funciones patentes o explícitas (como es la de educar, socializar, enseñar, orientar, preparar profesionalmente, culturizar, entre otras.), y otras ocultas (reproducción de clases sociales, dominación de las clases dominantes, etc.).

Es un conjunto de personas y bienes promovidos por las autoridades públicas o por particulares, cuya finalidad será prestar un año de educación preescolar y nueve grados de educación básica como mínimo y la media superior. La misión de las instituciones educativas se trata sobre la tarea convocante de la escuela el enseñar para que los alumnos aprendan.

Albornoz (2004). Una Institución Educativa es un conjunto de personas, con intereses propios y concurrentes, con valores singulares y hasta contrapuestos, pero al coexistir en post de un gran objetivo se compatibilizan y forman la cultura de la institución, por lo tanto, ese grupo tiene ciertos rasgos estructurales y ciertas modalidades de acción que nos permite caracterizar nuestro concepto de institución de la siguiente forma:

- Función social especializada (para la consecución de objetivos)
- Objetivos explícitos (formales e intencionales)
- Sistema normativo (reglamento, costumbres y reglas)
- Conjunto de personas (con diversos grados de pertenencia y participación)
- Establecimiento de status y roles (para concretar los objetivos)
- Ámbito geográfico determinado (la sede y su equipamiento que es mucho más amplio que los límites establecidos de maneras edilicia y formal)
- Estructura social.

Crespillo (2010). Una de las primeras definiciones de la escuela giraba en torno a ésta como reunión voluntaria de un grupo profesional pedagógico junto a un grupo de individuos inmaduros, teniendo los primeros la misión de instruir y de educar y los

segundos la de aprender y educarse. En la actualidad, la escuela es considerada como la forma de vida de la comunidad, es decir, la escuela transmite aquellos aprendizajes y valores que se consideran necesarios en la comunidad y que llevan a los alumnos a utilizar y mejorar sus capacidades en beneficio tanto de la sociedad como en el suyo propio.

Echevarry (2008). Una de las primeras definiciones de la escuela giraba en torno a ésta como reunión voluntaria de un grupo profesional pedagógico junto a un grupo de individuos inmaduros, teniendo los primeros la misión de instruir y de educar y los segundos la de aprender y educarse. En la actualidad, la escuela es considerada como la forma de vida de la comunidad, es decir, la escuela transmite aquellos aprendizajes y valores que se consideran necesarios en la comunidad y que llevan a los alumnos a utilizar y mejorar sus capacidades en beneficio tanto de la sociedad como en el suyo propio.

La escuela en tanto institución conforma un macrosistema (el sistema educativo) cuyo sentido es la transmisión de conocimientos y valores atendiendo los procesos de socialización de niños y adolescentes. La tarea sustantiva de la institución escuela es la educación.

### **2.3.3. Resultados de Gestión:**

#### **2.3.3.1. Concepto:**

Es un sistema dinámico que integra la necesidad de la empresa de alcanzar sus objetivos de lucro y crecimiento, con la necesidad del gerente de contribuir a su propio desarrollo. Es un estilo exigente y equilibrado de administración de empresas. Se caracteriza por la adecuación flexible de los recursos, sistemas de gestión y estructura de responsabilidades, a un conjunto de resultados estratégicos precisos, definidos y dados a conocer con antelación, posibles de cumplir en un período establecido de tiempo.

### **2.3.4. Terminología**

#### **2.3.4.1. Control Interno:**

Es el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que adoptan la administración de una entidad para ayudar al logro del objetivo administrativo de asegurar, en cuanto sea posible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo la adherencia a las políticas administrativas, la salvaguarda de los activos, la prevención y detección de fraudes y errores, la corrección de los registros contables y preparación oportuna de la información financiera contable. [Blanco, 1988]

#### **2.3.4.2. Resultado:**

Es un cambio cuantitativo o cualitativo que ocurre en un proyecto; por una relación de causa-efecto.

#### **2.3.4.3. Resultados a nivel de productos (o parciales):**

Son los resultados inmediatos, visibles y concretos que se obtienen durante la ejecución del proyecto y que contribuyen, como consecuencia lógica de las actividades del proyecto, al logro del resultado final.

#### **2.3.4.4. Resultados a nivel de efecto (o final):**

Es el resultado que se obtiene al momento en que finaliza el proyecto. Equivale al propósito del proyecto, y por su misma definición, no puede haber más de un resultado a este nivel.

#### **2.3.4.5. Resultados a nivel de impacto (o de largo plazo):**

Son los resultados que se obtienen un tiempo después de la finalización del proyecto.

#### **2.3.4.6. Riesgo:**

Es la probabilidad de una condición crítica que puede impedir el logro de los resultados previstos. Es la acción de medir y controlar la marcha del proyecto, de hacer un seguimiento de las actividades claves del mismo mediante la aplicación de los siguientes instrumentos previamente definidos.

#### **2.3.4.7. Indicadores:**

Son una manera de medir los resultados logrados, son los instrumentos que describen, en términos cuantitativos o cualitativos, el cambio logrado o que se quiere lograr en el tiempo. Pueden ser medidas, índices de rendimiento (aumentos, disminuciones), comparaciones entre cifras o condiciones, hechos, opiniones, etc. Deben ser fruto de un acuerdo mutuo al inicio del proyecto; deben ser mensurables, participativos, sencillos y accesibles y pertinentes. Pueden ser cuantitativos (número de, frecuencia de, % de, tasa de, diferencia con, etc.) o cualitativos (capacidad de, calidad de, nivel de, presencia de, percepción de, etc.).

#### **2.3.4.8. Sistema de Control Interno:**

La serie de acciones ejecutadas por la administración activa, diseñadas para proporcionar seguridad en la consecución de los siguientes objetivos: a) Proteger y conservar el patrimonio público contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal. b) Exigir confiabilidad y oportunidad de la información. c) Garantizar eficiencia y eficacia de las operaciones. d) Cumplir con el ordenamiento jurídico y técnico.

#### **2.3.4.9. Ambiente de control:**

Conjunto de factores del ambiente organizacional que deben establecer y mantener el jerarca, los titulares subordinados y demás funcionarios, para permitir el desarrollo de una actitud positiva y de apoyo para el control interno y para una administración escrupulosa.

#### **2.3.4.10. Valoración del riesgo:**

Identificación y análisis de los riesgos que enfrenta la institución, tanto de fuentes internas como externas relevantes para la consecución de los objetivos; deben ser realizados por el jerarca y los titulares subordinados, con el fin de determinar cómo se deben administrar dichos riesgos.

#### **2.3.4.11. Actividades de control:**

Políticas y procedimientos que permiten obtener la seguridad de que se llevan a cabo las disposiciones emitidas por la Contraloría General de la República, por los jefarcas y los titulares subordinados para la consecución de los objetivos del sistema de control interno.

#### **2.3.4.12. Titular subordinado:**

Funcionario de la administración activa responsable de un proceso, con autoridad para ordenar y tomar decisiones (Directores de Área, Directores Regionales, Jefaturas, Supervisores de Circuito Educativo, Directores de Centro Educativo).

#### **2.3.4.13. Riesgo:**

Probabilidad de que ocurran eventos que tendrían consecuencias sobre el cumplimiento de los objetivos fijados (pueden ser antrópicos, naturales o administrativos).

#### **2.3.4.14. Evento:**

Incidente o situación que podría ocurrir en un lugar específico en un intervalo de tiempo particular.

### **III. METODOLOGÍA:**

#### **3.1. Diseño de la investigación:**

La investigación utilizó el diseño No experimental- transeccional- descriptivo.

#### **No experimental**

Aquella investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Se basa fundamentalmente en la observación de fenómenos tal y como se dan en su contexto

natural para analizarlos con posterioridad. En este tipo de investigación no hay condiciones ni estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural.

### **Transeccional**

Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un sólo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

### **Descriptivo**

La investigación descriptiva, tiene como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiestan las variables y proporcionar su descripción.

### **3.2. Población y muestra:**

**3.2.1. Población:** La Población considerada correspondió a 61 Instituciones Educativas del sector en estudio.

#### **Criterios de inclusión:**

- Instituciones Educativas Públicas ubicadas en la ciudad de Piura.
- Instituciones Educativas Formalmente constituidas con Resolución Directoral.
- Instituciones Educativas con más de tres años de constitución.

#### **Cálculo del Tamaño de la Muestra conociendo el tamaño de la Población**

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

#### **En donde:**

N = tamaño de la población 61

Z = nivel de confianza, 1.96 al cuadrado

p = probabilidad de éxito, o proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)

q = probabilidad de fracaso 1 – p (en este caso 1-0.05 = 0.95)

d = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción). (Se usó un 5%)

### **3.2.2. Muestra**

La muestra representativa correspondió a 53 instituciones educativas pertenecientes a la población del sector en estudio y con los mismos criterios de inclusión.

### **3.3. Técnicas e instrumentos**

#### **3.3.1. Técnica**

Para el recojo de la información se utilizó la técnica de la revisión bibliográfica y documental.

#### **3.3.2. Instrumento:**

Para el recojo de la información se utilizó la entrevista, la observación directa y el cuestionario, el cual estuvo compuesto por preguntas de tipo cerrada, las respuestas estarán condicionadas a un SI o a un NO, y redactadas de manera sencilla para que sean comprendidas con facilidad por los encuestados.

### 3.4. Operacionalización de variables

Variable a Investigar	Definición Conceptual	Indicador de variables	Tipo de Variable	Escala de Medición
<p><b>Variable independiente</b></p> <p>Control interno Administrativo</p>	<p>Es el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que adoptan la administración de una entidad para ayudar al logro del objetivo administrativo de asegurar, en cuanto sea posible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo la adherencia a las políticas administrativas, la salvaguarda de los activos, la prevención y detección de fraudes y errores, la corrección de los registros contables y preparación oportuna de la información financiera contable. [Blanco, 1988].</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eficiencia y Eficacia de controles administrativos.</li> <li>- Incremento en porcentaje de estudiantes que logran aprendizajes.</li> <li>- La Institución Educativa cumple con el 100% de las horas lectivas planificadas.</li> <li>- Incremento en el porcentaje de estudiantes que permanecen en la I. E.</li> </ul>	<p>Cuantitativa</p>	<p>Ordinal</p>

Variable a Investigar	Definición Conceptual	Indicador de variables	Tipo de Variable	Escala de Medición
<p><b>Variable dependiente</b></p> <p>Resultados de Gestión</p>	<p>La gestión por resultados supone medir los resultados. Esta simple evidencia, sin embargo, la medición de los resultados es una de las cuestiones institucionales más complejas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplimiento de los objetivos generales.</li> <li>- Eficiencia</li> <li>- Eficacia</li> <li>- Rentabilidad</li> </ul>	<p>Cuantitativa</p>	<p>Ordinal</p>



### **3.6. Plan de análisis**

**Para conseguir el objetivo específico 1:** Se realizó una revisión bibliográfica y documental de la literatura pertinente (antecedentes), así como la aplicación de un cuestionario para determinar las características del director de las Instituciones Educativas.

**Para conseguir el objetivo específico 2:** Se utilizó un cuestionario, el mismo que fue aplicado a los directivos de las diferentes Instituciones Educativas que pertenecen a la muestra.

**Para conseguir el objetivo específico 3:** Se utilizó un cuestionario, con los componentes del control interno y poder determinar los mecanismos de control interno que son utilizados por las Instituciones educativas pertenecientes a la muestra.

**Para conseguir el objetivo específico 4:** Se realizó un análisis comparativo de los resultados del objetivo específico 3 y los resultados de la gestión obtenidos por las instituciones educativas en el 2015.

### **3.7. Principios Éticos**

Durante el desarrollo de la investigación se ha considerado en forma estricta el cumplimiento de los principios éticos que permitan asegurar la originalidad de la investigación. Asimismo, se han respetado los derechos de propiedad intelectual de los libros de texto y de las fuentes electrónicas consultadas, necesarias para estructurar el marco teórico.

De otro lado, considerando que gran parte de los datos utilizados son de carácter público, y pueden ser conocidos y empleados por diversos analistas sin mayores restricciones, se ha incluido su contenido sin modificaciones, salvo aquellas necesarias por la aplicación de la metodología para el análisis requerido en esta investigación.

Igualmente, se conserva intacto el contenido de las respuestas, manifestaciones y opiniones recibidas de los trabajadores y funcionarios que han colaborado contestando las encuestas a efectos de establecer la relación causa-efecto de las variables. Además, se ha creído conveniente mantener en reserva la identidad de los mismos con la finalidad de lograr objetividad en los resultados.

## IV. RESULTADOS

### 4.1. Resultados

**4.1.1. Respecto al objetivo específico 1:** Describir las principales características de los Directores de las Instituciones Educativas de educación básica regular estatales de la ciudad de Piura, en el año 2015.

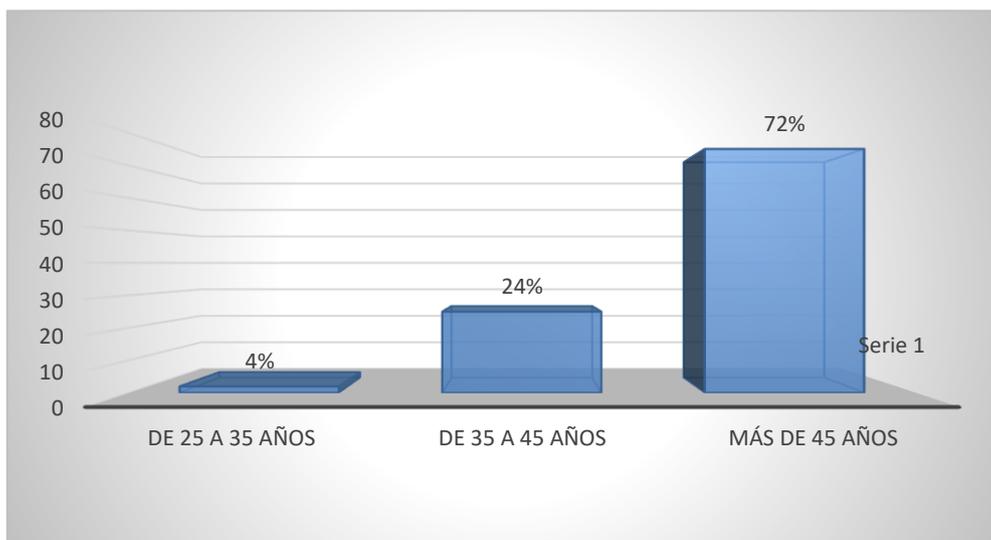
**TABLA 1**

1. Edad del Director de la Institución Educativa:

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
De 25 a 35 años	2	04%
De 36 a 45 años	13	24%
Más de 46 años	38	72%
TOTAL	53	100%

Fuente: Cuestionario aplicado

**GRÁFICO N° 1**



Fuente: Tabla 1

### **Interpretación:**

Según la tabla y Gráfico 1: Las edades de los Directores de las Instituciones Educativas en investigación, en un 74% son mayores de 45 años, el 24% fluctúan entre 35 a 45 años y en un mínimo porcentaje de 2% de 25 a 35 años, el mismo que es un directivo encargado. Lo cual coincide la norma de selección, mediante concurso de los directivos, los cuales deben encontrarse en la Cuarta escala Magisterial y por el tiempo de servicio, son las edades en las que se encuentran los directivos. (Marco del Buen Desempeño Directivo)

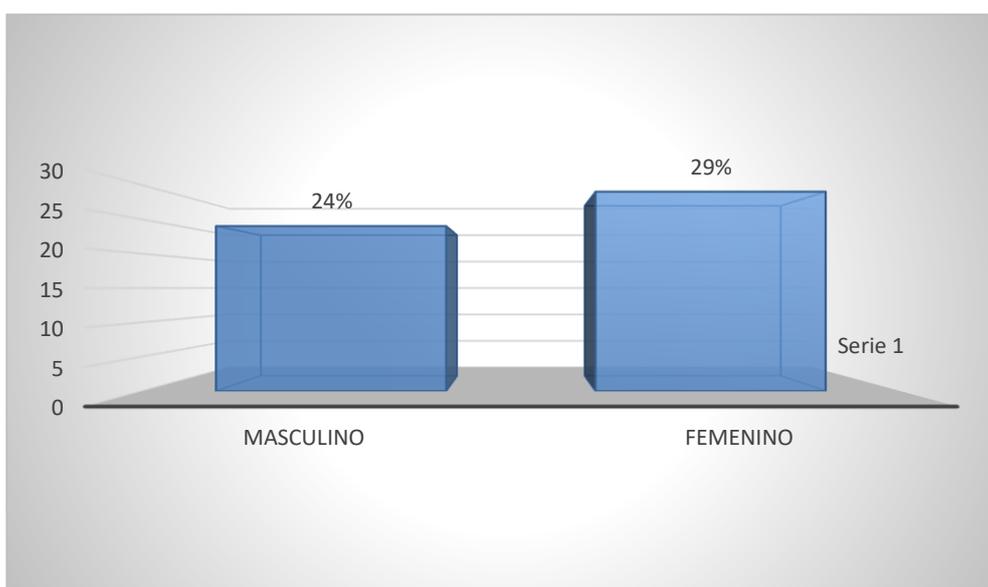
**TABLA 2**

2. Sexo del director de la Institución Educativa:

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
Masculino	24	45%
Femenino	29	55%
TOTAL	53	100%

Fuente: Cuestionario aplicado

**GRÁFICO N° 2**



Fuente: Tabla 2

**Interpretación:**

Según la tabla y Gráfico 2: El mayor porcentaje de Directores que resolvieron el cuestionario son mujeres, las cuales constituyen el 29% y los Directivos varones constituyen el 22%. Esto debido a que la mayoría de las instituciones educativas que pertenecen a la muestra son de nivel primario e inicial y por las características de del nivel, la mayoría son mujeres.

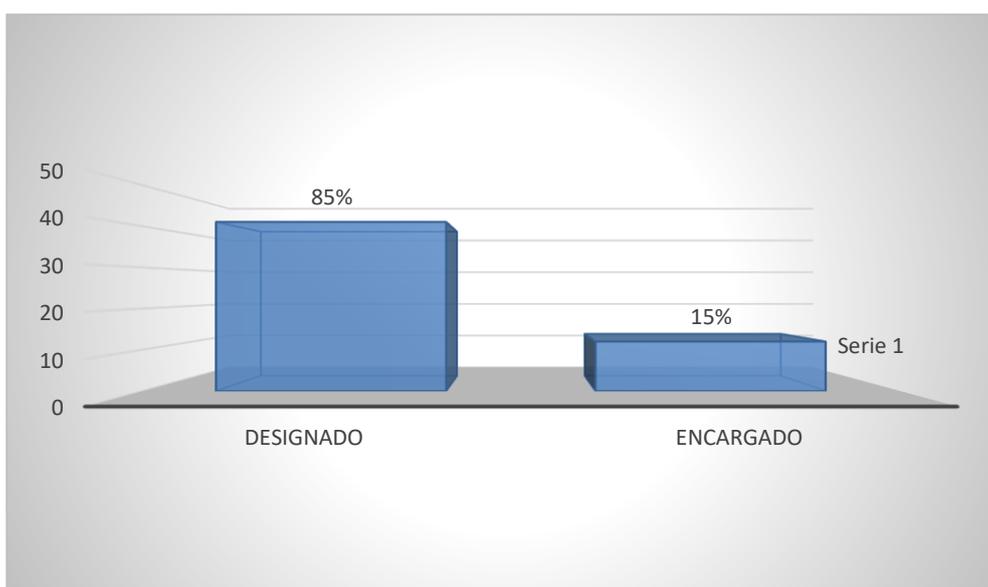
**TABLA 3**

3. ¿Cuál es su situación Laboral en la Institución Educativa?

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
Designado	41	77%
Encargado	12	23%
TOTAL	53	100%

Fuente: Cuestionario aplicado

**GRÁFICO N° 3**



Fuente: Tabla 3

**Interpretación:**

Según la tabla y Gráfico 3: El mayor porcentaje de directivos de las instituciones educativas en investigación son designados, los cuales constituyen el 85% y en un menor porcentaje; 15% son directores encargados. Esto tiene relación con la Aplicación de la Ley de Reforma Magisterial en la que se implementa el concurso de acceso a directivos desarrollada a fines del año 2014 (Marco del Buen Desempeño Directivo 2015)

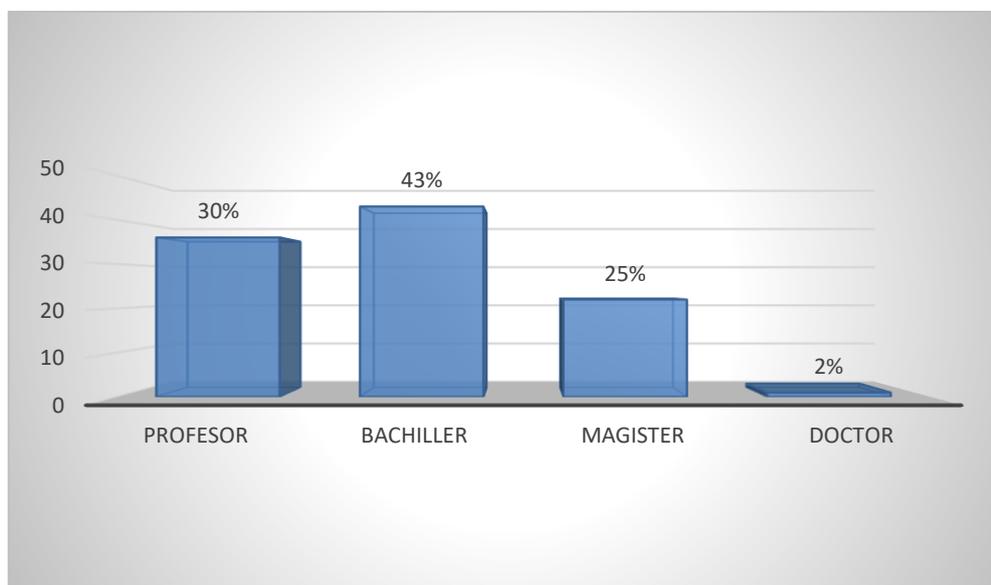
**TABLA 4**

4. ¿Cuál es su título o grado académico en la actualidad?

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
Profesor	16	30%
Bachiller	23	43%
Magister	13	25%
Doctor	1	2%
TOTAL	53	100%

Fuente: Cuestionario aplicado

**GRÁFICO N° 4**



Fuente: Tabla 4

**Interpretación:**

Según la tabla y Gráfico 4: El 42% de directores tienen el grado de Bachiller, el 35% tienen título de Profesor, es decir han estudiado en pedagógico, el 22% han obtenido el grado de Magister y solamente un directivo es Doctor en educación. Lo cual se relaciona con González (1993), quien menciona que el directivo debe ser capaz de reunir cualidades personales y profesionales inherentes a su cargo; capacitado para defender sus derechos y atender sus deberes con vocación de servicio

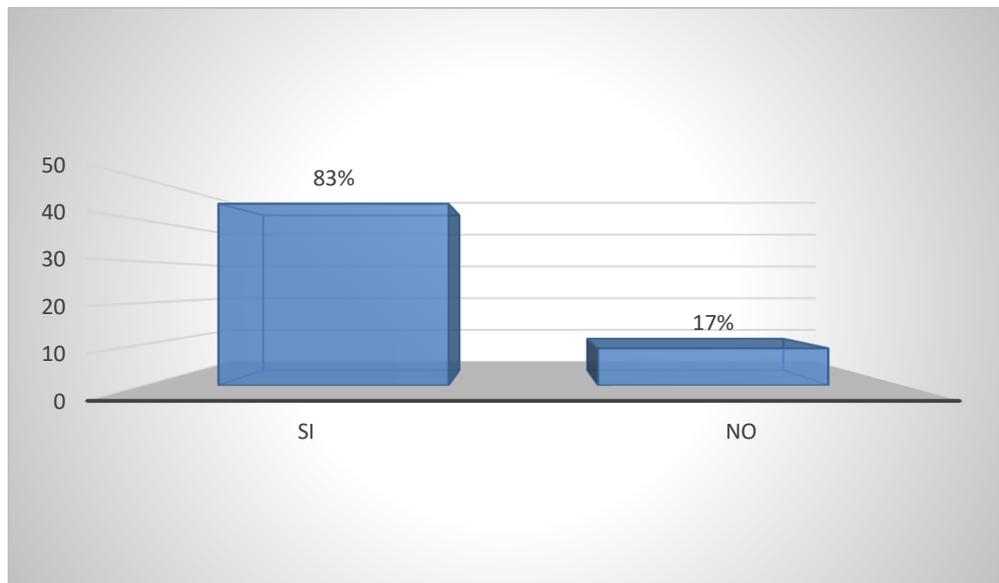
**TABLA N° 5**

5. ¿Ha tenido alguna capacitación acerca del Control Interno en las Instituciones Educativas?

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
SI	44	83%
NO	9	17%
TOTAL	53	100%

Fuente: Cuestionario aplicado

**GRÁFICO N° 5**



Fuente: Tabla 5

**Interpretación:**

Según la tabla y Gráfico 5: El mayor porcentaje de directivos sí ha sido capacitado en algunos aspectos de control interno, en un 83% y un menor porcentaje; 17% manifiestan no haber sido capacitados. De acuerdo al Marco del Buen Desempeño directivo, los directores han sido capacitados en “Régimen Disciplinario”, manejo de inventarios (Marco del Buen Desempeño Directivo 2015)

**4.1.2. Respecto al objetivo específico 2:** Describir las principales características de las Instituciones Educativas de educación básica regular estatales del ámbito de estudio en el año 2015.

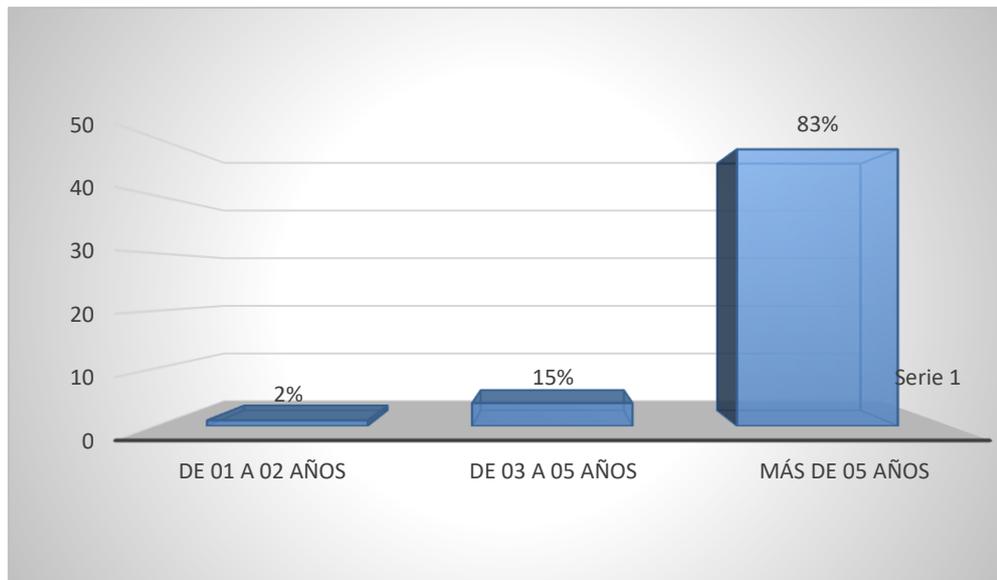
**TABLA 6**

6. ¿Qué tiempo de constituida tiene la Institución Educativa?

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
De 01 a 02 años	1	02%
De 03 a 05 años	4	15%
Más de 06 años	48	83%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado

**GRÁFICO N° 6**



Fuente: Tabla 6

**Interpretación:**

Según la tabla y Gráfico 6: El mayor porcentaje de Instituciones Educativas tienen más de 05 años de constitución y funcionamiento, correspondiendo un 83%, un 15% de instituciones han sido creados hace 3 a 5 años o han realizado una ampliación a otro nivel y solamente 01 Institución Educativa ha sido creada hace 02 años. Esto en relación que para la creación de una Institución Educativa se necesita cumplir con una serie de requisitos, los cuales son verificados por las autoridades (Ley General de educación)

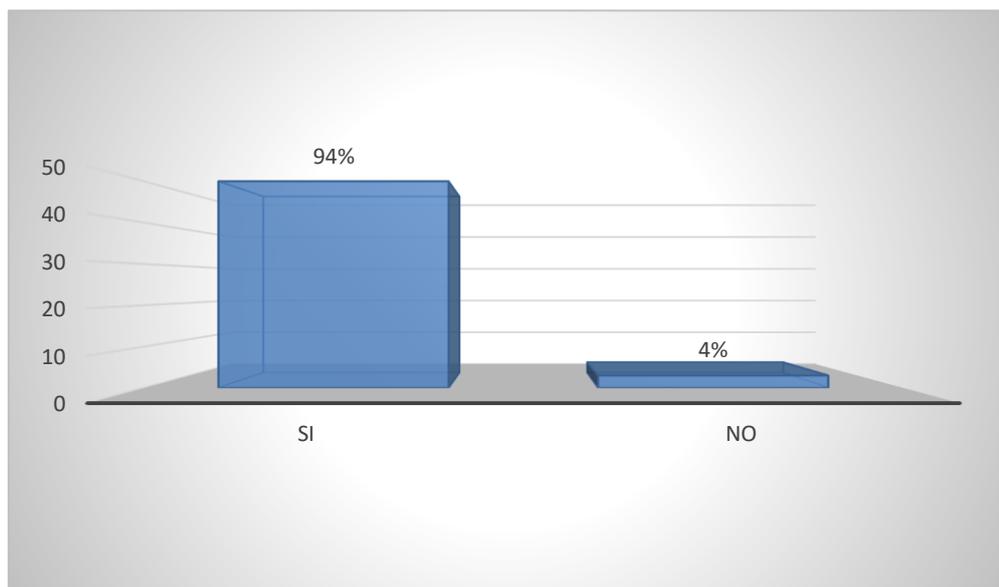
**TABLA N° 7**

7. ¿En el año 2015 La Institución Educativa ha tenido algún monitoreo o control externo?

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	50	94%
NO	3	6%
TOTAL	53	100%

Fuente: Cuestionario aplicado

**GRÁFICO N° 7**



Fuente: Tabla 7

**Interpretación:**

Según la tabla y Gráfico 7: se observa que el 94% de directivos responden que sí han tenido un monitoreo o control externo en el año 2015, sin embargo, el 6% responde que no lo han tenido. Las entidades encargadas de realizar el monitoreo y control de las instituciones públicas, que verifican que se brinde un servicio educativo adecuado, así como las acciones a realizar para el logro de objetivos del Ministerio de Educación son: UGEL, DREP, MINEDU, Defensoría del Pueblo, Gobernación, Contraloría General de la República.

**4.1.3. Respecto al objetivo específico 3:** Describir las principales características de los mecanismos de Control interno de las Instituciones Educativas de educación básica regular estatales de la ciudad de Piura en el año 2015.

### CONTROL INTERNO ÁREA DE PERSONAL

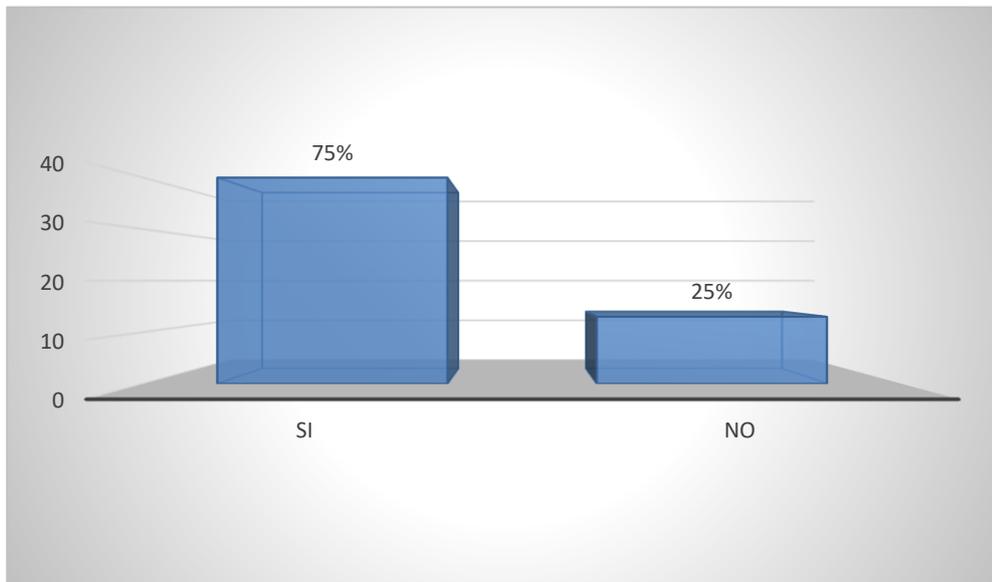
**TABLA N° 8**

8. ¿Conoce las normas para la contratación y nombramiento del personal de las instituciones educativas de educación básica regular estatales?

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	40	75%
NO	13	25%
TOTAL	53	100%

Fuente: Cuestionario aplicado

**GRÁFICO N° 11**



Fuente: Tabla 8

#### **Interpretación:**

Según la tabla y Gráfico 11: El 75% de los directores han respondido que sí conocen las normas para el nombramiento y contrato de docentes en las instituciones educativas, mientras que el 25% respondió que no. El proceso de nombramiento se realiza por concurso público convocado por el ministerio de educación, según el reglamento de la Ley N° 29944, Ley de Reforma Magisterial, aprobado por D.S. 004-2013-ED. Mientras que el contrato, se realiza en base a la norma que regula el procedimiento, requisitos y condiciones para la contratación en el marco del servicio docente que hace la ley N° 30328.

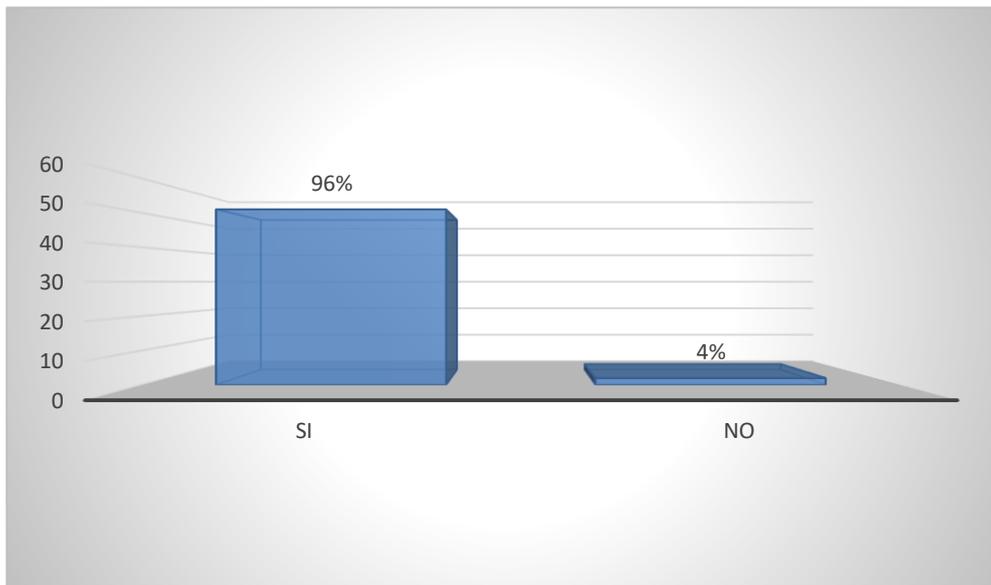
**TABLA N° 9**

9. ¿Se realiza un control de asistencia y permanencia del personal en la institución educativa que usted dirige?

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
SI	51	96%
NO	2	4%
TOTAL	53	100%

Fuente: Cuestionario aplicado

**GRÁFICO N° 9**



Fuente: Tabla 9

**Interpretación:**

Según la tabla y Gráfico 9: El 96% de directivos sí realizan un control de la asistencia y permanencia del personal. Según el Art. 145 de la Ley 29944. Tardanza es el ingreso del docente al trabajo después de la hora establecida. Se considera como inasistencia al centro de labores: a) La no concurrencia al centro de trabajo. b) No desempeñar funciones habiendo concurrido al centro de trabajo. c) Retiro antes de la hora de salida sin justificación alguna. d) No registrar el ingreso y/o salida sin justificación. Los descuentos por tardanza se efectúan en función al factor hora/minuto de acuerdo a la jornada de trabajo del profesor. Los descuentos por inasistencia se efectúan en función a la treintava parte del ingreso mensual por cada día no laborado. Para ello algunas instituciones educativas utilizan el control digital, el reloj electrónico y la mayoría el registro manual de su firma el momento de ingresar y al término de su jornada.

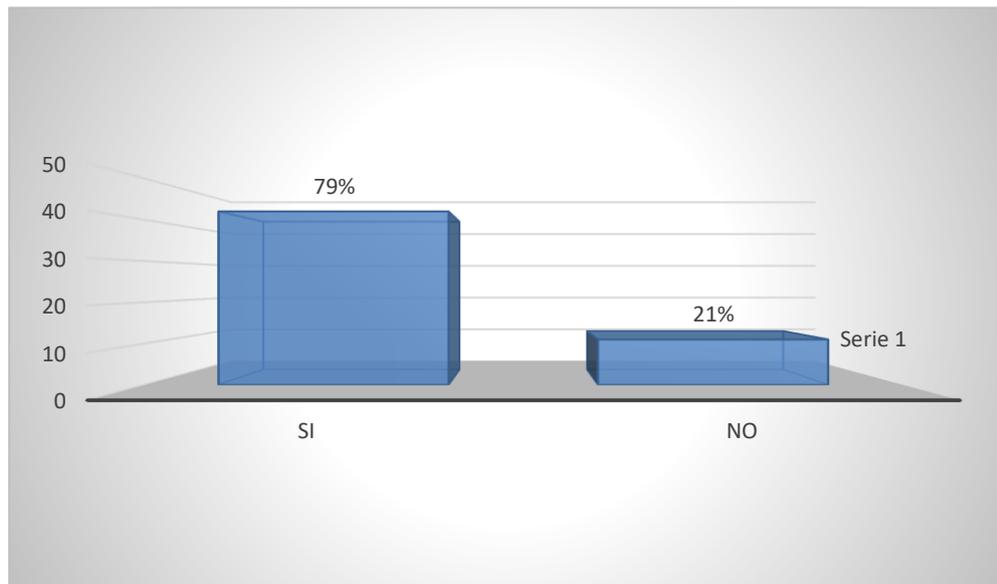
**TABLA N° 10**

10. ¿Realiza un control del desempeño docente en su institución educativa?

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
SI	42	79%
NO	11	21%
TOTAL	53	100%

Fuente: Cuestionario aplicado

**GRÁFICO N° 10**



Fuente: Tabla 10

**Interpretación:**

Según la tabla y Gráfico 10: El 79% de los directivos responden que sí realiza un control del desempeño docente, mientras que un 21% dicen que no. La norma 572 – 2015, establece que, uno de los compromisos de gestión que debe realizar el director es el acompañamiento y monitoreo a la labor docente, para ello se implementa un plan de monitoreo anual y es el Ministerio de Educación el que brinda la fichas que se aplicarán. (Anexo 2)

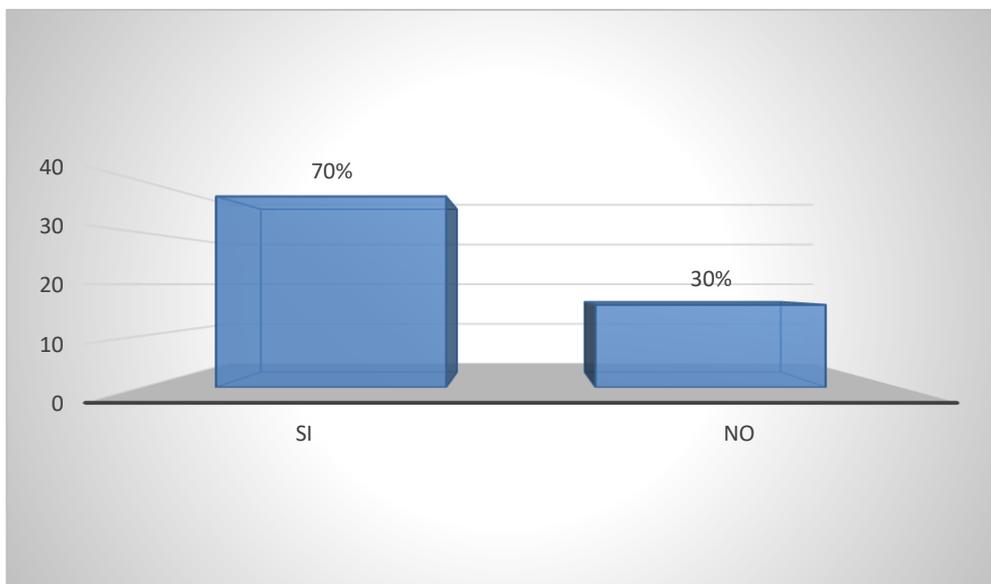
**TABLA N° 11**

11. ¿Conoce las sanciones para los docentes que no cumplen con sus funciones, de acuerdo a lo establecido en la ley 29944?

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
SI	37	70%
NO	16	30%
TOTAL	53	100%

Fuente: Cuestionario aplicado

**GRÁFICO N° 11**



Fuente: Tabla 11

**Interpretación:**

Según la tabla y Gráfico 11: El 70% de directivos sí conocen las sanciones que reciben los docentes que no cumplen con sus funciones, mientras que el 30% no conocen. Los Directores de las instituciones educativas pueden imponer las siguientes sanciones: a) Amonestación escrita b) Suspensión en el cargo hasta por treinta (30) días sin goce de remuneraciones Los Directores no están facultados o autorizados para imponer las sanciones de cese temporal o destitución. De acuerdo al régimen disciplinario de la ley 29944.

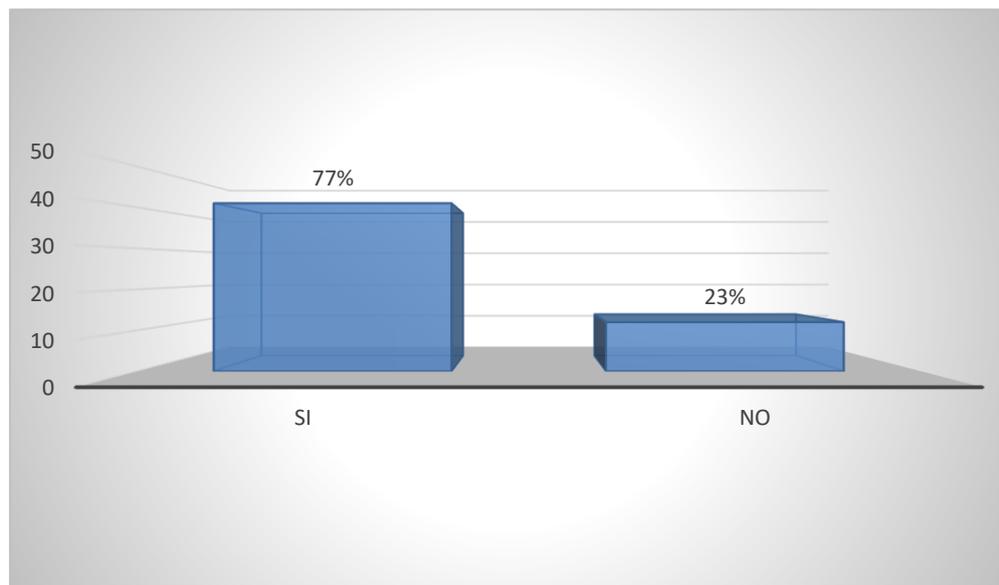
**TABLA N° 12**

12. ¿La Institución cuenta con un Cuadro de Asignación de Personal?

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
SI	41	77%
NO	12	23%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado

**GRÁFICO N° 12**



Fuente: Tabla 12

**Interpretación:**

Según la tabla y Gráfico 12: El 77% de directivos sí cuentan con un Cuadro de Asignación de personal y el 23% no. El cuadro de Asignación de Personal está establecido a las escalas magisteriales, de acuerdo a la Ley de Reforma Magisterial 29944, que contempla 8 escalas magisteriales. Todos los que ingresan a la Carrera Pública Magisterial, ingresan a la I escala, luego, van ascendiendo por medio de una evaluación y de un tiempo determinado de permanencia en la escala. Estos requisitos de ascenso de escala se encuentran establecidos en la ley.

**TABLA N° 13**

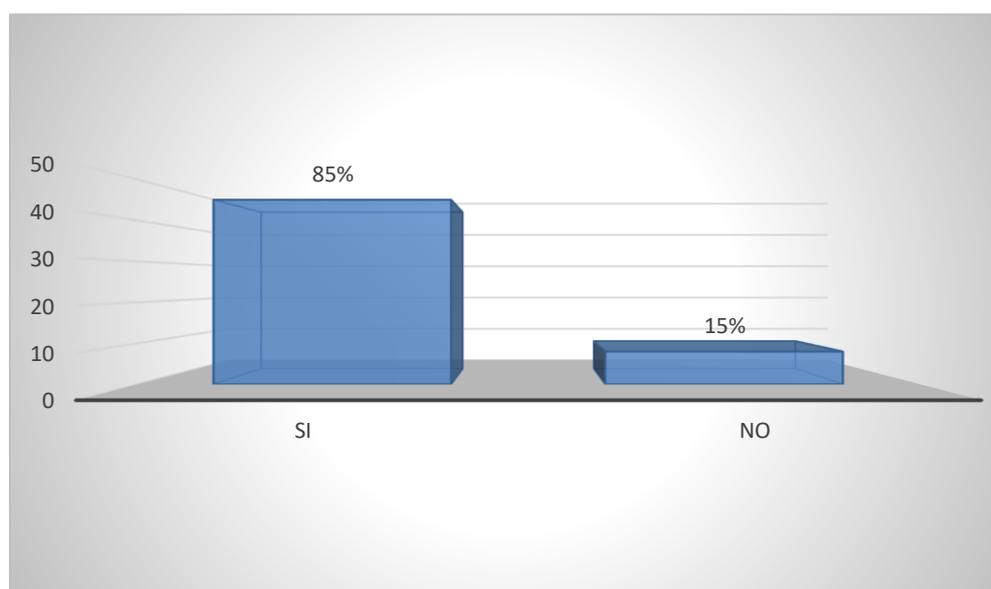
**CONTROL INTERNO ÁREA DE LOGÍSTICA**

13. ¿La Institución educativa recibe la implementación de materiales educativos, equipos de laboratorio, alimentos para la ejecución del servicio educativo y la implementación de programas?

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	45	85%
NO	8	15%
TOTAL	53	100%

Fuente: Cuestionario aplicado

**GRÁFICO N° 13**



Fuente: Tabla 13

**Interpretación:**

Según la tabla y Gráfico 13: El 85% de instituciones educativa sí recibe la implementación de materiales educativos, equipos de laboratorio, alimentos para la ejecución del servicio educativo y la implementación de programas. En marzo, las Instituciones Educativas son implementadas con los textos y cuadernos de trabajo para los estudiantes. También reciben la implementación de bibliotecas, material de laboratorio y alimentos para el programa de Qali Warma, desayuno escolar. La implementación y logística está a cargo del ministerio de Educación quien contrata a los proveedores y el transporte para que lleguen directamente a la Institución educativa. Si hay material que se recoge de la UGEL o DREP, se realizan los gastos de recursos propios para la movilidad.

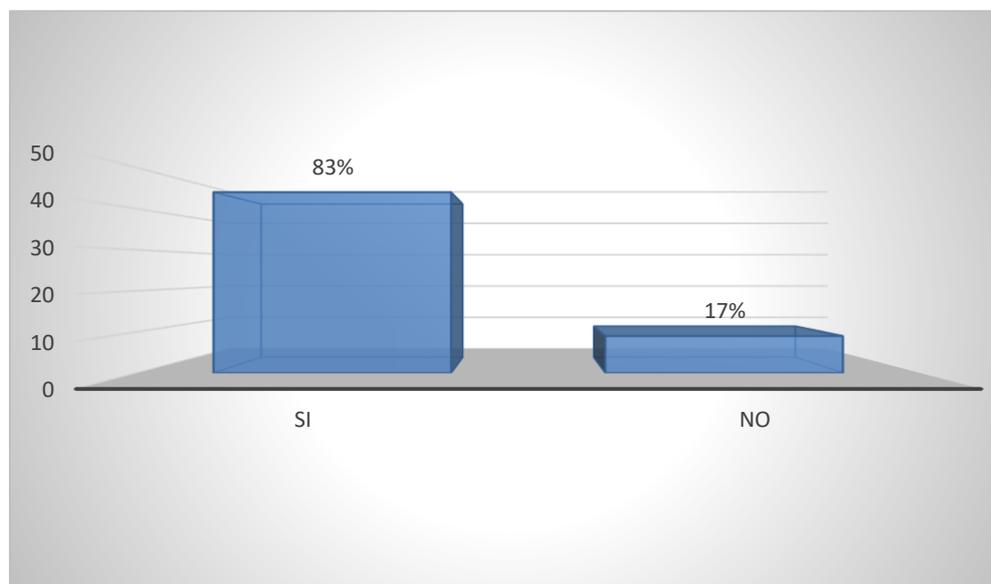
**TABLA N° 14**

14. ¿Se realiza un control de la distribución de textos, materiales educativos y alimentos a los estudiantes o docentes según corresponda?

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
SI	44	83%
NO	9	17%
TOTAL	53	100%

Fuente: Cuestionario aplicado

**GRÁFICO N° 14**



Fuente: Tabla 14

**Interpretación:**

Según la tabla y Gráfico 14: El 83% de directivos manifiestan que sí realizan un control adecuado de la distribución de los cuadernos de trabajo, textos, materiales y alimentos a los estudiantes y docentes según corresponda, mientras que, un 17% manifiesta que no. Cada institución de manera interna, debe realizar la distribución inmediata los materiales educativos, para ello, se conforman comisiones, se elaboran instrumentos para la correcta distribución de los textos y cuadernos de trabajo. En cuanto a la distribución de alimentos se cuenta con el CAE, que distribuye diariamente los alimentos para su preparación y distribución con el apoyo de los padres y madres de familia.

## CONTROL INTERNO DE RECURSOS FINANCIEROS

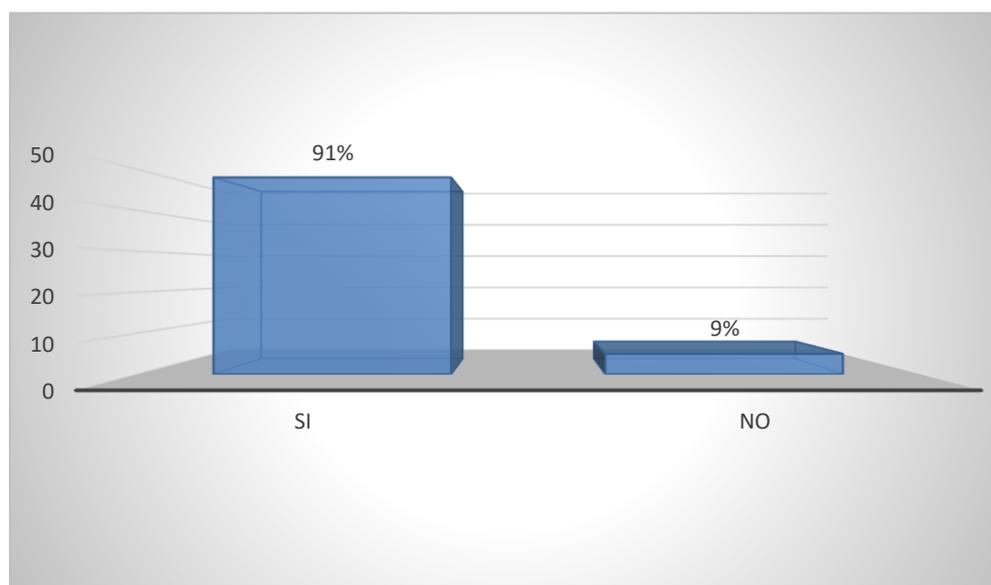
TABLA N° 15

15. ¿La Institución Educativa cuenta con fuentes de financiamiento que le permita cubrir sus necesidades de mantenimiento de infraestructura y otros gastos?

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	48	91%
NO	5	9%
TOTAL	53	100%

Fuente: Cuestionario aplicado

GRÁFICO N° 15



Fuente: Tabla 18

### Interpretación:

Según la tabla y Gráfico 15: El 91% de directivos afirma que sí cuentan con fuentes de financiamiento que les permita cubrir sus necesidades de mantenimiento de mobiliarios e infraestructura y otros gastos, y solamente el 9% no. Las principales fuentes de financiamiento son los Recursos Propios (D.S. 028 – 2007 - ED), APAFA (Ley 28628), Ministerio de Educación a través del PRONIED (D.S. N° 004 – 2014 - MINEDU).

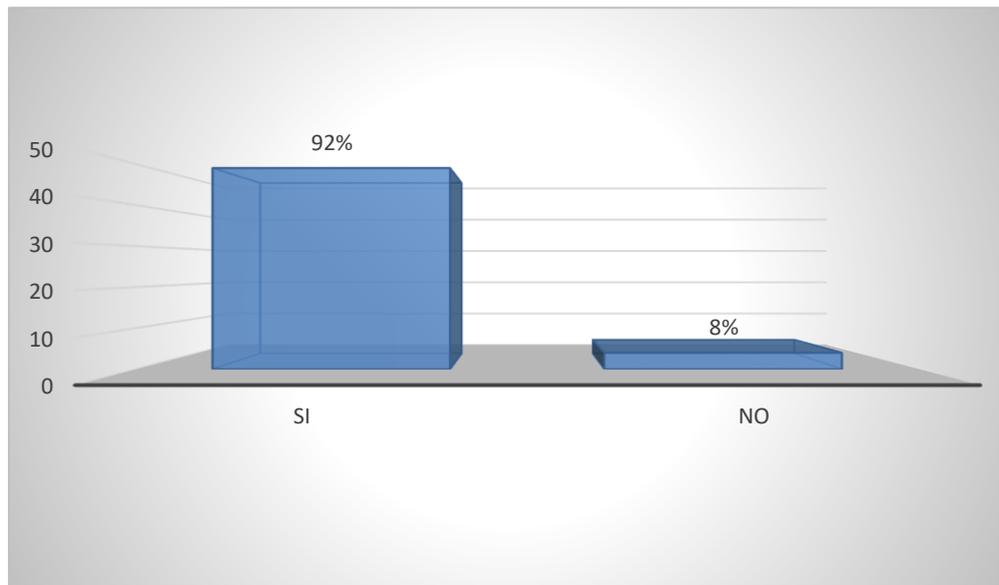
**TABLA N° 16**

16. ¿Se lleva un control adecuado de los recursos financieros que maneja la Institución Educativa?

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	49	92%
NO	4	8%
TOTAL	53	100%

Fuente: Cuestionario aplicado

**GRÁFICO N° 16**



Fuente: Tabla 16

**Interpretación:**

Según la tabla y Gráfico 16: El 92% de directivos establece que sí se lleva un control adecuado de los recursos financieros que maneja la Institución Educativa, mientras que un 8% no. Los recursos propios son manejados mediante un libro caja y con un registro físico de las boletas de ingresos y egresos, lo cual es informado a la UGEL con un formato que es brindado por la misma. Los recursos del PRONIED, se realiza un informe de declaración de gastos mediante un aplicativo virtual denominado WASICHAY. La APAFA maneja directamente sus recursos, los cuales son adquiridos mediante cuotas de padres de familia y actividades realizadas.

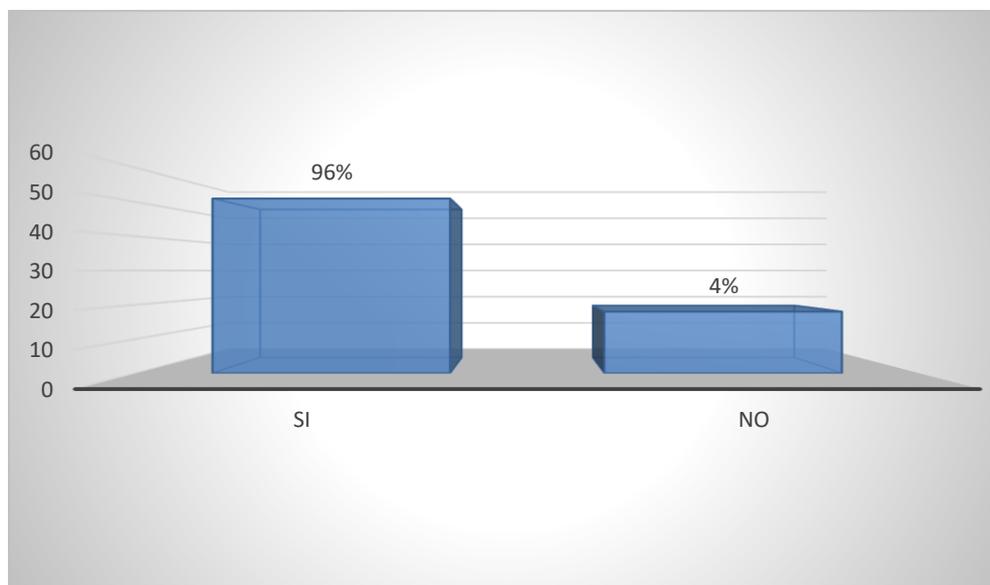
**TABLA N° 17**

17. ¿Se realiza el control de inventarios en la Institución Educativa?

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
SI	51	96%
NO	2	4%
TOTAL	53	100%

Fuente: Cuestionario aplicado

**GRÁFICO N° 17**



Fuente: Tabla 17

**Interpretación:**

Según la tabla y Gráfico 17: El 96% de directivos manifiestan que sí manejan un control de inventarios, de manera interna y externa, por lo que reportan en los aplicativos del Ministerio e informan a UGEL, teniendo en cuenta la Directiva N° 032 – 2014 que establece los procedimientos para la toma de inventarios en las Instituciones Educativas en el ámbito de la Dirección Regional de Educación Piura, tendiente a administrar, registrar, verificar su existencia real, cautelar y fiscalizar los referidos bienes muebles en salvaguarda de los intereses de la institución y por ende de la comunidad. El 4% dice no manejar inventarios, pero se trata de directivos recientemente encargados de las funciones.

**4.1.4. Respecto al Objetivo específico 4:** Describir el Impacto en los resultados de gestión de las Instituciones Educativas de educación básica regular estatales en el año 2015.

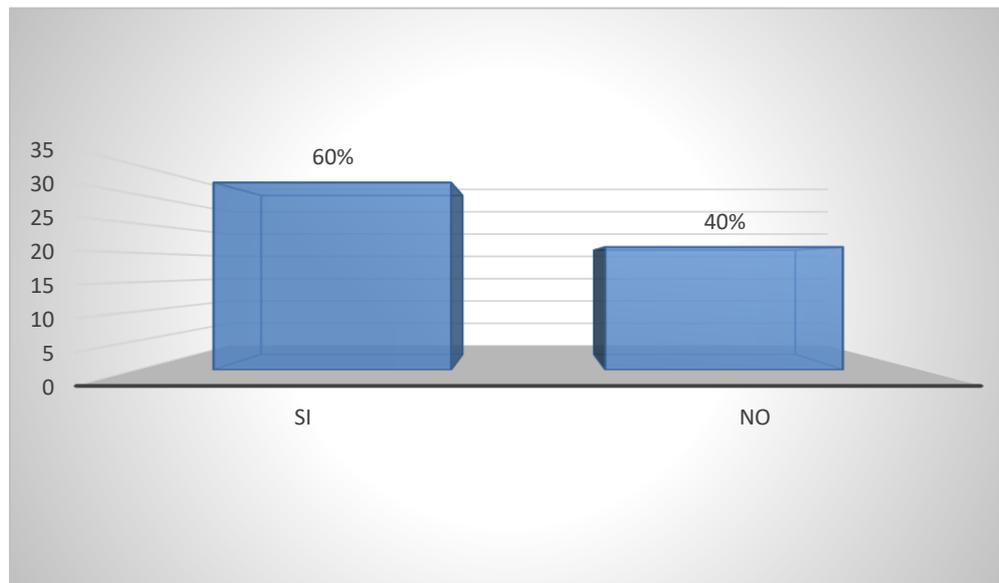
**TABLA N° 18**

18. ¿Los resultados obtenidos en las evaluaciones ECE en el año 2015, han alcanzado las metas propuestas?

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	32	60%
NO	21	40%
TOTAL	53	100%

Fuente: Cuestionario aplicado

**GRÁFICO N° 18**



Fuente: Tabla 18

**Interpretación:**

Según la tabla y Gráfico 18: El 60% de directivos manifiestan que sí han alcanzado las metas propuestas en el 2015, en la evaluación ECE, sin embargo el 40% manifiestan que a pesar de los esfuerzos no lograron alcanzar sus metas propuestas. Estos resultados, de cada año se obtienen en una página virtual del Ministerio de Educación SICRECE.

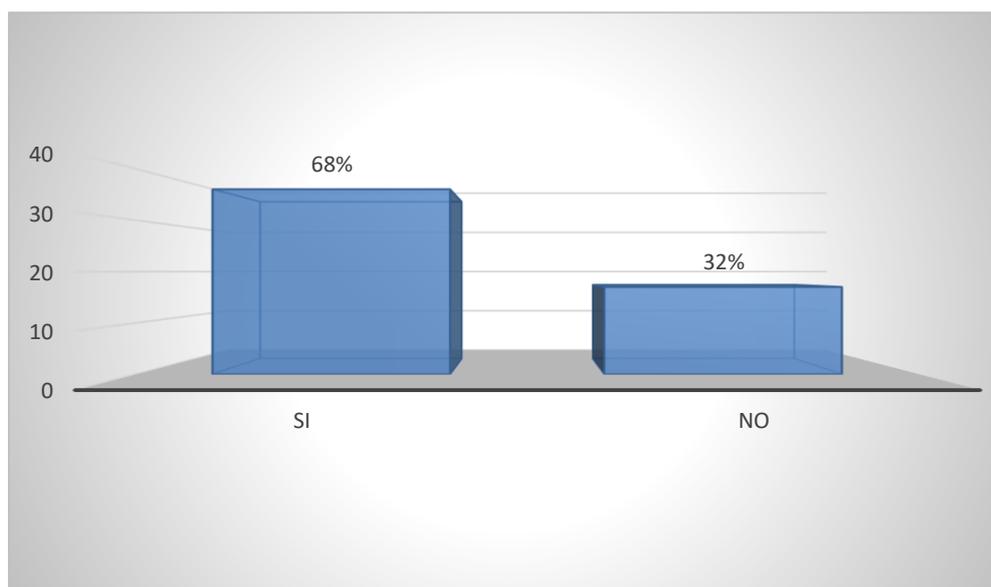
**TABLA N° 19**

19. ¿La Institución Educativa mantiene el porcentaje de estudiantes que concluyen el año escolar y permanecen en la I. E?

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	36	68%
NO	17	32%
TOTAL	53	100%

Fuente: Cuestionario aplicado

**GRÁFICO N° 19**



Fuente: Tabla 19

**Interpretación:**

Según la tabla y Gráfico 19: El 68% de directivos manifiestan que sí mantiene el porcentaje de estudiantes que concluyen el año escolar y permanecen en la I. E, en cambio un 32% no, manifestando que los padres de familia constantemente están cambiando a sus hijos de instituciones educativas buscando un mejor servicio.

## **4.2. Análisis de los Resultados**

### **4.2.1. Respecto al Objetivo específico 1:**

**Tabla 1:** Las edades de los Directores de las Instituciones Educativas en investigación, en un 74% son mayores de 45 años, el 24% fluctúan entre 35 a 45 años y en un mínimo porcentaje de 2% de 25 a 35 años, el mismo que es un directivo encargado. Lo cual coincide la norma de selección, mediante concurso de los directivos, los cuales deben encontrarse en la Cuarta escala Magisterial y por el tiempo de servicio, son las edades en las que se encuentran los directivos. (Marco del Buen Desempeño Directivo)

**Tabla 2:** El mayor porcentaje de Directores que resolvieron el cuestionario son mujeres, las cuales constituyen el 29% y los Directivos varones constituyen el 22%. Esto debido a que la mayoría de las instituciones educativas que pertenecen a la muestra son de nivel primario e inicial y por las características de del nivel, la mayoría son mujeres.

**Tabla 3:** El 85% de directivos son designados y en un 15% son directores encargados. Esto tiene relación con la Aplicación de la Ley de Reforma Magisterial en la que se implementa el concurso de acceso a directivos desarrollada a fines del año 2014 (Marco del Buen Desempeño Directivo 2015)

**Tabla 4:** El 42% de directores tienen el grado de Bachiller, el 35% tienen título de Profesor, es decir han estudiado en pedagógico, el 22% han obtenido el grado de Magister y solamente un directivo es Doctor en educación. Lo cual se relaciona con Gonzáles (1993), quien menciona que el directivo debe ser capaz de reunir cualidades personales y profesionales inherentes a su cargo; capacitado para defender sus derechos y atender sus deberes con vocación de servicio

**Tabla 5:** El mayor porcentaje de directivos sí ha sido capacitado en algunos aspectos de control interno, en un 83% y un menor porcentaje; 17% manifiestan no haber sido capacitados. De acuerdo al Marco del Buen Desempeño directivo, los directores han sido capacitados en “Régimen Disciplinario”, manejo de inventarios (Marco del Buen Desempeño Directivo 2015)

#### **4.2.2. Respecto al Objetivo específico 2:**

**Tabla 6:** El mayor porcentaje de Instituciones Educativas tienen más de 05 años de constitución y funcionamiento, correspondiendo un 83%, un 15% de instituciones han sido creados hace 3 a 5 años o han realizado una ampliación a otro nivel y solamente 01 Institución Educativa ha sido creada hace 02 años. Esto en relación que para la creación de una Institución Educativa se necesita cumplir con una serie de requisitos, los cuales son verificados por las autoridades (Ley General de educación)

**Tabla 7:** se observa que el 94% de directivos responden que sí han tenido un monitoreo o control externo en el año 2015, sin embargo, el 6% responde que no lo han tenido. Las entidades encargadas de realizar el monitoreo y control de las instituciones públicas, que verifican que se brinde un servicio educativo adecuado, así como las acciones a realizar para el logro de objetivos del Ministerio de Educación son: UGEL, DREP, MINEDU, Defensoría del Pueblo, Gobernación, Contraloría General de la República.

#### **4.2.3. Respecto al Objetivo específico 3**

**Tabla 11:** El 75% de los directores han respondido que sí conocen las normas para el nombramiento y contrato de docentes en las instituciones educativas, mientras que el 25% respondió que no. El proceso de nombramiento se realiza por concurso público convocado por el ministerio de educación, según el reglamento de la Ley N° 29944, Ley de Reforma Magisterial, aprobado por D.S. 004-2013-ED. Mientras que el contrato, se realiza en base a la norma que regula el procedimiento, requisitos y condiciones para la contratación en el marco del servicio docente que hace la ley N° 30328.

**Tabla 9:** El 96% de directivos sí realizan un control de la asistencia y permanencia del personal. Según el Art. 145 de la Ley 29944. Tardanza es el ingreso del docente al trabajo después de la hora establecida. Se considera como inasistencia al centro de labores: a) La no concurrencia al centro de trabajo. b) No desempeñar funciones habiendo concurrido al centro de trabajo. c) Retiro antes de la hora de salida sin justificación alguna. d) No registrar el ingreso y/o salida sin justificación. Los descuentos por tardanza se efectúan en función al factor hora/minuto de acuerdo a la

jornada de trabajo del profesor. Los descuentos por inasistencia se efectúan en función a la treintava parte del ingreso mensual por cada día no laborado. Para ello algunas instituciones educativas utilizan el control digital, el reloj electrónico y la mayoría el registro manual de su firma el momento de ingresar y al término de su jornada.

**Tabla 10:** El 79% de los directivos responden que sí realiza un control del desempeño docente, mientras que un 21% dicen que no. La norma 572 – 2015, establece que, uno de los compromisos de gestión que debe realizar el director es el acompañamiento y monitoreo a la labor docente, para ello se implementa un plan de monitoreo anual y es el Ministerio de Educación el que brinda la fichas que se aplicarán. (Anexo 2)

**Tabla 11:** El 70% de directivos sí conocen las sanciones que reciben los docentes que no cumplen con sus funciones, mientras que el 30% no conocen. Los Directores de las instituciones educativas pueden imponer las siguientes sanciones: a) Amonestación escrita b) Suspensión en el cargo hasta por treinta (30) días sin goce de remuneraciones. Los Directores no están facultados o autorizados para imponer las sanciones de cese temporal o destitución. De acuerdo al régimen disciplinario de la ley 29944.

Según la tabla y Gráfico 12: El 77% de directivos sí cuentan con un Cuadro de Asignación de personal y el 23% no. El cuadro de Asignación de Personal está establecido a las escalas magisteriales, de acuerdo a la Ley de Reforma Magisterial 29944, que contempla 8 escalas magisteriales. Todos los que ingresan a la Carrera Pública Magisterial, ingresan a la I escala, luego, van ascendiendo por medio de una evaluación y de un tiempo determinado de permanencia en la escala. Estos requisitos de ascenso de escala se encuentran establecidos en la ley.

**Tabla 13:** El 85% de instituciones educativa sí recibe la implementación de materiales educativos, equipos de laboratorio, alimentos para la ejecución del servicio educativo y la implementación de programas. En marzo, las Instituciones Educativas son implementadas con los textos y cuadernos de trabajo para los estudiantes. También reciben la implementación de bibliotecas, material de laboratorio y alimentos para el programa de Qali Warma, desayuno escolar. La implementación y logística está a cargo del ministerio de Educación quien contrata a los proveedores y el transporte para que lleguen directamente a la Institución educativa. Si hay material que se recoge de la UGEL o DREP, se realizan los gastos de recursos propios para la movilidad.

**Tabla 14:** El 83% de directivos manifiestan que sí realizan un control adecuado de la distribución de los cuadernos de trabajo, textos, materiales y alimentos a los estudiantes y docentes según corresponda, mientras que, un 17% manifiesta que no. Cada institución de manera interna, debe realizar la distribución inmediata los materiales educativos, para ello, se conforman comisiones, se elaboran instrumentos para la correcta distribución de los textos y cuadernos de trabajo. En cuanto a la distribución de alimentos se cuenta con el CAE, que distribuye diariamente los alimentos para su preparación y distribución con el apoyo de los padres y madres de familia.

**Tabla 15:** El 91% de directivos afirma que sí cuentan con fuentes de financiamiento que les permita cubrir sus necesidades de mantenimiento de mobiliarios e infraestructura y otros gastos, y solamente el 9% no. Las principales fuentes de financiamiento son los Recursos Propios (D.S. 028 – 2007 - ED), APAFA (Ley 28628), Ministerio de Educación a través del PRONIED (D.S. N° 004 – 2014 - MINEDU).

**Tabla 16:** El 92% de directivos establece que sí se lleva un control adecuado de los recursos financieros que maneja la Institución Educativa, mientras que un 8% no. Los recursos propios son manejados mediante un libro caja y con un registro físico de las boletas de ingresos y egresos, lo cual es informado a la UGEL con un formato que es brindado por la misma. Los recursos del PRONIED, se realiza un informe de declaración de gastos mediante un aplicativo virtual denominado WASICHAY. La APAFA maneja directamente sus recursos, los cuales son adquiridos mediante cuotas de padres de familia y actividades realizadas.

**Tabla 17:** El 96% de directivos manifiestan que sí manejan un control de inventarios, de manera interna y externa, por lo que reportan en los aplicativos del Ministerio e informan a UGEL, teniendo en cuenta la Directiva N° 032 – 2014 que establece los procedimientos para la toma de inventarios en las Instituciones Educativas en el ámbito de la Dirección Regional de Educación Piura, tendiente a administrar, registrar, verificar su existencia real, cautelar y fiscalizar los referidos bienes muebles en salvaguarda de los intereses de la institución y por ende de la comunidad. El 4% dice no manejar inventarios, pero se trata de directivos recientemente encargados de las funciones.

#### **4.2.4. Respecto al Objetivo específico 4**

**Tabla 18:** El 60% de directivos manifiestan que sí han alcanzado las metas propuestas en el 2015, en la evaluación ECE, sin embargo, el 40% manifiestan que a pesar de los esfuerzos no lograron alcanzar sus metas propuestas. Estos resultados, de cada año se obtienen en una página virtual del Ministerio de Educación SICRECE.

**Tabla 19:** El 68% de directivos manifiestan que sí mantiene el porcentaje de estudiantes que concluyen el año escolar y permanecen en la I. E, en cambio un 32% no, manifestando que los padres de familia constantemente están cambiando a sus hijos de instituciones educativas buscando un mejor servicio.

## **V. CONCLUSIONES**

### **5.1. Conclusiones**

#### **5.1.1 Respecto al Objetivo específico 1**

En cuanto a las características de los directivos, podemos concluir que; la edad de los directivos coincide con la norma de selección, mediante concurso de los directivos, los cuales deben encontrarse en la Cuarta escala Magisterial. La mayoría de directivos de la muestra son mujeres, debido a que la mayoría de las instituciones educativas son de nivel primario e inicial. El 85% de directivos son designados en el concurso de acceso a directivos desarrollado a fines del año 2014. La mayoría de directivo se encuentran capacitados ya que el Ministerio de Educación ha implementado un programa de capacitación en liderazgo pedagógico a los directivos designados.

#### **5.1.2 Respecto al Objetivo específico 2**

En cuanto a las características de las instituciones educativas podemos concluir que el 83% de instituciones educativas tienen más de 5 años de creadas y, esto debido a que para su creación deben cumplir con un conjunto de requisitos. El 94% de directivos afirman que sí han tenido un monitoreo o control externo en el año 2015 y las entidades encargadas de realizar el monitoreo y control de las instituciones públicas, que verifican que se brinde un servicio educativo adecuado, así como las acciones a realizar para el logro de objetivos del Ministerio de Educación son: UGEL, DREP, MINEDU, Defensoría del Pueblo, Gobernación, Contraloría General de la República.

### **5.1.3 Respecto al Objetivo específico 3**

En cuanto al área de personal, se puede concluir que; El proceso de nombramiento se realiza por concurso público convocado por el ministerio de educación, según el reglamento de la Ley N° 29944, Ley de Reforma Magisterial, aprobado por D.S. 004-2013-ED. Mientras que el contrato, se realiza en base a la norma que regula el procedimiento, requisitos y condiciones para la contratación en el marco del servicio docente que hace la ley N° 30328. El control de asistencia y permanencia del personal se realiza Según el Art. 145 de la Ley 29944, en el cual de aplica establecen los descuentos por tardanzas e inasistencias. En cuanto al desempeño docente, se realiza en monitoreo y acompañamiento en base al compromiso de desempeño directivo que establece el director debe realizar el acompañamiento y monitoreo a la labor docente, para ello se implementa un plan de monitoreo anual. La mayoría de directores sí conocen las sanciones que reciben los docentes que no cumplen con sus funciones, de acuerdo al régimen disciplinario de la ley 29944. El cuadro de Asignación de Personal está establecido a las escalas magisteriales, de acuerdo a la Ley de Reforma Magisterial 29944, que contempla 8 escalas magisteriales.

En cuanto al área de logística, se concluye que el 85% de instituciones educativas, en marzo, son implementadas con los textos y cuadernos de trabajo para los estudiantes. También reciben la implementación de bibliotecas, material de laboratorio y alimentos para el programa de Qali Warma, desayuno escolar y el traslado está a cargo del Ministerio de Educación quien contrata a los proveedores y el transporte para que lleguen directamente a la Institución educativa. El 83% de directivos manifiestan que sí realizan un control adecuado de la distribución de los cuadernos de trabajo, textos, materiales y alimentos a los estudiantes y docentes según corresponda, y cada institución de manera interna, debe realizar la distribución inmediata los materiales educativos, para ello, se conforman comisiones, se elaboran instrumentos para la correcta distribución de los textos y cuadernos de trabajo. En cuanto a la distribución de alimentos se cuenta con el CAE, que distribuye diariamente los alimentos para su preparación y distribución con el apoyo de los padres y madres de familia.

En cuanto al área de recursos financieros se concluye que las principales fuentes de financiamiento son los Recursos Propios (D.S. 028 – 2007 - ED), APAFA (Ley 28628), Ministerio de Educación a través del PRONIED (D.S. N° 004 – 2014 -

MINEDU). Los recursos propios son registrados en un libro caja y con un registro físico de las boletas de ingresos y egresos, lo cual es informado a la UGEL con un formato que es brindado por la misma. Los recursos del PRONIED, se realiza un informe de declaración de gastos mediante un aplicativo virtual denominado WASICHAY. La APAFA maneja directamente sus recursos, los cuales son adquiridos mediante cuotas de padres de familia y actividades realizadas.

En cuanto al control de inventarios, los directivos manifiestan que sí manejan un control de inventarios, de manera interna y externa, por lo que reportan en los aplicativos del Ministerio e informan a UGEL, teniendo en cuenta la Directiva N° 032 – 2014 que establece los procedimientos para la toma de inventarios en las Instituciones Educativas en el ámbito de la Dirección Regional de Educación Piura, tendiente a administrar, registrar, verificar su existencia real, cautelar y fiscalizar los referidos bienes muebles en salvaguarda de los intereses de la institución y por ende de la comunidad.

#### **5.1.4 Respecto al Objetivo específico 4**

Respecto a los resultados de gestión se concluye que llevar un control interno adecuado influye de manera positiva en los resultados de gestión de las instituciones educativas. Los cuales se miden teniendo en cuenta los indicadores de los compromisos de gestión propuestos por el Ministerio de Educación. Un manejo inadecuado de las diferentes áreas genera un resultado negativo en la gestión, teniendo como resultado sanciones administrativas a los directivos. En la UGEL – Piura, en la actualidad se han separado e iniciado proceso administrativo a 06 directores de instituciones educativas por no haber realizado los informes de manera adecuada y oportuna.

## VI. ASPECTOS COMPLEMENTARIOS

### 6.1. Referencias bibliográficas

- ✓ Arévalo, J. (1997). Influencia de la Acción Gerencial en la Función Docente. Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Carabobo.
- ✓ Berducido Mendoza. H. I. Universidad Mesoamericana. – 2010.
- ✓ Camacho Olvera, C. Tesis para obtener el grado de Maestro en Administración: “Evaluación del Sistema de Control Interno Perteneciente al Departamento Financiero de Una Dirección de Educación Media Superior”. Instituto Politécnico Nacional de México. Sección de Estudios de Pos grado e Investigación. México D. F. Noviembre del 2012.
- ✓ Catácora C. F. (1996). “Sistemas y procedimientos contables”. Primera edición. Editorial Mc. Graw / Hill. Venezuela.
- ✓ Cerda. J. A. universidad abierta para adultos UAPA escuela de postgrado maestría en ciencias de la educación mención gestión de centros educativos. (2007)
- ✓ Contraloría General de la República, “Marco Conceptual del Control Interno”. Jesús María - Lima – Perú – 2013.
- ✓ Cook J. W. & Winckle (2003). “Auditoría”. Ediciones Mc. Graw – Hill. México.
- ✓ Chapman W. L., Procedimientos de Auditoría, Colegio de Graduados en Ciencias Económicas de la Capital Federal, Buenos Aires, 1965 Seminario Internacional de Auditoría Gubernamental de Austria, bajo el patrocinio de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores

(INTOSAI) – 1971.

- ✓ Crespillo Álvarez (2010). “La Escuela como Institución Educativa” – Pedagogía Magna. 1ra Edición.
- ✓ Crisólogo Carrera, A. P. & León Cruz S. G. Tesis: “El Control Interno Y Su Efecto En La Gestión Administrativa Y La Organización De La Institución Educativa Particular Interamericano S.A., De La Ciudad De Trujillo En El Año 2012” Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo – Perú – 2013.
- ✓ Diez L., J. M. (1994). Liderazgo Situacional: Una Alternativa en Gerencia Educativa para Mejorar las Relaciones Humanas en las Instituciones Educativas del Estado Nueva Esparta. Trabajo Especial de Grado para optar al título de Magister. Universidad de Carabobo.
- ✓ Dirección Regional de Educación. Plan Institucional Anticorrupción. Región Piura – 2014 – 2015.
- ✓ Espinoza Cruz, M. Trabajo de Investigación: “La Auditoría para el adecuado control interno en una Institución Educativa de Nivel Superior” Universidad Nacional de Tacna – 2011.
- ✓ "Examen del Control Interno", Boletín 5 de la Comisión de Procedimientos de Auditoría, México, 1957.
- ✓ Federación Colegio de Contadores Públicos de Venezuela (1994) “Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados” – Venezuela.
- ✓ García, G., L. (1997). Necesidades de Capacitación para la Función Gerencial del Personal Directivo de Educación Básica. Trabajo de Grado. Universidad Rafael Urdaneta. INSTIA. Maracaibo.
- ✓ González, E. (1993). Influencia de la Acción Gerencial del Director de Educación Básica en la Participación Docente. Trabajo de Maestría. Universidad Experimental "Libertador". Maracay.
- ✓ Guédez, V. (1995). Gerencia, Cultura y Educación. Fondo Editorial Tropykos´ CLACDEC. Caracas. Venezuela.
- ✓ Hemeryth Charpentier, F. & Sánchez Gutiérrez, J. M. Tesis "Implementación de un Sistema de Control Interno Operativo en los almacenes, para mejorar la gestión de inventarios de una Empresa Educativa de la ciudad de Trujillo -

- 2013”. Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo.
- ✓ Holmes. A. (1994). “Auditoría, Principios y procedimientos”. Editorial Limusa – México.
  - ✓ <http://www.iue.edu.co/documents/emp/concCarGestionxResultados.pdf>. Estrategias Gerenciales. Gestión por resultados. Gestión Tecnológica
  - ✓ <http://larepublica.pe/imprensa/economia/726887-presupuesto-2016-en-educacion-solo-tiene-incremento-de-035>.
- 
- ✓ Lima Cuenca, D. P. & Martínez Cuenca, D. C. Tesis: “Propuesta de un Sistema de Control Interno Financiero y Administrativo para el Colegio Nacional Nocturno Catamayo”. Universidad Nacional de Loja, Área Jurídica y Administrativa, Carrera de Contabilidad y Auditoría. Loja – Ecuador 2011.
  - ✓ Manes. J. M. “Gestión Estratégicas para Instituciones Educativas”. Primera reimpresión, Abril de 2005. Ediciones Granica, S.A. Buenos Aires Argentina.
  - ✓ Mantilla S. (2003) Informe COSO. Tercera Edición. Editorial Ecoe.
  - ✓ Ministerio de Educación, “Marco del Buen Desempeño Directivo”. Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2014 – Impreso en el Perú – Lima – Perú – 2015.
  - ✓ Ministerio de Educación: “Compromisos de Gestión Escolar” – Perú – 2015. Lima – Perú. Jaime Saavedra Chanduví – Ministro de Educación.
  - ✓ Porras Aguirre, E. Tesis Doctoral: “Implantación de un Sistema de Gestión de Calidad en las Instituciones Públicas de Educación Preescolar, Básica y Media del Municipio Villavicencio de Colombia. UNED. Facultad de Educación – Colombia – 2013.
  - ✓ Pérez Porto A. y Ana Gardey. Publicado: 2010. Actualizado: 2013. Definición de: Definición de institución (<http://definicion.de/institucion/>).
  - ✓ Rivero B. A. & Campos. Ch. L. (2008) Trabajo de Investigación “Antecedentes y evolución del Control Interno” Profesoras del departamento de Contabilidad y auditoría. Facultad de Contabilidad y Finanzas de la Habana – Cuba.

- ✓ Rivero Bolaños A. & Lic. Lisi Campos Chaurero. Profesoras del Dpto. contabilidad y Auditoría. Facultad de Contabilidad y Finanzas. Universidad de la Habana. Cuba.
- ✓ Segunda Convención Nacional de Auditores Internos auspiciada por el Instituto de Auditores Internos de la República de Argentina, Buenos Aires, en 1975.

## 6.2. ANEXOS

### CRONOGRAMA GANTT

ACTIVIDADES	Meses / 2016				
	JUN	JUL	AGO	SET	OCT
Recolección de información	X	X			
Trabajo de campo	X	X			
Elaboración del informe de Tesis		X	X	X	
Presentación del Informe de Tesis					X
Presentación de Artículo Científico					X
Empastado de la tesis					X
Sustentación y Defensa de la Tesis					X

### PRESUPUESTO

#### BIENES

Detalle	Cantidad	Unidad de Medida	Precio S/.
Dispositivo USB	01	Unidad	30.00
Laptop	1	Unidad	1500.00
<b>TOTAL S/.</b>			<b>1530.00</b>

## SERVICIOS

Detalle	Cantidad	Unidad de Medida	Precio	
			Unitario	Total
Internet	200	Horas	S/. 1,00	200,00
Movilidad	30	Pasajes	S/. 5,00	150,00
Fotocopias	200	Unidad	S/. 0,10	20,00
Impresiones	300	Unidad	S/. 0,50	150,00
Grabación de CD	1	Unidad	S/. 3,00	3,00
Empastado	1	Unidad	S/. 40,00	40,00
<b>TOTAL S/.</b>				<b>563,00</b>

## RESUMEN DEL PRESUPUESTO

RUBRO	IMPORTE
Bienes	<b>1530.00</b>
Servicios	<b>563.00</b>
<b>TOTAL S/.</b>	<b>2093 .00</b>

## FINANCIAMIENTO

Totalmente Autofinanciado por el alumno investigador.

# CUESTIONARIO



UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES  
CHIMBOTE

## FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS

### ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD

#### DIRIGIDA A LOS DIRECTORES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS ESTATALES DE LA CIUDAD DE PIURA

Reciba Usted mi cordial saludo:

Mucho agradeceré su participación, respondiendo a las preguntas del presente cuestionario, el cual permitirá realizar mi **informe de tesis titulado: “LOS MECANISMOS DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR ESTATALES DE LA CIUDAD DE PIURA Y SU IMPACTO EN LOS RESULTADOS DE GESTIÓN EN EL AÑO 2015.**

Encuestadora: Marisol Namay Espinoza

Fecha: Julio del 2016

**INSTRUCCIONES:** Marcar dentro del paréntesis con una “X” la alternativa correcta (solo una):

a) **CARACTERÍSTICAS DEL DIRECTIVO:**

- Edad del director de la Institución Educativa:  
a) 25 a 35 años      b) 36 a 45 años      c) Más de 46 años
- Sexo: Femenino ( )      Masculino ( )
- ¿Cuál es su situación Laboral en la Institución Educativa?  
a) Designado      b) Encargado
- ¿Cuál es su título o grado académico en la actualidad?  
a) Profesor      b) Bachiller      c) Magister      d) Doctor
- ¿Ha tenido alguna capacitación acerca del Control Interno en las Instituciones Educativas?  
a) SI ( )      b) NO ( )

**DATOS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA.**

- ¿Qué tiempo de constituida tiene la Institución Educativa?  
a) De uno a dos años ( )      b) De tres a cinco años ( )      c) más de seis años ( )
- ¿En el año 2015 La Institución Educativa ha tenido algún monitoreo o control

- externo?  
a) SI ( )                      b) NO ( )
8. ¿Conoce las normas para la contratación y nombramiento del personal de las instituciones educativas de educación básica regular estatales?  
a) SI ( )                      b) NO ( )
9. ¿Se realiza un control de asistencia y permanencia del personal en la institución educativa que usted dirige?  
a) SI ( )                      b) NO ( )
10. ¿Realiza un control del desempeño docente en su institución educativa?  
a) SI ( )                      b) NO ( )
11. ¿Conoce las sanciones para los docentes que no cumplen con sus funciones, de acuerdo a lo establecido en la ley 29944?  
a) SI ( )                      b) NO ( )
12. ¿La Institución cuenta con un Cuadro de Asignación de Personal?  
a) SI ( )                      b) NO ( )
13. ¿La Institución educativa recibe la implementación de materiales educativos, equipos de laboratorio, alimentos para la ejecución del servicio educativo y la implementación de programas?  
a) SI ( )                      b) NO ( )
14. ¿Se realiza un control de la distribución de textos, materiales educativos y alimentos a los estudiantes o docentes según corresponda?  
a) SI ( )                      b) NO ( )
15. ¿La Institución Educativa cuenta con fuentes de financiamiento que le permita cubrir sus necesidades de mantenimiento de infraestructura y otros gastos?  
a) SI ( )                      b) NO ( )
16. ¿Se lleva un control adecuado de los recursos financieros que maneja la Institución Educativa?  
a) SI ( )                      b) NO ( )
17. ¿Se realiza el control de inventarios en la Institución Educativa?  
a) SI ( )                      b) NO ( )
18. ¿Los resultados obtenidos en las evaluaciones ECE en el año 2015, han alcanzado las metas propuestas?  
a) SI ( )                      b) NO ( )
19. ¿La Institución Educativa mantiene el porcentaje de estudiantes que concluyen el año escolar y permanecen en la I. E?  
a) SI ( )                      b) NO ( )

# VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

## I. DATOS DEL EXPERTO

Nombre y Apellidos: MERY SOCORRO CELIS CUEVA

Profesión : LICENCIADA EN EDUCACIÓN.

Grado Académico : MAGISTER

Centro Trabajo : SUBDIRECTORA DE LA I.E. "IGNACIO MERINO"

DNI : 02817150

## II. RESPONSABLE DE LA INVESTIGACIÓN

DOCENTE TUTOR INVESTIGADOR: Mgtr. CPC. María Fany Martínez Ordinola

## III. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

### 3.1. OBJETIVO GENERAL:

Determinar y describir las principales características de los mecanismos de control interno administrativo de las Instituciones Educativas de Educación Básica Regular en la ciudad de Piura, año 2015.

### 3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Describir las principales características de los **Directores de las Instituciones Educativas** de educación básica regular de la ciudad de Piura, en el año 2015.
2. Describir las principales características de las **Instituciones Educativas** de educación básica regular del ámbito de estudio en el año 2015.
3. Describir las principales características de los **mecanismos de Control interno** de las Instituciones Educativas de educación básica regular de la ciudad de Piura en el año 2015.
4. Describir el Impacto en los **resultados de gestión** de las Instituciones Educativas de educación básica regular en el año 2015.

**IV. JUICIO DEL EXPERTO RESPECTO AL CUESTIONARIO DE LA INVESTIGACIÓN**

**4.1 Considera que las dimensiones de las variables están inmersas en el contexto teórico, de forma:**

- a) Suficiente (X)      b) Medianamente suficiente ( )      c) Insuficiente ( )

**4.2 Considera que los indicadores de las variables están inmersos en el contexto teórico, de manera:**

- a) Suficiente (X)      b) Medianamente suficiente ( )      c) Insuficiente ( )

**4.3 Considera que las preguntas del cuestionario miden los indicadores seleccionados por las variables de manera:**

- a) Suficiente (X)      b) Medianamente suficiente ( )      c) Insuficiente ( )

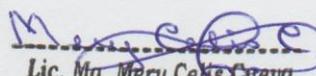
**4.4 El instrumento diseñado mide las variables de manera:**

- a) Suficiente (X)      b) Medianamente suficiente ( )      c) Insuficiente ( )

**4.5 El instrumento diseñado a su juicio es:**

- a) Válido (X)      b) No Válido ( )

**Observaciones:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

  
Lic. Mg. Mery Cerezo Cueva  
SUB DIRECTORA

“Año de la Consolidación del mar de Grau”



GERENCIA REGIONAL  
DE DESARROLLO  
SOCIAL

DIRECCION REGIONAL  
DE EDUCACION DE  
PIURA

**CONTROL HORAS EFECTIVAS POR SECCIÓN - NIVEL SECUNDARIA 2015**

**N° 02**

**I.E.: IGNACIO MERINO**

**MES: ABRIL**

**UGEL: PIURA**

**Grado y Sección: 1° - 5°**

ÁREAS	DOCENTE	HORAS PREVISTAS	DÍAS																															TOTAL			
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31				
COMUNICACIÓN																																					
MATEMÁTICA																																					
INGLÉS																																					
ARTE																																					
HGE																																					
FCC																																					
PFRH																																					
EDU. FÍSICA																																					
EDU. RELIGIOSA																																					
CTA																																					
EPT																																					
TOTAL																																					

CONTROL DE ENTREGA DE TEXTOS Y CUADERNOS DE TRABAJO

LISTA DE ESTUDIANTES USUARIOS DEL SISTEMA DEL BANCO DE LIBROS 2016

REGIÓN : PIURA		UGEL	: PIURA		
I.E. IGNACIO MERINO		DOCENTE TUTOR:	:		
Codigo Modular: <b>1017441</b>		Gdo / Sec	:		
N°	Apellidos y Nombres	Código	Firma Recepción	Firma Devolución	Observaciones
01					
02					
03					
04					
05					
06					
07					
08					
09					
10					
11					
12					
N°	Apellidos y Nombres	Código	Firma Recepción	Firma Devolución	Observaciones
01					
02					
03					
04					
05					
06					
07					
08					
09					
10					
11					
12					
N°	Apellidos y Nombres	Código	Firma Recepción	Firma Devolución	Observaciones
01					
02					
03					
04					
05					
06					

## FICHA

### MONITOREO A II.EE. (IMPLEMENTACIÓN DEL PAT)

CÓDIGO DE LOCAL

CÓDIGO MODULA

El llenado de esta ficha es realizado por el especialista de la UGEL. Realiza las preguntas al Director(a) de la IE a manera de encuesta. El especialista debe verificar la información proporcionada por el Director(a). En la valoración de los ítemes, marcar con un aspa (X) o encerrar el valor en un círculo.

#### I. DATOS INFORMATIVOS DE LA IE:

1.1 NOMBRE DE LA IE:	1.2 UGEL :
1.3 DISTRITO:	1.4 LUGAR :
1.5 UBICACIÓN (AVENIDA/JIRÓN):	1.6 TELÉFONO :
1.7 N° DE DOCENTES: Inicial( ) Primaria( ) Secundaria( )	1.8 N° ESTUDIANTES: Inicial( ) Primaria( ) Secundaria( )
1.9 FECHA DE INICIO DE CLASES:	1.10 FECHA DE VISITA:                      1.11 N° DE VISITA :
1.12 NIVELES QUE ATIENDE: INICIAL....., PRIMARIA....., SECUNDARIA.....	
1.13 TURNOS: MAÑANA....., TARDE....., OTRO.....	
1.14 DATOS DEL DIRECTOR DE LA IE.	DNI _____, CELULAR: _____
	CONDICION: ENCARGADO....., DESIGNADO.....
	CORREO: _____

#### 1.15 NOMBRE DEL MONITOR:

INDICADORES DEL CGE 1	INDICADOR 1 (ECE/ECELO) 2014		INDICADOR 2 2014		INDICADOR 1 (ECE/ECELO) 2015		INDICADOR 2 2015		META 2016	INDICADOR 1 (ECE/ECELO) 2016		INDICADOR 2 2016	
	CL	MAT.	COM	MAT.	CL	MAT.	COM	MAT.		CL	MAT.	COM	MAT.
RESULTADOS POR NIVEL (satisfactorio)													
INICIAL													
PRIMARIA													
SECUNDARIA													

INDICADOR DEL CGE 2	INDICADOR 1				INDICADORES CGE 3	INDICADOR 1		INDICADOR 2		INDICADOR DEL CGE 5	INDICADOR 2
	N° de matriculados		Deserción escolar			Hrs. Lectivas		Jorn. lab. efectiva			
RESULTADOS POR NIVEL	2015	2016	2014	2015		* Programad.	*Ejecutadas	*Program.		*Ejecutad.	
INICIAL											
PRIMARIA											
SECUNDARIA											

\* Programadas y ejecutadas a la fecha de visita.

\*\* A la fecha de visita.

III. IMPLEMENTACIÓN DE LOS COMPROMISOS DE GESTIÓN ESCOLAR					
<b>COMPROMISO 1: PROGRESO ANUAL DEL APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA.</b>		<b>Valoración</b>			<b>Observaciones</b>
<b>INDICADOR 1: Porcentaje de estudiantes que logran un nivel satisfactorio en la Evaluación Censal de Estudiantes (ECEE). (2°Y 4° Prim. y 2° grado Secund.)</b>		Logrado	En proceso de logro	Inicio	
1	La IE muestra progreso de sus estudiantes en la ECE con respecto al año anterior.	3	2	1	
2	La IE implementa actividades relacionadas a lograr que sus estudiantes alcancen el nivel satisfactorio en la ECE.	3	2	1	
3	La I.E. ha establecido metas de logros de aprendizaje en 2do grado de primaria (ECE) y 2do de secundaria	3	2	1	
4	La I.E. implementa el KIT de evaluación como estrategia para mejorar los resultados de la ECE.	3	2	1	
<b>INDICADOR 2: Porcentaje de estudiantes de los demás grados y niveles, que alcanzan nivel satisfactorio en las áreas curriculares.</b>		Logrado	En proceso de logro	Inicio	<b>Observaciones</b>
5	La IE muestra progreso de sus estudiantes en las demás áreas curriculares, según registro y/o actas de evaluación.	3	2	1	
6	La I.E. ha establecido metas de logros de aprendizaje en los demás grados de EBR	3	2	1	
7	La IE implementa actividades relacionadas a lograr que sus estudiantes alcancen el nivel satisfactorio en todas las áreas curriculares.	3	2	1	
<b>COMPROMISO 2: RETENCIÓN ANUAL E INTERANUAL DE ESTUDIANTES EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA.</b>		<b>Valoración</b>			<b>Observaciones</b>
<b>INDICADOR: Porcentaje de estudiantes que culminan el año escolar 2015 que se matriculan y concluyen en el 2016.</b>		Logrado	En proceso de logro	Inicio	
8	La IE evidencia el acceso (matrícula) y permanencia (abandono escolar) de estudiantes con respecto a los años anteriores.	3	2	1	
9	La IE implementa acciones para evitar el abandono escolar de los estudiantes en riesgo.	3	2	1	
10	El equipo directivo de la I.E. garantiza que las aulas con estudiantes con discapacidad tengan un número de estudiantes menor a la establecida para el nivel y modalidad educativa.	3	2	1	
<b>COMPROMISO 3: CUMPLIMIENTO DE LA CALENDARIZACIÓN PLANIFICADA POR LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA</b>		<b>Valoración</b>			<b>Observaciones</b>
<b>INDICADOR 1: Porcentaje de horas lectivas cumplidas por nivel.</b>		Logrado	En proceso de logro	Inicio	
11	La IE cumple las horas lectivas según calendarización planificada.	3	2	1	
12	El equipo directivo de la I.E. reporta en la primera semana del mes siguiente el informe de horas lectivas	3	2	1	
13	El equipo directivo lleva un registro del cumplimiento de la calendarización en formatos adecuados por aula, según las orientaciones de la Norma Técnica.	3	2	1	

## FICHA DE MONITOREO DE LA PRÁCTICA PEDAGÓGICA (COMPROMISO 4)

### I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

DATOS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA:	
NOMBRE DE LA I.E.	CÓDIGO MODULAR:
DIRECCIÓN:	UGEL:
NIVEL: Inicial ( ) Primaria ( ) Secundaria ( )	DRE: PIURA

DATOS DEL OBSERVADOR							
1. Cargo del observador	Director ( ) Subdirector de nivel ( ) Coordinador Académico ( ) Coordinador del área ( ) Otro cargo ( ) <i>Especificar:</i> _____			2. Fecha del monitoreo	Día	Mes	Año

Datos del docente observado → Datos a ser registrados consultando al docente	
3.- Apellidos y Nombres:	4. Especialidad

Datos de la sesión observada → Datos a ser registrados mediante la observación							
5. Área o áreas desarrolladas → Anotar en el siguiente espacio							
6. Denominación de la sesión:							
7. Nivel Educativo:	Inicial ( )	Primaria ( )	Secund. ( )	8. Grado(s) o año(s) en el aula:		9. Sección:	
10. Turno	Mañana ( )	Tarde ( )	11. Duración de la sesión observada:		_____ hrs. _____ min.		

NIVEL DE AVANCE		
Logrado	Cumple con lo previsto en el ítem.	3
En proceso	Cumple parcialmente con los requerimientos del ítem.	2
En inicio	Cumple en un nivel incipiente con los requerimientos del ítem.	1
<b>Inicio</b>	<b>En proceso</b>	<b>logrado</b>
16	17 - 32	33 - 48

## II. DESARROLLO DE LA SESIÓN DE APRENDIZAJE

Uso Pedagógico del tiempo en las sesiones de aprendizaje → Datos a ser registrados mediante la observación y la revisión del documento de planificación, según corresponda:				
Complete los ítems 01 - 04 mediante la observación de la sesión.		Valoración		
01	El/la docente utiliza mayor tiempo en actividades pedagógicas, que generan aprendizajes significativos en los estudiantes, sobre las no pedagógicas, durante la sesión de aprendizaje.	1	2	3
02	El/la docente dosifica el tiempo de las actividades pedagógicas teniendo en cuenta las características de los procesos pedagógicos.	1	2	3
03	El/la docente cumple y respeta el horario establecido para el área curricular, de acuerdo a los planes curriculares de cada I.E. (Inicial y Primaria) y respeta el número de horas establecido según la RSG 2378-2014-MINEDU (Secundaria)	1	2	3
Complete el ítem 04 referido a la planificación.		Valoración		
04	El/la docente planifica sus actividades pedagógicas (carpeta pedagógica) dosificando el tiempo en la sesión de aprendizaje de modo que responda a los procesos pedagógicos.	1	2	3
Sub total		4	8	12

Uso de herramientas pedagógicas por los profesores durante las sesiones de aprendizaje → Datos a ser registrados mediante la observación y la revisión del documento de planificación, según corresponda				
Complete los ítems 05 al 10 mediante la observación de la sesión.		Valoración		
05	El/la docente problematiza y/o plantea el reto o conflicto cognitivo según las orientaciones de las Rutas de Aprendizaje.	1	2	3
06	El/la docente comunica con claridad el propósito de la sesión y las actividades previstas, según las orientaciones de las Rutas de Aprendizaje y el documento Orientaciones Básicas para la Programación Curricular.	1	2	3
07	El/la docente desarrolla estrategias, basadas en las Rutas de Aprendizaje, para recoger saberes y generar nuevos aprendizajes, teniendo en cuenta, el enfoque de área.	1	2	3
08	El/la docente acompaña a los estudiantes según su ritmo de aprendizaje teniendo en cuenta sus intereses y necesidades, utilizando para ello las orientaciones planteadas en las Rutas de Aprendizaje.	1	2	3
09	El/la docente teniendo en cuenta las competencias y capacidades de las Rutas de Aprendizaje de su área, ejecuta procesos de evaluación formativa y/o sumativa a los/as estudiantes en la sesión de aprendizaje.	1	2	3
10	El/la docente adecúa si es necesario las estrategias metodológicas de las Rutas de aprendizaje en función de las necesidades e intereses de los estudiantes.	1	2	3
Complete los ítems 11 – 12 se monitorea mediante la revisión del documento de planificación, al final de la observación de la sesión. En caso no se cuente con ningún documento de planificación deberá marcar “En inicio”.		Valoración		
11	El/la docente cuenta con su planificación curricular (carpeta pedagógica) en la que incluye actividades pedagógicas en el marco de los procesos pedagógicos y el enfoque del área planteados en las Rutas de Aprendizaje y el documento de Orientaciones Básicas para la Programación Curricular.	1	2	3
12	El/la docente presenta en su planificación curricular criterios que respondan al proceso de evaluación formativa y/o sumativa.	1	2	3
Sub total		8	16	24

Uso de materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje → Datos a ser registrados mediante la observación y la revisión del documento de planificación, según corresponda				
Complete los ítems 13 al 15 mediante la observación de la sesión.		Valoración		
13	El/la docente utiliza materiales y/o recursos educativos, de manera oportuna, que ayudan al desarrollo de las actividades de aprendizaje, propuestas para la sesión.	1	2	3

14	El/la docente acompaña y orienta, a los/as estudiantes, sobre el uso de los materiales en función del aprendizaje a lograr.	1	2	3
15	El/la docente usa materiales elaborados con participación de estudiantes y/o PPF para el desarrollo de los aprendizajes.	1	2	3
<b>Complete el ítem 16 mediante la revisión del documento de planificación, al final de la observación. En caso no se cuente con ningún documento de planificación deberá marcar "En inicio".</b>		<b>En inicio</b>	<b>En proceso</b>	<b>Logrado</b>
16	El/la docente presenta la planificación (carpeta pedagógica) en la que se evidencia el uso de materiales y recursos educativos en relación al propósito de la sesión.	1	2	3
Sub total		4	8	12
<b>Total Final</b>		<b>16</b>	<b>32</b>	<b>48</b>

<b>(*) Gestión del clima escolar en la Institución Educativa → Datos a ser registrados mediante la observación según corresponda.</b>				
<b>Complete los ítems 01-03 mediante la observación de la sesión</b>		<b>Valoración</b>		
01	El/la docente escucha y dialoga con atención a los estudiantes, en el momento oportuno y de manera equitativa, según sus necesidades de aprendizaje.	1	2	3
02	El/la docente reconoce el esfuerzo individual o grupal de los estudiantes mediante una comunicación estimulante y/o positiva (mediante palabras o gestos motivadores).	1	2	3
03	El/la docente promueve relaciones horizontales, fraternas, colaborativas entre los estudiantes creando un clima de confianza y armonía.	1	2	3
Sub total				

(\*) Los datos que resulten de esta tabla no se tomarán en cuenta en la valoración de la matriz de monitoreo del Compromiso 4, que corresponde a la segunda parte del aplicativo en Excel. Dicha información se tomará en cuenta para evidenciar el clima que se desarrolla dentro de la sesión de aprendizaje.

<b>(*) Tratamiento de los procesos de aprendizaje - enseñanza de los estudiantes inclusivos en el aula por el/la docente → Datos a ser registrados mediante la observación según corresponda.</b>				
<b>Complete los ítems 01-02 mediante la observación de la sesión</b>		<b>Valoración</b>		
01	El/la docente ha formulado adecuaciones curriculares para atender los procesos de aprendizajes de los niños/as inclusivos, atendiendo a sus necesidades y ritmos de aprendizaje.	1	2	3
02	El/la docente desarrolla estrategias metodológicas orientadas a generar aprendizajes en los niños inclusivos en interacción con los demás niños del aula.	1	2	3
	El/la docente utiliza materiales educativos adecuados a las necesidades e interés de los niños/as inclusivos, tomando en cuenta las adaptaciones curriculares.	1	2	3
Sub total				

(\*) Los datos que resulten de esta tabla no se tomarán en cuenta en la valoración de la matriz de monitoreo del Compromiso 4, que corresponde a la segunda parte del aplicativo en Excel. Dicha información se tomará en cuenta para evidenciar el tratamiento que el/la docente le brinda al niño/niña incluidos, que se desarrolla dentro de la sesión de aprendizaje.

<b>(*) Criterios y procedimientos para la evaluación formativa y sumativa empleada por el/la docente durante la sesión de aprendizaje → Datos a ser registrados mediante la observación según corresponda.</b>				
<b>Complete los ítems 01-0s mediante la observación de la sesión</b>		<b>Valoración</b>		
01	El/la docente ha formulado criterios e instrumentos de evaluación que recogen el enfoque por competencias y centralizan el logro de aprendizajes significativos.	1	2	3
02	El/la docente utiliza interrogantes estratégicas durante la metacognición que permite al estudiante expresarse al final de la sesión sobre lo aprendido y el uso que tendrá para el niño/a en su vida cotidiana (transferencia de lo aprendido en situaciones nuevas).	1	2	3



<b>Encargado(a) del monitoreo</b>

<b>Docente monitoreado(a)</b>

<b>Compromiso 4</b>	<b>Puntaje</b>		
	<b>En inicio</b>	<b>En proceso</b>	<b>Logrado</b>
Uso pedagógico del tiempo	4	8	12
Uso de herramientas pedagógicas	8	16	24
Uso de material educativo	4	8	12
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>32</b>	<b>48</b>

## REPORTE ASISTENCIA PERSONAL DOCENTE - PRIMARIA

I.E.: Ignacio Merino				MES: SETIEMBRE		
UGEL: Piura				Grado y Sección: 1ro al 6to grado		
N°	NOMBRE Y APELLIDOS	CÓDIGO MODULAR	CARGO	JORNADA LABORAL	TARDANZAS	INASISTENCIAS
1	MADRID TINOCO FANNY BEATRIZ	1002638789	DOCENTE	30 HORAS	0	0
2	HERMIDA ELERA TEREZA EGLANDINA	1003093093	DOCENTE	30 HORAS	0	0
3	FIGUEROA CASTRO REBECA ELIZABETH	1002658030	DOCENTE	30 HORAS	0	0
4	BENITO MASIAS KETTY FRANCISCA	1002629906	DOCENTE	30 HORAS	0	0
5	FLORES QUINDE DELMIRA ROBERGINA	1003130468	DOCENTE	30 HORAS	0	0
6	REQUENA AREVALO LILIANA MILAGROS	1002820990	DOCENTE	30 HORAS	0	0
7	GALECIO LLOCLLA CARLOS EDUARDO	1002655478	DOCENTE	30 HORAS	0	0
8	HERRERA LOZADA MARITZA	1002668690	DOCENTE	30 HORAS	0	0
9	VASQUEZ RAMOS MARITZA ISABEL	1002628159	DOCENTE	30 HORAS	0	0
10	GARRIDO CORNEJO MARISOL	1002641947	DOCENTE	30 HORAS	0	0
11	PRADO MORALES SILVIA BEATRIZ	1002834073	DOCENTE	30 HORAS	0	0
12	MUÑOZ ESPINOZA JANET MILAGROS	1042761019	DOCENTE	30 HORAS	0	0
13	VARGAS MACHUCA RUTH YOLANDA	1003859973	DOCENTE	30 HORAS	0	0
14	CALLE SANTUR DAVID	1003122405	DOCENTE	30 HORAS	0	0
15	BENITES ENCALADA NORLY	1002653132	DOCENTE	30 HORAS	0	0
16	PARDO CHINCHAY RENEE	1003116110	DOCENTE	30 HORAS	0	0

**INFORME DE EGRESOS DE LA GESTIÓN DE RECURSOS 2015**

CONCEPTO	ENERO	FEBRER	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	MAYO	JUNIO	AGOSTO	SETIEM.	OCTUB.	NOVIEM	DICIEMB.	TOTAL
Mat. Oficina	480.50	50.00	218.87												749.37
Mat. Manten.	84.80	820.20													905.00
R. H. Manten.	500.00		1260.00												1760.00
Mat. Limpieza.	27.50	10.00													37.50
Formatos Certi.															0.00
Papeletas Movil	255.20	288.00	50.00												593.20
R. H. Servicios															0.00
B/P.Doc.Rec.Sub	30.00														30.00
Boletas Gast.Var	95.00	21.00	6210.00												6326.00
<b>TOTAL</b>	1473.00	1189.20	7738.87	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	<b>10401.07</b>

**INFORME DE INGRESOS DE LA GESTIÓN DE RECURSOS 2015**

CONCEPTO	ENERO	FEBRER	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	MAYO	JUNIO	AGOST	SETIEM.	OCTUB.	NOVIEM	DICIEMB.	TOTAL
SALDO 2015	5923.98														5923.98
Exp. Certific.	975.00	939.50													1914.50
Const. Estudios	35.00	95.00													130.00
Eval. Recuper.	135.00	425.00													560.00
Eval. Subsanac.		50.00													50.00
Copiadora															0.00
Boleta Informat															0.00
Agendas Escol.															0.00
Inscripción.	2185.00	2045.00													4230.00
Otras Activid.															0.00
<b>TOTAL</b>	9253.98	3554.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	<b>12808.48</b>

**RESUMEN**

TOTAL INGRESOS	12808.48
TOTAL EGRESOS	10401.07
<b>SALDO</b>	<b>2407.41</b>