

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA  
DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SOBRE LA BASE DEL ENFOQUE COSO (2013)**

**Trabajo de investigación para optar el grado de Magíster en Contabilidad**

**AUTORA**

**KEMERLY HENRIQUEZ BRAVO**

**ASESOR**

**JOSÉ CARLOS DEXTRE FLORES**

**Julio, 2020**

## Resumen

El presente trabajo de investigación se desarrolla en la Institución Educativa Particular (I.E.P.) Isaac Newton S.A.C., que brinda servicios educativos en los niveles de inicial primaria y secundaria. Esta investigación está orientada a identificar los factores que afectan el cumplimiento de los objetivos institucionales determinados por los directivos, los cuales están dirigidos al crecimiento, rentabilidad económica y calidad del servicio para el aseguramiento de su sostenibilidad en el tiempo.

Con el fin de identificar las causas de los principales problemas de rentabilidad y atraso en el cobro de pensiones que impactan en la liquidez de la entidad, se realizaron entrevistas estructuradas a la administración para conocer la institución. También, se analizó su entorno y la forma cómo opera dentro de él. Asimismo, se elaboraron cuestionarios tomando como referencia el enfoque COSO, para comprender el nivel de desarrollo de organización de la I.E.P. y conocer las actividades y controles de sus principales procesos administrativos, así como la forma de gestionarlos. Además, se representaron mediante flujogramas los procesos mencionados para determinar los riesgos que, de materializarse, afectarían el logro de los objetivos determinados por la gerencia.

Producto de todo el análisis realizado, se encontraron los resultados, alineados a las funciones de la gestión administrativa: planeación, organización, dirección y control de las razones que afectan el logro de las metas deseadas. Para concluir, con el fin de medir los riesgos determinados por los flujogramas y poder gestionarlos mediante controles sugeridos, se propone instrumentos de gestión de riesgos, llamadas matrices de riesgos y controles, para cada proceso analizado: admisión, matrícula, facturación y cobranza; gestión de cobranza por morosidad; reclutamiento y selección del personal; y cálculo y pago de planillas.

Palabras clave: gestión administrativa, gestión del riesgo, control, flujogramas, matrices de riesgos y controles, estructura organizacional.

## **Abstract**

The current research, aims to identify the factors that affect the fulfillment of the institutional objectives of the Private Educational Institution Isaac Newton S.AC at the primary and secondary school levels. These institutional objectives – determined by the management- are conducted to achieve economical profitability, growth, and quality of the services which provide sustainability through time.

In order to identify the causes of the main problems of profitability and arrears in the collection of monthly payments which impact the liquidity of the institution, structured interviews were conducted with the management. Also, an analysis of the environment and the way it operates was developed. Likewise, questionnaires were prepared using the COSO approach to understand the level of organizational development of the institution and to learn about the activities and controls of its main administrative processes, as well as how to manage them. In addition, the processes mentioned above were represented by means of flowcharts to determine the risks that, if materialized, would affect the achievement of the objectives determined by the management.

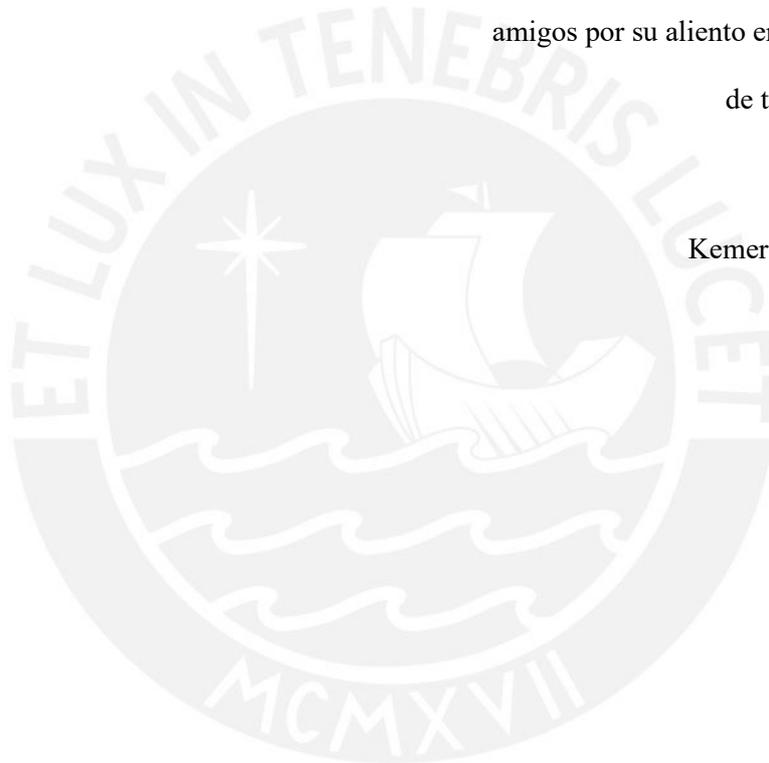
As a result of the analysis, the results were aligned with the functions of administrative management: planning, organization, direction and control of the reasons that affect the achievement of the desired goals. To conclude, in order to measure the risks determined by the flowcharts and to be able to manage them by means of suggested controls; there is a proposition of risk management tools, which are developed as risk and control matrices, and analyze for each process the following: admission, registration, billing and collection; collection management for delinquency; recruitment and selection of personnel; and calculation and payment of payroll.

Key words: administrative management, risk management, control, risk and control matrices, organizational structure.

## Dedicatoria

Dedico este trabajo a Dios por ser mi guía, a mis padres Humberto y Laly por instruirme con valores y principios que me hacen ser la persona que soy hoy en día, a mi esposo Daniel y a mis hijos Antonella, Daniella y Rodrigo por su paciencia y apoyo en el cumplimiento de mis sueños, y a mis profesores, familia y amigos por su aliento en todo este esfuerzo de terminar la maestría.

Kemerly Henríquez Bravo



## **Agradecimientos**

Mi profundo agradecimiento, en primer lugar, a mi asesor, el profesor José Carlos Dextre Flores, por su excelente asesoría y la claridad de sus lineamientos ofrecidos. Sus amplios conocimientos, orientaciones y experiencia han sido fundamentales para la elaboración de la presente investigación. Sin su apoyo constante, responsabilidad y rigor académico no podría haber culminado este gran reto.

Asimismo, agradezco a la Maestría de Contabilidad por la invaluable labor de transmitir conocimientos enfocados a contribuir con la mejora de la gestión empresarial. Finalmente, agradezco el apoyo, el cariño y el respaldo de mi familia, profesores y amigos durante todo este tiempo de arduo sacrificio.

Finalmente, también agradezco a la directora de la I.E.P. Isaac Newton S.A.C., Graciela Pinillos, por todo su apoyo. Sin ella esta investigación no hubiera sido posible.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	XI
CAPÍTULO I: DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....	1
1. Planteamiento del problema .....	1
1.1. Determinación del problema .....	1
2. Preguntas de investigación .....	4
2.1. Pregunta principal.....	4
2.2. Preguntas secundarias.....	4
3. Objetivos de la investigación .....	4
3.1. Objetivo principal.....	4
3.2. Objetivos secundarios.....	5
4. Justificación de la investigación.....	5
5. Viabilidad de la investigación .....	6
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	7
1. Antecedentes .....	7
2. Funciones de la gestión administrativa.....	7
2.1. Planeación .....	7
2.2. Organización .....	9
2.3. Dirección .....	10
2.4. Control.....	10
3. El control (interno) bajo el enfoque COSO.....	11
3.1. Categorías de objetivos .....	12
3.2. Componentes del control interno .....	12
3.3. Beneficios del enfoque COSO .....	14
4. Marco regulatorio del sistema de educación en el Perú .....	14
4.1. Estructura del sistema educativo peruano .....	14
4.2. I.E.P. de Educación Básica Regular .....	15
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	17
1. ENFOQUE .....	17
2. Diseño de la investigación.....	17
3. Plan de muestreo .....	17
4. Técnicas de recolección de datos .....	17
5. Aspectos éticos.....	18
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA ENTIDAD.....	19
1. Información general de la entidad.....	19

1.1. Marco legal.....	19
1.2. Constitución de la institución.....	19
1.3. Inmunidad tributaria.....	19
1.4. Composición de accionistas y directorio.....	20
1.5. Gestión actual de la entidad.....	20
1.6. Declaración de la misión y la visión.....	21
1.7. Valores institucionales.....	22
1.8. Objetivos institucionales.....	22
1.9. Estructura organizacional.....	23
2. Referencia e identificación del entorno.....	23
2.1. Oportunidades.....	24
2.2. Riesgos.....	24
2.3. Fortalezas.....	25
2.4. Debilidades.....	25
3. Instrumentos de análisis.....	25
3.1. Cuestionario sobre instrumentos de gestión empleados por la alta dirección.....	26
3.2. Cuestionario de actividades y controles de los procesos administrativos.....	27
3.3. Análisis narrativo y gráfico de los procesos administrativos.....	29
<b>CAPÍTULO V: EVALUACIÓN Y PROPUESTAS DE MEJORA.....</b>	<b>33</b>
1. Evaluación del resultado de los cuestionarios y los procesos administrativos.....	33
1.1. Planeación estratégica.....	33
1.2. Planeación funcional.....	33
1.3. Planeación operativa.....	34
1.4. Organización.....	35
1.5. Dirección.....	35
1.6. Control.....	35
2. Propuesta de Mejora.....	35
2.1. Matriz del proceso de admisión, matrícula, facturación y cobranza.....	36
2.2. Matriz del proceso de gestión de cobranza por morosidad.....	37
2.3. Matriz del proceso de reclutamiento y selección del personal.....	37
2.4. Matriz del proceso de cálculo y pago de planillas.....	37
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>38</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>39</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>40</b>
<b>ANEXO 1: CUESTIONARIO SOBRE INSTRUMENTOS DE GESTIÓN EMPLEADOS POR LA ALTA DIRECCIÓN.....</b>	<b>42</b>
<b>ANEXO 2: CUESTIONARIO DE ACTIVIDADES Y CONTROLES DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS.....</b>	<b>44</b>
<b>ANEXO3: PROCESO DE ADMISIÓN, MATRÍCULA, FACTURACIÓN Y COBRANZA.....</b>	<b>46</b>
<b>ANEXO 4: FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE ADMISIÓN, MATRÍCULA, FACTURACIÓN Y COBRANZA.....</b>	<b>47</b>
<b>ANEXO 5: PROCESO DE GESTIÓN DE COBRANZA POR MOROSIDAD.....</b>	<b>48</b>
<b>ANEXO 6: FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE GESTIÓN DE COBRANZA POR MOROSIDAD.....</b>	<b>49</b>

ANEXO 7: PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.....	50
ANEXO 8: FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.....	51
ANEXO 9: FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE CÁLCULO Y PAGO DE PLANILLA .....	52
ANEXO 10: FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE CÁLCULO Y PAGO DE PLANILLAS .....	53
ANEXO 11: METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MATRICES DE RIESGOS Y CONTROLES .....	54
ANEXO 12: MATRIZ DEL PROCESO DE ADMISIÓN, MATRÍCULA, FACTURACIÓN Y COBRANZA .....	55
ANEXO 13: MATRIZ DEL PROCESO DE GESTIÓN DE COBRANZA POR MOROSIDAD.....	56
ANEXO 14: MATRIZ DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL .....	57
ANEXO 15: MATRIZ DEL PROCESO DE CÁLCULO Y PAGO DE PLANILLA .....	58



## Lista de tablas

Tabla 1. <i>Número de alumnos matriculados desde el 2014 al 2018</i> .....	1
Tabla 2. <i>Cuadro del resultado neto en relación con las ventas netas del 2014 al 2018</i> .....	3
Tabla 3. <i>Distribución de participación de accionistas</i> .....	20
Tabla 4. <i>Alumnos matriculados por nivel y gestión</i> .....	24



## Lista de figuras

<i>Figura 1.</i> Porcentaje (%) de morosidad anual del 2014 al 2018. ....	2
<i>Figura 2.</i> Número de estudiantes matriculados del 2014 al 2018. ....	3
<i>Figura 3.</i> Estructura del sistema educativo peruano. ....	15
<i>Figura 4.</i> Organigrama de la I.E.P. Isaac Newton S.A.C.....	23



## INTRODUCCIÓN

El motivo que da origen a este trabajo de investigación es la observación efectuada a instituciones educativas que, siendo pequeñas o medianas y sin contar con la infraestructura de los grandes colegios, han logrado mantenerse por muchos años y convertirse en una opción de calidad y con un costo accesible para los niños y niñas de las zonas aledañas donde estos centros educativos se ubican. Producto de una indagación más profunda se pudo comprobar que muchos de estos centros educativos comienzan en una dimensión pequeña, pero luego crecieron y se convirtieron en colegios con mejor infraestructura y mayor prestigio gracias a una gestión eficiente y eficaz de sus directivos. Por otro lado, se conoció que hubo instituciones educativas privadas que desaparecieron, lo que trajo como consecuencia reducciones de puestos de trabajo y alumnos sin escuela.

En este contexto, surge el cuestionamiento acerca de por qué algunos centros educativos no alcanzan sus objetivos de rentabilidad y crecimiento si existe gran demanda por los servicios educativos privados, dado que los padres de familia perciben la enseñanza privada como de mejor calidad en relación con la educación pública. Asimismo, la pregunta consideraba si era necesario formalizar los procesos de una organización y una mayor supervisión en la realización de las actividades que ayuden a los directivos a mejorar su gestión administrativa para alcanzar sus metas. Además, el cuestionamiento se amplió para conocer si los directivos contemplan la necesidad de determinar los riesgos que puedan producirse dentro de las actividades de sus procesos y gestionarlos a través de controles eficientes.

## CAPÍTULO I: DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

### 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La investigación está orientada a identificar los factores que afectan la eficiencia, eficacia y economía de la gestión de la Institución Educativa Privada (I.E.P.) Isaac Newton S.A.C. entre los años 2014 y 2018, mediante el análisis y evaluación del diseño del proceso administrativo para identificar las razones que impiden alcanzar los objetivos planeados por los directivos.

#### 1.1. Determinación del problema

De acuerdo con la información obtenida de los directivos de la I.E.P. Isaac Newton S.A.C., existen dos problemas que no permiten alcanzar el nivel de rentabilidad esperado y su sostenibilidad en el tiempo, los cuales se ubican en dos momentos distintos.

El primer problema tiene relación con la meta propuesta, fijada en 500 alumnos de matrícula anual para lograr el 25% de rentabilidad. En el último año, el número de matriculados alcanzó el 76% de la meta prevista. La tendencia de los dos últimos años arroja un déficit del 24% de los ingresos esperados. El siguiente cuadro muestra el comportamiento de la matrícula de alumnos entre 2014 y 2018:

Tabla 1.  
*Número de alumnos matriculados desde el 2014 al 2018*

Conceptos	2014	2015	2016	2017	2018
Meta matriculados	500	500	500	500	500
Meta matriculados en %	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
N.º matriculados	492	398	410	380	380
N.º matriculados en %	98.40%	79.60%	82.00%	76.00%	76.00%
% matriculados con respecto al año 2014	-	80.89%	83.33%	77.24%	77.24%

Nota: Esta tabla expresa el número de alumnos matriculados esperados en el intervalo de los años 2014 al 2018 y, en correspondencia, el número de matriculados efectivos y el porcentaje en función de la meta señalada en ese mismo intervalo de tiempo. También, proporciona información comparativa de los matriculados del 2015 al 2018 con respecto al 2014. I.E.P. Isaac Newton S.A.C. (2019).

La meta de alumnos matriculados responde a la capacidad instalada de la institución, que es de 500 alumnos. El número de alumnos matriculados es lo declarado ante el ente regulador. Como se puede apreciar, en el año 2014, casi se logra la meta esperada; sin embargo, a partir del 2015, hay una tendencia al 20% de incumplimiento de la meta. Esto se acentúa en los dos últimos años, lo cual llega al 24% de incumplimiento del objetivo propuesto. En suma, el colegio no está obteniendo el 25% de los ingresos proyectados.

El segundo problema se relaciona con la oportunidad de cobranza de las pensiones de estudio que no llega a recaudar los montos mensuales proyectados, lo que impacta en la capacidad de disponibilidad de efectivo y de maniobrabilidad de capital de trabajo de la institución. El siguiente cuadro muestra cómo se ha comportado la tasa de morosidad:

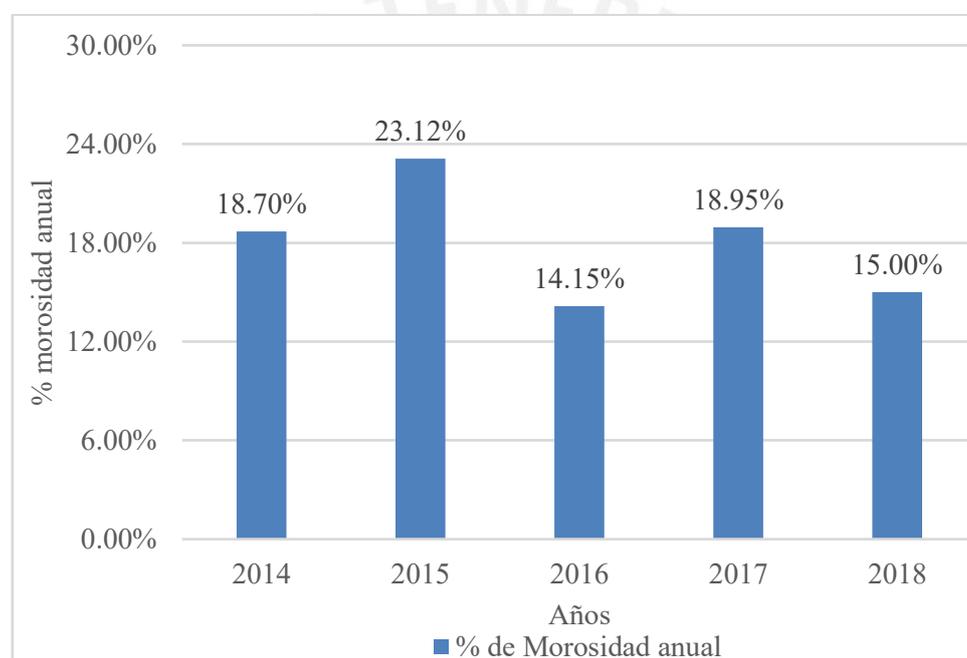


Figura 1. Porcentaje (%) de morosidad anual del 2014 al 2018.

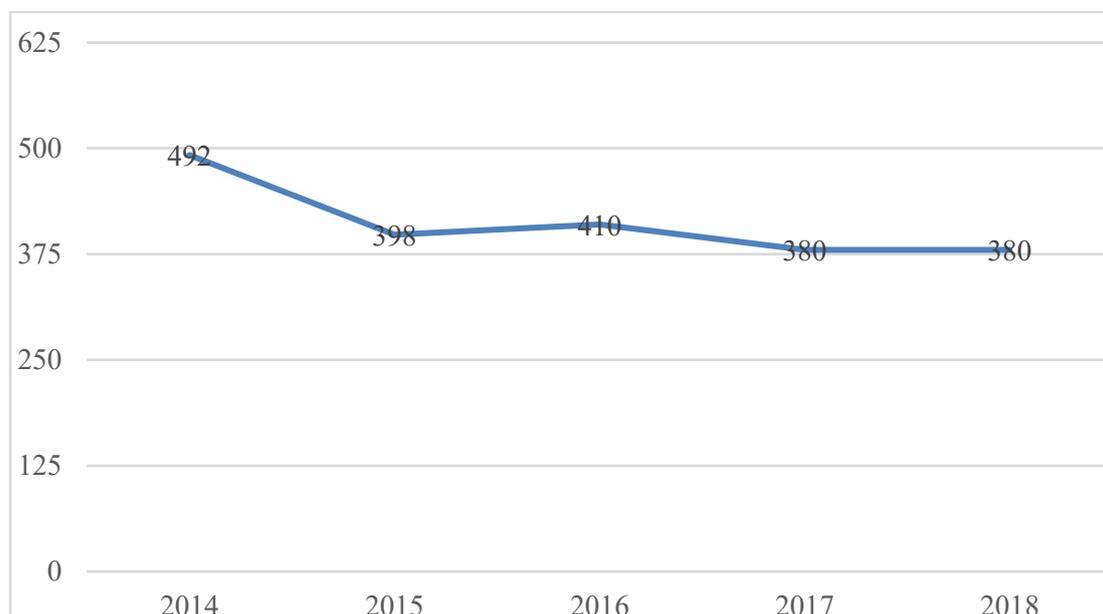
El gráfico permite visualizar el porcentaje anual de morosidad del 2014 al 2018. I.E.P. Isaac Newton S.A.C. (2019).

El promedio de morosidad es de 17.98% de los ingresos efectivos considerando el número de matriculados reales. En el año 2015, se registró el más alto índice de morosidad que fue del 23%, el cual disminuyó en los siguientes tres años, pero sin efecto significativo. A partir de este análisis, se infiere que la institución deja de percibir en su oportunidad casi un quinto del total de ingresos reales en función del número de estudiantes matriculados.

Ambos problemas tienen efecto en los siguientes objetivos estratégicos de la I.E.P.:

Crecimiento: incrementar en un 20% anual del número de aceptación de estudiantes.

Por un lado, tiene incidencia en el objetivo estratégico de expectativa de crecimiento de alumnos matriculados:



*Figura 2.* Número de estudiantes matriculados del 2014 al 2018.

El gráfico muestra la evolución del número de alumnos matriculados desde el 2014 al 2018. El eje vertical indica el número de alumnos y el eje horizontal nos indica el año, mientras que la intersección de ambos ejes indica el número de alumnos matriculados. I.E.P. Isaac Newton S.A.C. (2019).

La línea de tendencia del cuadro indica que el número de alumnos matriculados baja en el 2015, logra recuperarse en el 2016, pero luego vuelve a bajar y se mantiene por los últimos dos años (2017 y 2018). Esta situación no permite alcanzar la meta deseada, lo cual, aunado al problema de morosidad, agudiza la problemática de gestión institucional.

Rentabilidad: RN (neta) no menor a 25% anual.

Por otro lado, el segundo objetivo estratégico, en el que se evidencia la incidencia del problema, es el vinculado con la expectativa de:

Tabla 2.

*Cuadro del resultado neto en relación con las ventas netas del 2014 al 2018*

Conceptos	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas netas	640,395.00	713,693.00	787,749.00	769,043.00	798,879.00

Resultado neto	26,042.00	27,858.00	37,605.00	-778.00	78,394.00
Resultado neto en %	4.07%	3.90%	4.77%	-0.10%	9.81%

Nota: El resultado del cuadro es el porcentaje del resultado de cada ejercicio económico en relación con las ventas netas. Las ventas son el resultado de multiplicar el número de matriculados por la pensión escolar. I.E.P. Isaac Newton S.A.C. (2019).

El promedio de la rentabilidad real es del 5% del 2014 al 2018, lo que implica que solo se llega a un quinto de la rentabilidad esperada por los inversionistas. Esta situación puede afectar la condición de empresa en marcha del colegio, debido a que los accionistas podrían elegir no seguir invirtiendo en la entidad del sector educativo.

Por lo expuesto, la I.E.P. enfrenta esos problemas para alcanzar sus metas de crecimiento y rentabilidad. Por una parte, no llega a cumplir la meta establecida del número de estudiantes que le permita tener la posibilidad de generar más ingresos. Vinculado con lo anterior, del número de estudiantes matriculados no se obtiene los flujos de efectivo correspondientes debido a la morosidad o, también, por la incobrabilidad de las pensiones. Entonces, es necesario identificar aquellos aspectos de gestión que impiden la consecución de dichas metas y encontrar una forma de contrarrestarlas.

## **2. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

A partir de lo expuesto, planteamos las siguientes preguntas:

### **2.1. Pregunta principal**

¿Cuáles son los factores que limitan el logro de las metas de rentabilidad y sostenibilidad proyectadas que impiden alcanzar los objetivos financieros determinados por los directivos de la institución?

### **2.2. Preguntas secundarias**

- ¿Las funciones de la administración están claramente definidas y cuentan con los instrumentos de gestión necesarios?
- ¿La organización y funciones, los sistemas y procedimientos, y las políticas establecidas por los directivos permiten un eficaz y eficiente manejo económico de la institución?
- ¿Conviene adecuar la función de control al enfoque COSO a fin de mejorar el aseguramiento de las actividades de la organización en el logro de los objetivos?

## **3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1. Objetivo principal**

Identificar los factores que limitan el logro de las metas proyectadas que impiden alcanzar los objetivos planteados por los directivos de la institución.

### 3.2. Objetivos secundarios

- Determinar si las funciones de la administración están claramente definidas y cuenta con instrumentos de gestión necesarios.
- Analizar si la organización y funciones, los sistemas y procedimientos y las políticas diseñadas por la alta dirección son apropiadas en el manejo de la institución.
- Evaluar si la función de control es conveniente adecuarla al enfoque COSO para mejorar el aseguramiento de las actividades de la organización en el logro de los objetivos.

### 4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Este estudio evalúa el modelo económico y financiero del proceso administrativo para orientar a los directivos de la I.E.P. a superar las dificultades encontradas y alcanzar las metas establecidas por la alta dirección. Además, pretende demostrar que una eficiente y eficaz gestión de los recursos de la empresa contribuirá al crecimiento de la institución, lo cual la hará más rentable y sostenible en el tiempo.

La presente investigación plantea un modelo basado en un enfoque de control interno efectivo para la consideración de instituciones educativas de educación básica regular, tanto privado como público. Tiene el fin de evaluar la gestión administrativa a través de las funciones fundamentales de la administración, concluir con la identificación de las causas y formular las recomendaciones que permitan contribuir a la elección de las mejores estrategias de administración con los promotores, directores y gerentes, para alcanzar los objetivos planeados que permitan brindar un servicio eficiente y eficaz en el sector educativo básico.

Otro aporte será el fortalecimiento en el cumplimiento de actividades y procesos administrativos mediante la aplicación del enfoque COSO, recomendado en el mundo empresarial, que será adaptado para mitigar los potenciales riesgos que enfrenta la organización, y contribuir con la consecución de los objetivos institucionales. Este modelo provee una visión global y estratégica de la compañía y su relación con su entorno externo e interno.

Este trabajo pretende generar conocimientos válidos y confiables para ser usados como fuente de información y antecedente para próximos estudios relacionados con la gestión de entidades privadas del sector educativo. Además, se intenta proporcionar un referente para el desarrollo de otros trabajos de investigación relacionados con la mejora en la gestión administrativa de instituciones educativas privadas de educación regular básica y el aseguramiento de las actividades de las instituciones educativas mediante la mejora de la función del control con el aporte del enfoque COSO.

Por último, este trabajo podrá resultar beneficioso para los gestores administrativos del sector educación, debido a que los ayudaría a alcanzar mejores desempeños, elevaría su productividad con la organización y sus valores, y aseguraría las actividades que contribuyan con el logro de los objetivos.

## **5. VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

Este estudio proporciona una guía para el desarrollo de otros trabajos de investigación relacionados con la mejora en la gestión administrativa de instituciones educativas privadas de educación regular básica y con el aseguramiento de las actividades de la organización del centro educativo mediante la efectiva aplicación de las funciones fundamentales de la administración concentrada en la función del control con referencia en el enfoque COSO.

Para la realización del presente trabajo, se contó con literatura teórica pertinente, así como recursos tecnológicos y el tiempo necesario para la investigación y adquisición de conocimientos previos. Otro factor que ayudó fue que en esta institución no se habían realizado trabajos de investigación similares, y los directivos se mostraron interesados en las oportunidades de mejora que este trabajo brindará. De lo expuesto anteriormente, se concluye que no existe el riesgo de cancelación de la investigación.



## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **1. ANTECEDENTES**

En la I.E.P. Isaac Newton S.A.C., no se ha realizado ninguna evaluación de la gestión administrativa ni del control interno. Sin embargo, se encontraron dos estudios a nivel maestría en instituciones educativas privadas, los cuales nos muestran los beneficios de una efectiva función de control.

Ugando, Gallo y Solórzano (2018) desarrollaron un artículo llamado “Examen de procedimientos convenidos a la cuenta nómina: visión de incidencia en instituciones educativas en Ecuador”. Ellos realizaron un examen de procedimientos a la cuenta nómina de la I.E.P. Sagrados Corazones, mediante el método COSO II. El propósito fue mejorar los procedimientos contables y financieros relacionados a la planilla del personal. Este estudio ayudó a la administración a identificar los errores y deficiencias del proceso de nóminas mediante el informe de control interno y, a la vez, permitió implementar planes de acción para mejorar su proceso de planillas.

Asimismo, Espinola y Urbina (2016), en su tesis “Fortalecimiento del sistema de control interno en la Entidad Educativa IFB con base en la metodología COSO 2013”, presentaron una propuesta de implementación de mejora del control interno, con el fin de atender adecuada y eficientemente el incremento de demanda educativa que estaba afrontando esta organización. Se concluyó que los componentes con mayores oportunidades de mejora fueron actividades de control e información y comunicación. El beneficio para la organización fue obtener el diseño de los planes de acción a través de una hoja de ruta, la cual establecía actividades y tiempo de realización para las oportunidades de mejora informadas a la alta dirección y les permitiría atender la mayor demanda del servicio educativo.

### **2. FUNCIONES DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

La importancia de la administración radica en el uso eficiente y eficaz de los recursos de una organización para el logro de un conjunto de metas u objetivos establecidos por la alta dirección, y, por consiguiente, impacta en el desempeño de la entidad. Teniendo en cuenta todo lo anterior, surge la necesidad de comprender las funciones de la administración: planeación, organización, dirección y control (Amaru, 2009). A continuación, se detallará cada función.

#### **2.1. Planeación**

Es una herramienta que une el presente con el futuro y proporciona una mayor probabilidad de alcanzar los objetivos organizacionales. Decide si una acción debe ser realizada o no, determina la forma más idónea para alcanzar las metas trazadas y prepara los planes de contingencia basados en sus recursos. Se concentra en los factores críticos que enfrenta una empresa y que pueden afectar su desempeño

organizacional. Para lidiar con estas futuras complejidades, la planeación conoce la forma más eficiente de utilizar los recursos de la empresa (David, 2015).

Las empresas enfrentan constantemente situaciones complejas, que se traducen en un conjunto de problemas con los cuales debe lidiar. Además, debe considerar algunas variables para elegir soluciones efectivas a dichos problemas. Así la planeación surge del pensamiento sistémico, el cual considera a la organización como un sistema compuesto por elementos interdependientes que interactúan constantemente y al mismo tiempo funcionan como una unidad, y se obtiene una sinergia en la que el todo es más que la suma de las partes. Por ello, esta se realiza en tres niveles: estratégico, funcional y operacional de acuerdo a la propuesta de división de (Amaru, 2009).

### ***2.1.1. Planeamiento estratégico***

Es un proceso que implica el desarrollo de la misión, visión y objetivos considerando su entorno externo, que son las amenazas y oportunidades relacionadas con el marco regulatorio, económico, social, tecnológico, político, demográfico y competitivo en el que se encuentra inmersa la organización (David, 2015).

#### ***2.1.1.1. Visión***

Nos plantea cómo nos vemos en un futuro y en qué queremos convertirnos. Es la base para el desarrollo de la misión (David, 2015).

#### ***2.1.1.2. Misión***

Expone la razón de ser de una empresa, define el giro del negocio y a quiénes está dirigida, y también define su mercado objetivo (conoce su competencia). Establece su tecnología y comunica su responsabilidad con la sociedad y sus colaboradores, así como su preocupación por su sobrevivencia, crecimiento económico y rentabilidad (David, 2015).

#### ***2.1.1.3. Objetivos***

Son los resultados alcanzados. Si son a largo plazo, se relacionan con la misión de la empresa y son alcanzados mediante el establecimiento de políticas (directrices para la toma de decisiones frente a problemas) y procedimientos (especificaciones de actividades para alcanzar metas que establecen el manejo de tareas repetitivas). Son susceptibles de ser evaluados y marcan prioridades, además de establecer la base para las funciones de la administración. Si son a corto plazo, son establecidos por cada área y están relacionados con los objetivos a largo plazo, para que luego se conviertan en base para la asignación de recursos. Ambos objetivos tienen que ser cuantificables, medibles y factibles de ser alcanzados (David, 2015).

### ***2.1.2. Planeamiento funcional***

Son las estrategias que van a posibilitar la consecución del planeamiento estratégico, elaboradas por cada área, en las que se determinan las actividades a realizar y la asignación de recursos. La elección de estrategias (medios o alternativas para alcanzar objetivos) permitirá a la empresa adaptarse a los entornos cambiantes y lograr el éxito empresarial para obtener un desempeño eficaz (logro de metas) y eficiente (uso productivo y económico de recursos). Asimismo, puede mejorar su crecimiento y rentabilidad, y asegurar su sobrevivencia (Amaru, 2009).

### ***2.1.3. Planeamiento operativo***

Es la fase en la que se definen actividades y recursos para alcanzar las metas, la estimación del tiempo de trabajo (comprende la determinación de actividades, la programación de tareas y establecimiento de cronogramas), la asignación de recursos (considera el conocimiento de recursos y preparación de un presupuesto), la evaluación de riesgos (relacionada con la probabilidad e impacto de eventos desfavorables para el logro de objetivos) y la elaboración de planes de contingencia (Amaru, 2009).

## **2.2. Organización**

Es el proceso de tomar decisiones, que surge a partir del análisis de los objetivos, lo que da lugar a una división del trabajo, que se distribuyen en tareas, las cuales son atribuidas a una persona o un grupo para alcanzar las metas deseadas. Luego, se definen las responsabilidades en el cumplimiento de determinadas actividades a cada persona, lo cual genera el cargo.

La combinación de la división del trabajo, la determinación de responsabilidades y la asignación de autoridad genera la estructura organizacional, la cual se representa gráficamente y toma el nombre de organigrama. También se determina la autoridad de los jefes, quienes dirigen a sus subordinados y tienen autorización para disponer de los recursos de la empresa. Generalmente, la división de trabajo se realiza mediante el criterio funcional debido a que cada área tiene una función específica; de acuerdo a ella, se le asignan un conjunto de tareas que contribuyen a la realización de un propósito organizacional (Amaru, 2009)

Cada estructura organizacional tiene características específicas que definen modelo de la empresa. Existen dos modelos de acuerdo a la teoría de Amaru (2009):

### ***2.2.1. Modelo mecanicista***

Enfatiza las reglas, normas y procedimientos, los cuales están escritos. La autoridad es centralizada y destaca la jerarquía y el cumplimiento de las reglas. Las tareas son especializadas. La filosofía de la gerencia se basa en la eficiencia, seguridad y aversión al riesgo (Amaru, 2009)

### **2.2.2. Modelo orgánico**

Destaca la iniciativa de los colaboradores restando importancia a la jerarquía y la especialización de tareas. El pensamiento de la gerencia enfatiza la eficacia y la adaptabilidad a los cambios, y la organización es propensa al riesgo (Amaru, 2009)

También es importante lograr la integración de los colaboradores dentro de la organización, la cual está definida por la cultura organizacional. Esta, a su vez, consiste en el conjunto de valores, normas y conductas compartidas por los miembros de un ente. Los valores son ideas, creencias y juicios que comparten los integrantes de una compañía, mientras que las normas son las reglas sociales que describen un comportamiento apropiado frente a una situación determinada (Hill, 2009).

### **2.3. Dirección**

Implica coordinar, conducir y motivar a los colaboradores al logro de los objetivos empresariales. La dirección establece las políticas que marcan la forma de realizar las actividades de la empresa. Por ello, en esta función se encuentran presentes la medición del desempeño de la empresa, la motivación, el liderazgo y la comunicación organizacional.

El desempeño se vincula con la eficiencia (forma de utilizar los recursos evitando desperdicios), productividad (relación entre recursos consumidos y resultados obtenidos) y eficacia (grado de realización de objetivos medido en relación con la comparación de los resultados esperados con los resultados obtenidos) (Amaru, 2009).

La motivación es el proceso de influir en los colaboradores para alcanzar determinados objetivos, lo que implica un liderazgo definido como la construcción de una visión del futuro de la organización. Para lograrlo, los líderes establecen un clima de confianza, empatía y justicia (David, 2015).

La comunicación organizacional es más beneficiosa cuando es bidireccional. Así, la comunicación hacia abajo implica que viene de las jefaturas hacia los subordinados. En este tipo de comunicación, se destaca el carácter directivo. Su función es mantener informados a sus colaboradores acerca de las órdenes, políticas y procedimientos, mientras que la comunicación hacia arriba es la que se dirige de los niveles inferiores a los niveles superiores por medio de informes (Amaru, 2009).

### **2.4. Control**

El control es una de las funciones más importantes de la administración. De acuerdo con Dextre, J. y Del Pozo, R. (2012), es definida como un “conjunto de tareas mediante el cual se llevan a cabo las actividades de una organización para cumplir un objetivo común.” Asimismo, estos autores precisan que la función de control consiste en la acción de vigilar, detectar y proponer las correcciones cuando se producen desviaciones de las actividades y resultados planificados por la administración. También asegura la realización de las actividades de acuerdo al procedimiento determinado, debido a que estas

actividades son susceptibles al riesgo de incumplimiento o la posibilidad de llevarlas a cabo con errores o desviaciones en su ejecución. Así, se asegura la continuidad de la operatividad de la empresa.

El control se establece en función de la estructura organizacional. De acuerdo con Dextre, J. y Del Pozo, R. (2012), requiere lo siguiente:

- Establecer controles en la ejecución de actividades que determinen estándares de desempeño.
- Medir el rendimiento individual de los colaboradores y el desempeño del negocio.
- Evaluar los resultados comparándolos con los estándares de desempeño estructurados de acuerdo con los objetivos establecidos.
- Implementar medidas correctivas.

Por consiguiente, al ser el control una función dinámica que se encuentra en las actividades, operaciones y procesos de la administración, debe estar comprendido en los manuales de organización y funciones, debido a que, en este instrumento de gestión, se precisa la línea de autoridad, asignación de responsabilidades y segregación de funciones. También, debe estar en los manuales de procedimientos en los cuales se establece la forma de realizar las actividades y tareas. Así, se comprende que el control puede ser previo (aparece antes de ejecutar la actividad para evitar errores), simultáneo (se realiza en la ejecución misma de la tarea en forma de requisitos) y posterior (después de ejecutada la tarea) (Dextre, J. y Del Pozo, R., 2012).

Para concluir, el seguimiento y evaluación del desempeño de una organización se realiza en tres niveles, de acuerdo con un orden jerárquico propuesto por Amaru (2009):

#### ***2.4.1. Control estratégico***

Ayuda a la planeación estratégica evaluando si la misión, objetivos y estrategias se adecúan con el entorno externo traducido en amenazas, oportunidades y competencia.

#### ***2.4.2. Control administrativo***

Ocurre en las áreas funcionales mediante el establecimiento de las políticas y procedimiento de las actividades.

#### ***2.4.3. Control operativo***

Dirigido a la ejecución de actividades y consumo eficiente y eficaz de los recursos. Sus principales herramientas son los cronogramas y los presupuestos.

### **3. EL CONTROL (INTERNO) BAJO EL ENFOQUE COSO**

De la revisión de muchos autores que se han referido a este modelo, se tiene como referencia a este modelo a Laski (2006), Rozen (2008), Miaja (2010), Hernández (2016) y Fonseca Luna (2016), que presentan una categorización de objetivos y una caracterización de cinco componentes relacionados entre sí y diecisiete principios que interactúan dentro de los procesos de la organización, con el fin de lograr la consecución de los objetivos determinados por la alta dirección. A continuación, se presenta la categoría de objetivos de manera sintetizada a partir de lo que señalan los autores mencionados.

### **3.1. Categorías de objetivos**

Los objetivos del control interno se agrupan en tres categorías:

- **Objetivos operacionales**

Se relacionan con la misión y visión de la compañía. Se revisa el funcionamiento de los procesos operacionales de la empresa y sus objetivos con relación al rendimiento financiero de la organización. También abarca la protección de los activos frente a posibles pérdidas, así como el mantenimiento y uso eficiente de los recursos de la empresa.

- **Objetivos de información**

Vinculados a la elaboración de reportes financieros y no financieros para uso interno y externo de los *stakeholders*. Los reportes internos responden a objetivos basados en las necesidades de planificación operativa, decisiones estratégicas y evaluación del desempeño. Con respecto a la información externa, los reportes se confeccionan de acuerdo con la regulación y normas aplicables a la organización.

- **Objetivos de cumplimiento**

En función de las leyes y regulaciones aplicables a la organización.

### **3.2. Componentes del control interno**

Para cada componente, se han definido diecisiete principios. Todos los componentes se interrelacionan entre sí dentro de los procesos operacionales de la organización.

#### ***3.2.1. Entorno de control***

Es el conjunto de normas, procesos, políticas y estructuras que sirven como bases para llevar a cabo el control interno de la organización. La alta administración establece las normas de conducta esperadas de los colaboradores considerando la integridad y los valores éticos de la compañía. Se revisa los niveles de autoridad y responsabilidad, nivel de delegación de funciones, capacitación y desarrollo profesional del personal. Los principios que operan en este componente son los siguientes:

- 1) Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.
- 2) Ejerce responsabilidad de la supervisión del control interno.

- 3) Establece estructura, autoridad y responsabilidad.
- 4) Manifiesta compromiso con la competencia de profesionales.
- 5) Responsabilidad por la rendición de cuentas.

### **3.2.2. Evaluación de riesgo**

La alta dirección deberá definir sus objetivos estratégicos y operativos. Luego, debe evaluar los riesgos en función del impacto que estos pudiesen tener sobre el logro de los objetivos organizacionales. Finalmente, se establecerán controles para reducirlos a niveles tolerables. Para ello, se evalúa si los riesgos son manejados adecuadamente. Los principios involucrados en este componente son los siguientes:

- 6) Define objetivos adecuados.
- 7) Identifica y analiza el riesgo.
- 8) Evalúa el riesgo de fraude.
- 9) Identifica y analiza cambios significativos.

### **3.2.3. Actividades de control**

Son actividades destinadas a mejorar los controles internos como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, medición del desempeño de los trabajadores y segregación de funciones. Los siguientes son los principios de este componente:

- 10) Selecciona y desarrolla actividades de control.
- 11) Selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología.
- 12) Implementa mediante políticas y procedimientos.

### **3.2.4. Información y comunicación**

De acuerdo con la definición del enfoque COSO, la información permite que los colaboradores interioricen las responsabilidades del control y su necesidad e importancia para el logro de los objetivos. Los principios de este componente son los siguientes:

- 13) Utiliza información relevante.
- 14) Comunica internamente.
- 15) Comunica externamente.

### **3.2.5. Actividades de supervisión (monitoreo)**

Son las evaluaciones continuas e independientes, cuyos hallazgos son evaluados y las deficiencias son comunicadas oportunamente. Los principios involucrados en este componente son los siguientes:

- 16) Permite evaluaciones continuas y/o separadas.

17) Evalúa y comunica deficiencias.

### **3.3. Beneficios del enfoque COSO**

A continuación, se señalan los beneficios de este enfoque:

- Es flexible debido a que se amolda a la estructura de cada organización.
- Es considerado como un instrumento de gestión que proporciona una garantía razonable del cumplimiento de los objetivos establecidos por la dirección de la empresa.
- Permite evaluar a la alta dirección en cuanto a la eficiencia y eficacia de sus procesos operacionales.
- Promueve la creación de una cultura organizacional de riesgos dentro del negocio.

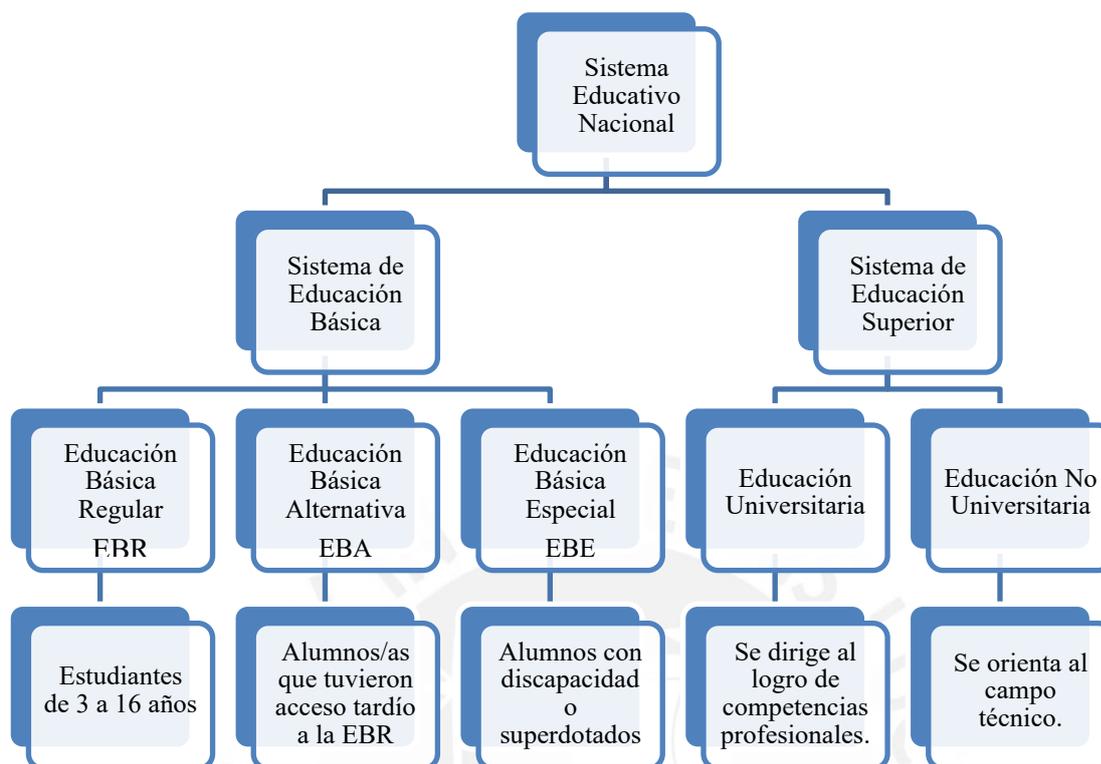
## **4. MARCO REGULATORIO DEL SISTEMA DE EDUCACIÓN EN EL PERÚ**

El Sistema Educativo peruano está regido por la Ley General de Educación (ley N.º 28044), que establece lineamientos generales de la educación y del sistema educativo peruano. La educación es declarada un derecho fundamental de la persona y de la sociedad. Para asegurar la universalización de la educación básica en todo el país como sustento del desarrollo humano, la educación es obligatoria para los estudiantes de los niveles de inicial, primaria y secundaria.

### **4.1. Estructura del sistema educativo peruano**

El sistema educativo nacional, según la Ley General de Educación, se encuentra dividido en educación básica y educación superior. A continuación, se muestra su estructura:

Figura 3. Estructura del sistema educativo peruano.



El gráfico muestra que la estructura del Sistema Educativo Nacional se divide en educación básica y educación superior. A su vez, la educación básica proporciona tres alternativas para cubrir las necesidades de alfabetización de la mayor cantidad de ciudadanos y la educación superior nos ofrece dos posibilidades para obtener mejores oportunidades de trabajo y desarrollo personal (Macroconsult, 2017, p. 6).

La gestión del sistema educativo nacional es descentralizada, simplificada y flexible. Las siguientes son sus instancias, en estricto orden:

- Ministerio de Educación: Proporciona los lineamientos del sistema educativo nacional.
- Dirección Regional de Educación: Asegura servicios educativos de calidad y con equidad en su jurisdicción.
- Unidad de Gestión Educativa (UGEL): Supervisa las actividades pedagógicas y administrativas.
- Institución Educativa Privada: Dirigida a los niños y adolescentes de 3 a 16 años y cubre servicios educativos brindados por niveles de inicial, primaria y secundaria.

#### 4.2. I.E.P. de Educación Básica Regular

Los centros educativos privados están regulados por la Ley de Protección a la Economía Familiar respecto al pago de Pensiones en Centros y Programas Educativos Privados (ley N.º 26549), la cual

permite que una persona natural o jurídica tenga el derecho de promover y conducir centros y programas educativos privados. Así, a la persona natural o jurídica, propietaria de un centro educativo, también le corresponde establecer la línea axiológica que regirá su centro, en el marco de los principios y valores establecidos en la Constitución.



## **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1. ENFOQUE**

Esta investigación tendrá un enfoque mixto, es decir, cualitativo y cuantitativo. El alcance de este estudio de caso es descriptivo, ya que considera a la entidad como objeto de estudio y exploratorio porque no se han realizado investigaciones en esta institución y es un tema poco estudiado para centros educativos de EBR a nivel de maestría.

### **2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación será no experimental debido a que no se manipularán variables para obtener resultados, sino que se tomarán los resultados de acuerdo a cómo se observa en la realidad la entidad. Además, será transversal, dado que los datos se recolectan en un solo periodo (año 2019).

### **3. PLAN DE MUESTREO**

Se empleará el muestreo no probabilístico y por conveniencia, debido a que se tomará la encuesta al personal directivo, empleados administrativos y algunos docentes que se encuentren vinculados a la realización de los procesos administrativos de la institución educativa. Se realizarán entrevistas estructuradas.

### **4. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Se utilizará entrevistas a profundidad con los directivos para determinar los objetivos institucionales, políticas y procedimientos, con el fin de conocer el ambiente interno de la empresa. Se procederá con la revisión documental y se concluirá con una lista de procedimientos y el estado de estos. También, se emplearán cuestionarios basados en los diecisiete principios del sistema de control interno basado en el enfoque COSO para identificar los procesos que afectan a la efectividad y/o eficiencia de la operación. Estos cuestionarios se aplicarán al personal directivo, administrativo y docente. Se elaborará una guía de entrevista con un experto en la materia para proporcionar lineamientos sobre las oportunidades de mejora.

A partir del análisis financiero obtenido de los estados financieros proporcionados por la empresa, se identificarán los componentes que tienen un impacto económicamente negativo en la situación de la empresa. Luego, se construirán flujogramas para identificar los riesgos de los procesos administrativos, lo que generará una matriz de riesgo que permitirá identificar los procesos administrativos críticos de la empresa que puedan generar riesgos con un impacto negativo en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Asimismo, a partir de esta matriz de riesgo, se identificarán los controles que sean

relevantes, que mitiguen los riesgos y que, si no existen, se propondrán controles que se encuentren dentro de la capacidad operativa de la organización, considerando el criterio de costo y beneficio.

#### **5. ASPECTOS ÉTICOS**

Se cuenta con el permiso de las autoridades de la I.E.P. para la elaboración del presente estudio, plasmado en la firma del Protocolo de Consentimiento Informado por la directora del centro educativo. Se guardará la información de las personas que fueron entrevistadas, así como la información financiera contable analizada.



## **CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA ENTIDAD**

### **1. INFORMACIÓN GENERAL DE LA ENTIDAD**

Mediante la indagación efectuada con la gerencia, se tomó la siguiente información que está contenida en instrumentos y documentos de la entidad.

#### **1.1. Marco legal**

Newton S.A.C. obtiene su licencia de funcionamiento el 30 de julio de 1996 mediante resolución Directoral 1002 y adquiere personalidad jurídica en el año 2009, de acuerdo a la partida registral 12300302 inscrita en la Superintendencia Nacional de Registro Públicos (Sunarp). Seguidamente, obtiene su Registro Único de Contribuyente (RUC), cuyo número es 20521068770, y empezó así a funcionar como la I.E.P. Isaac Newton S.A.C. en el distrito de Jesús María. Pertenece al sector educación y se rige principalmente por la ley 28044 (Ley General de la Educación, actualmente modificada por nuevo decreto supremo 010-2019-Minedu) y el decreto legislativo 882 (Ley de Promoción de la Inversión en la Educación). Al ser un colegio privado, se circunscribe en el marco de la ley 26549 (Ley de los Centros Educativos Privados), ley 27665 (Ley de Protección a la Economía Familiar respecto al pago de pensiones en Centros y Programas Educativos Privados) y ley 29733 (Ley de Protección de Datos Personales: manejo de información de alumnos, padres de familia y colaboradores).

#### **1.2. Constitución de la institución**

La institución optó por constituirse societariamente como una S.A.C., que es una opción establecida en la ley N.º 26887 (Ley General de Sociedades). Asimismo, se acogió al Régimen MYPE Tributario del Impuesto a la Renta, normado por el decreto legislativo 1269 y el decreto supremo 403-2016-RF (se paga menos impuesto a la renta por las primeras 15 UIT de la renta neta). En el ámbito laboral, se rige de acuerdo con la ley 28015 (Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa) y concede a los empleadores beneficios económicos por reducciones de costos laborales.

#### **1.3. Inmunidad tributaria**

Basado en el artículo 19º de la Constitución Política del Perú de 1993, “Las universidades, institutos superiores y demás centros educativos constituidos conforme a la legislación en la materia, no están afectas a los impuestos directo e indirecto sobre los bienes, actividades y servicios propios de su finalidad educativa y cultural”. En mérito a ello y al régimen tributario optado como MYPE, la entidad goza de los siguientes beneficios tributarios:

- No estar afectada a las transferencias o importación de bienes y prestación de servicios para sus fines propios.

- Aplicación escalonada sobre la renta anual (ingresos menos gastos) del impuesto a la renta. Para las primeras 15 unidades impositivas tributarias (UIT), la escala de la tasa del impuesto es de 10%, lo que beneficia a las MYPES.
- No estar afecta al pago del impuesto predial (respecto del inmueble), alcabala (en relación a la adquisición de inmuebles) y al patrimonio vehicular (adquisiciones de unidades de transporte).
- Exoneración del Impuesto a las Transacciones Financieras (ITF).

#### 1.4. Composición de accionistas y directorio

La I.E.P. Isaac Newton S.A.C. tiene dos accionistas, quienes también conforman el directorio de la entidad. La distribución de la participación accionaria es la siguiente:

Tabla 3.

*Distribución de participación de accionistas*

Nombre de accionistas	% de participación	Cargo	Fecha cargo
Guillermo Eugenio Cabrera Agramonte	85%	Promotor	01/02/1996
Graciela Pinillos Barrios	15%	Directora	01/02/1996

Nota: Esta tabla muestra la distribución en la participación de los accionistas. Se deduce que el accionista mayoritario y quien tiene el poder en la toma de decisiones es el promotor, frente a la participación minoritaria de la directora. I.E.P. Isaac Newton S.A.C. (2019).

#### 1.5. Gestión actual de la entidad

El enfoque de la situación actual de la gestión de la I.E.P. Isaac Newton, basado en la información proporcionada por la dirección, se orienta conforme se describe.

##### 1.5.1. Planeación estratégica

Cuentan con una misión y visión que son consignadas en la agenda escolar de los estudiantes y en la página web de la institución, por lo que son conocidos por toda la comunidad educativa. La alta dirección ha definido los objetivos institucionales; sin embargo, esta información no ha sido compartida con sus colaboradores para que puedan ser interiorizado por ellos y se trabajen en concordancia con ellos en la realización de sus funciones.

### **1.5.2. Planeación funcional**

La gerencia elabora presupuestos anuales de operación e inversión que son presentados al inicio del año escolar en su respectiva UGEL en función al número de alumnos matriculados, pero no se realiza el monitoreo mensual del mismo en aras de detectar las desviaciones o preparar planes de contingencia para llegar a las metas planteadas. Tampoco manejan un flujo de caja proyectado a través del cual puedan hacer un comparativo con la salida real de efectivo y sus necesidades de financiamiento.

### **1.5.3. Planeación operativa**

De acuerdo con el giro de la entidad, la alta gerencia ha identificado que los procesos de mayor impacto, de interés particular de la presente investigación, representan las actividades principales de la gestión educativa, que se detallan así:

- Proceso de admisión, matrícula, facturación y cobranza
- Proceso de gestión de cobranza por morosidad
- Proceso de reclutamiento y selección del personal
- Proceso de cálculo y pago de planillas

En cuanto a los dos primeros procesos, estos se realizan con el empleo del *software* educativo SIEWEB para admisión y matrícula, y de un *software* contable proporcionado por el servicio externo de contabilidad, cuyo movimiento es alimentado por tesorería. Mediante estos programas, se emite la constancia de matrícula y el estado de cuenta por alumno que permite el cobro de las pensiones e identificar las deudas pendientes.

Los dos últimos procesos se refieren, en un caso, a la contratación del personal docente calificado, el cual es supervisado por la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (Sunafil) del Ministerio de Trabajo, mientras que el último caso es la generación de la planilla para el respectivo pago de haberes, retención de impuestos y las contribuciones sociales.

## **1.6. Declaración de la misión y la visión**

La alta dirección de la I.E.P. ha declarado que su misión es ser una sociedad educativa que forma integralmente a niños y jóvenes para que desarrollen capacidades, habilidades, actitudes y valores trascendentes que les permita ser personas competentes y que contribuyan a la construcción de una sociedad más honesta y solidaria.

Como visión, declara que, al 2023, será una institución líder, reconocida por la formación integral y de calidad de sus estudiantes, mediante un proyecto educativo de vanguardia que contribuya a la construcción de un mundo mejor.

### **1.7. Valores institucionales**

Respecto a los valores institucionales, declaran que forman parte de la cultura organizacional de la empresa y ayudan a una mejor convivencia dentro de la comunidad educativa. La I.E.P. busca crear valor en el cumplimiento estricto de la norma, con el fin de llegar a ser una entidad sólida, con valores y reconocida por ello en la sociedad. La relación con los padres de familia se basa en el cumplimiento, seriedad, calidad, eficiencia y confiabilidad del servicio prestado, en el marco de la formación integral de los futuros ciudadanos del país.

En lo que se refiere a la relación con los colaboradores, esta se basa en el respeto mutuo y la autonomía de acuerdo con sus funciones, el fortalecimiento de la autoestima y automotivación, y el reconocimiento positivo para generar un clima de colaboración y confraternidad. Para ello, se ha establecido un proceso de comunicación interna de la información mediante estrategias que faciliten y agilicen el flujo de mensajes que intercambian los miembros de la organización con el fin de mejorar el clima laboral y conlleve que la empresa cumpla mejor y más rápida sus objetivos. Entre otros, se han iniciado los siguientes ítems:

- El incremento de los procesos de inducción e información brindado al colaborador sobre la estructura de la empresa y el avance de logros y metas.
- El desarrollo de campañas de identidad organizacional mediante paneles que describan los valores de la empresa y cómo ponerlos en práctica durante el desempeño de las funciones y la interacción los compañeros.

En cuanto a la información externa, es transparente, clara y precisa, y solo puede ser emitida mediante declaraciones o suscripción de documentos autorizados por la directora de la I.E.P. Los valores de la institución se encuentran plasmados en la agenda escolar, la cual es un medio de comunicación y difusión entre alumnos, padres de familia y profesores. Entre los valores más importantes, se encuentran el respeto, la responsabilidad, la solidaridad y el compromiso.

### **1.8. Objetivos institucionales**

Los objetivos y las metas que la organización desea alcanzar mediante la respectiva asignación de recursos, con el empleo de mecanismos, según las prioridades de la dirección educativa, son los siguientes:

- Crecimiento: Incrementar en un 20% anual del número de estudiantes.
- Rentabilidad: RN (neta) no menor a 25% anual.
- Calidad: Ser reconocidos por la calidad de estudiantes y garantizar su ingreso y permanencia en instituciones educativas superiores de prestigio.

### 1.9. Estructura organizacional

La organización cuenta con 31 colaboradores que se distribuyen de la siguiente manera: 25 profesores, 4 administrativos y 2 puestos gerenciales.

La estructura organizacional de la I.E.P. es centralizada, dado que la responsabilidad en la toma de decisiones recae en el promotor y la dirección; además, es plana porque solo hay cuatro capas administrativas por ser una organización pequeña. Tiene una estructura funcional basada en la división del trabajo mediante cargos que representan áreas con funciones determinadas.

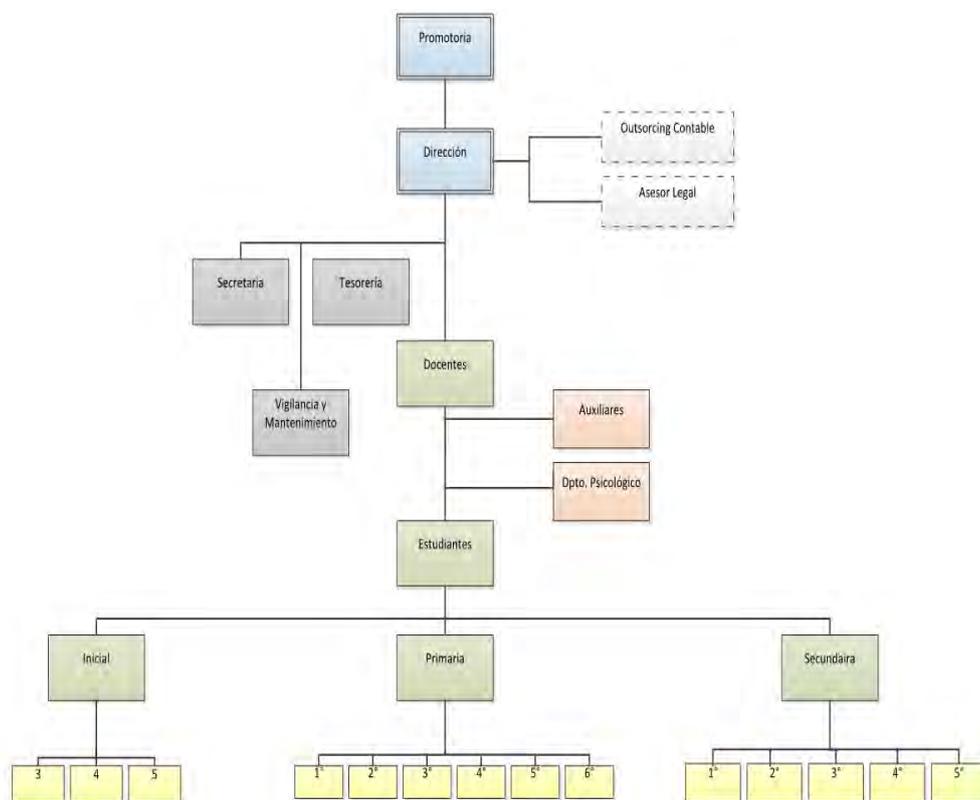


Figura 4. Organigrama de la I.E.P. Isaac Newton S.A.C.

Esta figura contiene la división del trabajo de la institución y la distribución de la asignación de autoridad de dependencia basadas en los cargos determinados para el funcionamiento del negocio. I.E.P. Isaac Newton S.A.C. (2019).

### 2. REFERENCIA E IDENTIFICACIÓN DEL ENTORNO

De acuerdo a los objetivos de la entidad y el juicio de la gerencia, el presente análisis trata de identificar aquellos aspectos externos que pudieran afectar la gestión de la entidad.

## 2.1. Oportunidades

El creciente aumento en el número de los alumnos desde el 2018 en los colegios privados y principalmente en el nivel inicial genera una oportunidad en la oferta que redundará en el colegio materia de estudio. La matrícula en los colegios privados es un indicador que muestra la percepción de los padres y madres de estos estudiantes en relación a estar dispuestos a pagar por un servicio percibido de mayor calidad para sus hijos.

Tabla 4.  
*Alumnos matriculados por nivel y gestión*

	Miles de alumnos			Var. % promedio			Estructura (%)		
	2008	2013	2017	17/08	13/08	17/13	2008	2013	2017
Inicial	973	1234	1393	4.1	4.9	3.1			
Pública	670	780	933	3.7	3.1	4.6	68.9	63.2	67.0
Privada	303	454	460	4.8	8.4	0.3	31.1	36.8	33.0
Primaria	2742	2612	2851	0.4	-1.0	2.2			
Pública	2045	1773	1991	-0.3	-2.8	3.0	74.6	67.9	69.8
Privada	697	839	860	2.4	3.8	0.6	25.4	32.1	30.2
Secundaria	2233	2142	2252	0.1	-0.8	1.3			
Pública	1740	1531	1653	-0.6	-2.5	1.9	77.9	71.5	73.4
Privada	493	611	599	2.2	4.4	-0.5	22.1	28.5	26.6
Total	5948	5987	6498	1.0	0.1	2.1			
Pública	4455	4083	4578	0.3	-1.7	2.9	74.9	68.2	70.5
Privada	1493	1904	1920	2.8	5.0	0.2	25.1	31.8	29.5

Nota: La tabla indica la tendencia de matriculados por niveles en la Educación Básica Regular desde el 2008 hasta el 2017 y la distribución de alumnos en el sector público y privado, así como la variación de matriculados en el 2013 y 2017 con respecto al 2008 y del 2017 en relación con el 2013. También muestra la estructura en porcentajes en el 2008, 2013 y 2017. Asimismo, se observa un crecimiento en el nivel inicial dirigido a la gestión privada (Macroconsult, 2017, p. 26)

## 2.2. Riesgos

El mercado educativo está en constante crecimiento en función de la demanda por matrículas que atienden los colegios del sector privado, lo cual produce el incremento de la oferta, en particular, de la

educación regular básica, que representa una amenaza debido a una mayor presencia de competidores en el sector.

Otro aspecto a considerar está comprendido en los alcances de la ley N° 27665 (Ley de Protección a la Economía Familiar respecto al pago de pensiones en Centros y Programas Educativos Privados), cuyo artículo 2° dispone que “los Centros y Programas Educativos no podrán condicionar la atención de los reclamos formulados por los usuarios, ni la evaluación de los alumnos, al pago de las pensiones. En este último caso, la institución educativa puede retener los certificados correspondientes a periodos no pagados siempre que se haya informado esto a los usuarios al momento de la matrícula”.

Así mismo, el artículo 4° señala que, “para el cobro de las pensiones, los Centros y Programas Educativos Privados de todos los niveles así como los de Educación Superior no universitaria están impedidos del uso de fórmulas intimidatorias que afecten el normal desenvolvimiento del desarrollo educativo y de la personalidad de los alumnos”. Estos artículos impiden que un colegio pueda retirar a los alumnos que tienen frecuente retraso en el pago de pensiones escolares, lo cual aumenta la morosidad e impacta en la liquidez de la entidad.

Con relación a los aspectos internos, la dirección considera que la estructura e información de los elementos constitutivos de la gestión de la I.E.P. Isaac Newton S.A.C. requieren ser analizados para identificar las acciones necesarias de mejoramiento.

### **2.3. Fortalezas**

La alta dirección tiene experiencia en el rubro educativo, lo que les permite implementar las mejores prácticas de calidad educativa. La directora participa en congresos y seminarios nacionales e internacionales, relacionados con las últimas técnicas en pedagogía educacional. Este conocimiento lo trasladan a su personal docente y se aseguran de que las innovaciones se apliquen en el servicio educativo para mejorar el nivel de enseñanza y calidad educativa. El colegio tiene convenios con prestigiosas universidades para el ingreso directo de los estudiantes que egresan del quinto año de secundaria y puedan demostrar un alto rendimiento académico.

### **2.4. Debilidades**

Las debilidades contrastadas con la dirección del centro educativo se manifiestan en los procesos de (i) admisión, matrícula, facturación y cobranza; (ii) de gestión de cobranza por morosidad; (iii) de reclutamiento y selección del personal; y (iv) de cálculo y pago de planillas, las cuales son objeto de análisis y evaluación de la presente investigación.

## **3. INSTRUMENTOS DE ANÁLISIS**

La presente investigación ha utilizado como herramientas de análisis el cuestionario de instrumentos de gestión y el cuestionario de actividades y controles, ambos realizados en el marco de entrevistas

estructuradas a la directora y al contador de la institución. También, fue necesaria la elaboración de narrativas y flujogramas de cada proceso administrativo, señalados como importantes en concordancia con la actividad administrativa de la institución educativa.

Los cuestionarios empleados en la presente investigación guardan una estructura con referencia sobre el enfoque COSO (2013), que ha permitido obtener la orientación necesaria para efectuar el análisis y evaluación de los procesos administrativos que emplea la dirección para el desarrollo de las actividades de la institución.

### **3.1. Cuestionario sobre instrumentos de gestión empleados por la alta dirección**

Este cuestionario ha sido utilizado para conocer cuáles son los documentos de gestión que posee actualmente la institución, dado que esta información permite comprobar el nivel de desarrollo de la organización de la I.E.P. respecto de los procesos. La estructura del cuestionario, las preguntas y las respuestas obtenidas de la directora y el contador de la institución se encuentran descritas en el anexo 1, y su elaboración ha tomado como referencia los componentes del COSO.

#### *31.1. Resultados del análisis*

La aplicación del cuestionario dio a conocer la situación de los instrumentos de gestión vigentes, de aquellos que no están actualizados y de la ausencia de algunos. Esta situación ha permitido evaluar estos elementos de apoyo a la gestión y la importancia de contar con ellos.

Con relación al *entorno de control*, vinculado con la cultura de la organización respecto del control, se obtuvo como respuesta y se comprobó que solo cuentan con el Reglamento Interno de Trabajo (RIT) como instrumento de gestión efectiva, toda vez que es exigido por la UGEL 03 y revisado cada año.

Respecto del manual de organización y funciones, solo cuentan con un organigrama que expresa gráficamente la estructura de la organización, pero sin descripción de las funciones ni los niveles de autoridad y responsabilidad. Asimismo, no cuentan con código de conducta ni políticas de contratación de personal.

Respecto de la *evaluación del riesgo*, teniendo las características de la actividad de la institución, se requirieron los siguientes documentos: declaración de misión y visión; Proyecto Educativo Institucional (PEI); lista de objetivos de la entidad; presupuesto anual y su ejecución; Proyecto Curricular Institucional; flujogramas de los procesos (admisión, matrícula, facturación y cobranza); gestión de cobranza por morosidad, reclutamiento y selección del personal y cálculo y pago de planillas; y la matriz de riesgos. De estos, solo cuentan con la declaración de la misión y visión, el PEI y el Proyecto Curricular Institucional. El resto de los documentos solicitados no han sido elaborados por la entidad. Respecto del presupuesto anual, solo lo elaboran para fines de presentación a la UGEL, pero sin seguimiento de su ejecución.

Con relación a las *actividades de control*, se solicitó el inventario de sistemas TI utilizados con los controles de accesos a los mismos, el manual de procedimientos y la matriz de controles. La dirección del I.E.P. manifestó que solo cuenta con el inventario de sistemas TI.

Respecto a la *información y comunicación*, se revisaron los documentos solicitados, que incluían informes a entes reguladores como UGEL 03, Sunat, Sunafil, procedimientos tanto internos como externos, uso de reportes relevantes para la determinación de las cuentas por cobrar y el nivel de retraso o morosidad en el cobro de las pensiones escolares por cada alumno. Se comprobó que la dirección utiliza información relevante, estados financieros anuales, declaraciones mensuales tributarias y laborales, y procedimientos de comunicación interna y externa.

En lo referente a las *actividades de monitoreo* sobre el adecuado funcionamiento de las actividades de los procesos de admisión, matrícula, facturación y cobranza; gestión de cobranza por morosidad; reclutamiento y selección del personal; y cálculo y pago de planillas, no se encontró evidencia alguna de un documento formalizado que contemple cómo se debe realizar estas actividades de supervisión.

### **3.2. Cuestionario de actividades y controles de los procesos administrativos.**

Se elaboró el cuestionario, tal como se muestra en el anexo 2, sobre las actividades y controles de los procesos administrativos de admisión, matrícula, facturación y cobranza; gestión de cobranza por morosidad; reclutamiento y selección del personal; y cálculo y pago de planillas. La finalidad fue conocer cómo ejecuta la dirección estos procesos en el marco de las actividades para cumplir con los objetivos de la institución. Este cuestionario fue realizado mediante entrevistas estructuradas con la directora y el contador, habiendo tomado como referencia los aspectos definidos en los componentes del enfoque COSO.

#### **3.2.1. Resultados del análisis**

La aplicación del cuestionario permitió conocer cómo ejecuta la dirección los procedimientos administrativos descritos en el párrafo anterior, lo cual permitió identificar si son eficientes y eficaces, y si contribuyen con el desarrollo de las actividades conducentes al logro de los objetivos planeados.

Con relación al *entorno de control*, la dirección ha comunicado los valores organizacionales y su filosofía a sus colaboradores. También demuestra preocupación por que exista un buzón interno para denuncias anónimas, y ha establecido mecanismos de comunicación interna y externa, muchos de los cuales están dentro del reglamento interno de trabajo. Actualmente, no se cuenta con el código de ética, documento vital que orienta la conducta de los colaboradores y regula conflictos de intereses.

La institución cuenta con un organigrama y, de acuerdo con la respuesta de dirección, existe la segregación de funciones, pero no cuenta con el MOF que defina los cargos a través de la determinación

de las funciones y competencias que el cargo requiere. Tampoco se ha implementado la supervisión en la realización de funciones del personal.

La entidad tiene un plan de promoción y retención de talentos, una política de contratación de colaboradores basados en sus conocimientos y experiencia, y cuenta con un mecanismo de evaluación que orienta a la administración en la promoción del personal bien evaluado. No obstante, no se han implementado y comunicado sanciones disciplinarias por faltas graves que pudieran cometer los empleados, y tampoco se ha monitoreado el plan de incentivos y recompensas al trabajador que puedan generar una desmotivación en el cumplimiento eficiente de sus funciones.

Respecto de la *evaluación del riesgo*, el componente tiene relación con el diseño de objetivos (que son clasificados en globales y por actividades), el manejo de la gestión del cambio por el entorno en que opera y su anticipación frente a ellos.

La I.E.P. difunde adecuadamente su misión y visión, y, aunque tiene objetivos claros, estos no están formalizados. No ha identificado ni evaluado los riesgos operacionales mediante la elaboración de flujogramas de sus principales procesos: admisión, matrícula, facturación y cobranza; gestión de cobranza por morosidad; reclutamiento y selección del personal; y cálculo y pago de planillas.

Todavía no se han generado situaciones de fraude, por lo que la gerencia no ha considerado el desarrollo de políticas frente a este tipo de situaciones. La I.E.P. solo ha identificado oportunidades de desarrollo de su negocio, pero no tiene mapeados los riesgos frente a cambios en las leyes o económicos dentro del entorno que opera.

Con referencia a las *actividades de control*, existen aprobaciones y autorizaciones en todos los procesos administrativos de la organización, como el proceso de admisión, matrícula, facturación y cobranza; el proceso de gestión de cobranza por morosidad; el proceso de reclutamiento y selección del personal; y el proceso de cálculo y pago de planillas. Sin embargo, falta elaborar los respectivos flujogramas. Estas representaciones gráficas son las que ayudarán a la institución a tener determinados todos los riesgos y controles con más impacto para la institución. Por otra parte, la I.E.P. cuenta con herramientas tecnológicas y sus respectivos controles, los cuales son adecuados para el tipo y tamaño de la entidad. La institución no ha formalizado la elaboración escrita de las políticas y procedimientos de los principales procesos administrativos, las cuales son consideradas como actividades de control.

En relación con la información y comunicación, la organización utiliza información confiable y oportuna para la generación de reportes que identifiquen detalladamente los alumnos con deuda y el nivel de atraso o morosidad de las pensiones pendientes de cobro. En cuanto al proceso de matrícula de alumnos, no hay reportes de inconsistencias debido a que se realiza a través de un sistema nacional de uso obligatorio para todos los colegios denominado SIAGIE. Este sistema informático da conformidad a

este proceso mediante la ficha única de matrícula, y cada alumno es identificado mediante un código modular único creado por este sistema. Para sustentar las gestiones de cobro, la secretaría del colegio utiliza el software SIAWEB mediante el cual envía los avisos de cobranza con los comprobantes de pago a los padres de familia o apoderados de los alumnos. En cuanto a la logística del colegio e informes internos que requiere la gerencia, usan el programa Excel.

La I.E.P. se comunica internamente a través de correos y comunicaciones escritas de responsabilidades de los empleados, pero aún falta formalizar y comunicar internamente los objetivos globales y por área. La dirección aprueba todos los comunicados externos a padres de familia. La comunicación con padres de familia se realiza a través de SIAWEB, que es un software educativo adquirido por la institución y usado por los docentes para enviar información de tareas, evaluaciones de los estudiantes o coordinar reuniones con padres de familia o apoderados. También existen procedimientos establecidos para comunicar información a los principales entes reguladores que son la UGEL 03 y Sunat.

Respecto a las *actividades de monitoreo*, aún no se encuentran implementadas debido a que no se cuenta con un procedimiento de monitoreo de las deficiencias encontradas. La entidad recibe y evalúa recomendaciones de entes reguladores externos. Lo que falta implementar es la comunicación de deficiencias para generar oportunidades de mejora, así como el establecimiento de procedimientos de monitoreo de subsanación de deficiencias.

### **3.3. Análisis narrativo y gráfico de los procesos administrativos**

Conforme al resultado comentado de la encuesta del punto anterior referido a las *actividades de control*, se desprende la importancia de extender el análisis de los principales procesos administrativos mediante el método de narrativas y gráficas, con el fin de determinar los riesgos que pueden afectar la consecución de los objetivos definidos por la alta gerencia, como incrementar en un 20% anual del número de estudiantes (objetivo de crecimiento), rentabilidad neta no menor a 25% anual y ser reconocidos por la calidad de estudiantes garantizando su ingreso y permanencia en instituciones educativas superiores de prestigio (objetivo de calidad).

Se detallan, a continuación, las actividades que generan un mayor riesgo en cada proceso.

#### **3.3.1. Proceso de admisión, matrícula, facturación y cobranza**

Este proceso comienza desde la aceptación de la matrícula del estudiante, la cual conlleva la creación de un código para la emisión de documentos de cobro y el seguimiento del cobro oportuno. Para la comprensión de este proceso, se han elaborado dos flujogramas, uno narrativo (detallado en el anexo 3) que explica el cargo, las actividades, los riesgos y los controles existentes, y uno gráfico (detallado en el anexo 4) para una mejor visualización de la descripción del proceso.

Como resultado del análisis, se han identificado las principales actividades que generan riesgo con la descripción del mismo:

- Entrevista con la directora y revisión de los documentos del postulante. El riesgo de esta actividad es la admisión de alumnos que no cumplan con el perfil definido por la entidad o con requisitos obligatorios pendientes por regularizar.
- Creación del código interno del alumno matriculado en el sistema contable para generar los cronogramas de pagos y realizar el control de pensiones, lo que puede generar el riesgo de errores u omisiones en el registro del código interno del alumno, en el importe de pensiones o en la fecha de vencimiento que generen inconsistencia en el cronograma anual de cobro.
- Registro de las boletas de venta (BV) y notas de crédito (N/C) electrónicas en el sistema contable. El riesgo asociado a esta actividad es que no se registre la totalidad de comprobantes de pago o se registren comprobantes con importes incorrectos en el sistema contable, lo que llevaría a que no se realicen todos los cobros de las pensiones.
- Descarga del reporte de cobros del día anterior del banco y cancelación de las BV en el sistema contable, que pueda originar error en la identificación de los abonos por cobro de pensiones o que sean aplicadas a boletas de ventas que no corresponden, lo que generaría que no se tengan identificados cuáles son las boletas de venta pendientes de cobro.

Solo se encontró la existencia de control para el riesgo de admitir alumnos que no cumplan con el perfil definido por la entidad o con requisitos obligatorios pendientes por regularizar, el cual se describe como la revisión de documentos del postulante previo a su admisión

### ***3.3.2. Proceso de gestión de cobranza por morosidad***

Este proceso (detallado en los anexos 5 y 6) comienza con el reporte del retraso de cobro de pensiones por cada alumno, lo cual origina el registro de citas con los responsables de pago. La información de deudas enviadas a centrales de riesgo, el incumplimiento de convenios de pago, la gestión notarial del cobro y el registro contable de la cuenta de cobranza dudosa son las actividades principales del proceso. De todas las actividades mencionadas, se determinó que dos de ellas son las que generan riesgos que impactarían en el logro de objetivos:

- En caso de incumplimiento del convenio, se gestiona la notificación notarial del retraso del pago, cuyo riesgo es que no se tomen las acciones necesarias para la recuperación de las cuentas por cobrar, que se traduce en que no se cuente con toda la documentación que sustente las gestiones de cobranza.

- Coordinación con contabilidad del registro del gasto por incobrabilidad. Esta actividad es asociada con el riesgo de que no se aplique adecuadamente el escudo tributario del Impuesto a la Renta (IR) por el gasto de cobranza dudosa debido a que no se tenga todos los documentos que sustenten la provisión de cobranza dudosa.

No se encontró la descripción de controles existentes para los riesgos mencionados.

### ***3.3.3. Proceso de reclutamiento y selección del personal***

En relación a este proceso (plasmado en los anexos 7 y 8) que tiene mayor impacto en la selección del personal docente, se resalta solo una actividad que genera riesgo para el logro de las metas:

- Recepción y revisión de los informes psicológicos y del desenvolvimiento de clase modelo para elegir al finalista. El riesgo está dado en contratar personal que no cumple con el perfil idóneo para otorgar servicios de calidad, y su control es la revisión de la evaluación psicológica y del desenvolvimiento de la clase modelo.

### ***3.3.4. Proceso de cálculo y pago de planillas***

Este proceso especificado de forma narrativa y grafica (explicados en los anexos 9 y 10) comprende desde la firma del acuerdo contractual con su respectivo contrato de trabajo hasta el correcto cálculo y pago de las remuneraciones, y culmina con las actividades de declaración y pago de impuestos y retenciones laborales. Se han identificado siete actividades que contienen riesgos que de materializarse impactarían en el alcance de las metas.

- Recepción y revisión del contrato de trabajo y firma por triplicado del contrato. En esta actividad, el riesgo es la contratación de personal con condiciones laborales diferentes a las pactadas en el acuerdo contractual.
- Mantenimiento del orden de los files de los colaboradores con el respectivo registro de la asistencia diaria. Al no contar con el registro de la asistencia del personal, surge el riesgo del pago en exceso de las remuneraciones.
- Cálculo de la planilla, elaboración de las boletas de pago y generación del reporte de pago de planilla. Puede ocurrir el riesgo de que se produzcan inconsistencias en el cálculo de la planilla.
- Pago de sueldos y generación del reporte de pago de sueldos. El riesgo es que se abone un importe distinto al de la boleta de pago o el abono a una cuenta bancaria distinta a la del beneficiario.

- Ejecución del pago del PLAME y generación del reporte de pago del PLAME (impuestos y retenciones laborales). El riesgo es el pago incorrecto de impuestos y retenciones laborales o el abono realizado fuera del plazo establecido.
- Pago de la AFP NET y generación del reporte de pago de AFP NET. El riesgo es que se generen errores en el pago de las retenciones de AFP o el pago realizado fuera del plazo establecido.
- Recepción y revisión del pago de la planilla, el PLAME y la AFP NET. El riesgo es que se generen pagos incorrectos de remuneraciones, impuestos y retenciones laborales.

Solo la primera actividad y la última tienen controles existentes, los cuales son la revisión del contrato de trabajo con el acuerdo contractual y la verificación por parte de contabilidad de cada pago de tesorería con el reporte contable que originó la orden de pago respectivamente



## CAPÍTULO V: EVALUACIÓN Y PROPUESTAS DE MEJORA

### 1. EVALUACIÓN DEL RESULTADO DE LOS CUESTIONARIOS Y LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS

Como resultado del análisis y de la evaluación realizados en el capítulo IV, la misma que se encuentra alineada a identificar los factores que están influyendo a que la institución no logre la rentabilidad esperada no sea menor del 25% anual, se tienen los siguientes resultados alineados a las funciones de la administración:

#### 1.1. Planeación estratégica

En relación con la planeación estratégica, se identifica que los siguientes factores no permiten a la institución alcanzar la rentabilidad estimada, lo que afectará su sostenibilidad en el tiempo.

- No se realiza un análisis de los factores favorables y adversos externos a la entidad que les permitiría tener identificado los limitantes en el cumplimiento de sus objetivos organizacionales.
- No cuentan con un esquema formal que contenga los objetivos estratégicos, planes de acción diseñados para alcanzar sus metas y no han definido indicadores que les permita la verificación del cumplimiento de las acciones con respecto al objetivo y al mismo tiempo que sirva como herramienta de monitoreo.
- Las políticas y procedimientos que establecen la realización de actividades destinadas a alcanzar sus metas no se encuentran formalizadas. Esto genera que no se tengan claras las prioridades que marcan la base para la distribución de funciones.

#### 1.2. Planeación funcional

La I.E.P. no cuenta con la formalización de sus objetivos organizacionales y su vinculación con indicadores de gestión para la medición del grado de cumplimiento de los principales procesos determinados según el giro de la institución:

- Admisión, matrícula, facturación y cobranza
- Gestión de cobranza por morosidad
- Reclutamiento y selección del personal
- Cálculo y pago de planillas

Estos procesos no se encuentran formalizados mediante normativas internas en las que se detallen los roles, responsabilidades y controles asociados a los riesgos definidos en los flujogramas de cada proceso y evaluados según matrices de riesgos y controles. Si bien la alta gerencia con la ayuda del contador

externo elaboran un presupuesto anual basado en los alumnos matriculados, no realizan el monitoreo mensual del mismo para identificar desviaciones y tampoco cuentan con indicadores para verificar el grado de cumplimiento del presupuesto informado a la UGEL.

### 1.3. Planeación operativa

Mediante el análisis y la evaluación de los cuestionarios, flujogramas y matrices de riesgos y controles de los principales procesos relacionados con los objetivos de crecimiento (incrementar en un 20% anual el número de postulantes y el de rentabilidad ,y alcanzar una rentabilidad neta del 25%), se llega a las siguientes conclusiones para cada proceso:

- *Proceso de admisión, matrícula, facturación y cobranza:* existe un control deficiente en la revisión de documentos del postulante para mitigar el riesgo de admitir alumnos que no cumplan con el perfil definido por la entidad o que tengan pendiente la regularización de requisitos obligatorios con el fin de incrementar el número de alumnos matriculados. Mediante la revisión de la ficha del postulante que se genera en el proceso de admisión y de matrícula, se constata que no se ha considerado información relacionada con los aspectos económicos y el nivel educativo del responsable de pago de las pensiones. Tampoco existe control en la verificación de la facturación con el cronograma anual de cobro que asegure la íntegra y correcta facturación de los ingresos por pensiones.
- *Proceso de gestión de cobranza por morosidad:* no existe control en el seguimiento de convenios de pago para disminuir el riesgo de morosidad y tampoco existe un procedimiento que sustente tributariamente la provisión por cobranza dudosa para obtener el escudo tributario por el impuesto a la renta.
- *Proceso de reclutamiento y selección de calidad:* existe un control definido por la dirección para la selección del personal, especialmente del colaborador docente, que implica la realización de la actividad de recepción y revisión del resultado del informe psicológico y del desenvolvimiento del postulante durante la clase modelo, con el fin de reducir el riesgo de contratar personal que no cumple con el perfil idóneo para otorgar servicios de calidad.
- *Proceso de cálculo y pago de planilla:* no hay un control automatizado que ayude al registro de faltas, tardanzas o permisos, lo que incrementa el riesgo de aumentar el gasto de planilla. Tampoco hay control eficiente en aseguramiento del correcto y oportuno pago de remuneraciones y beneficios sociales que pueda generar sanciones y/o multas por parte de los entes reguladores, lo cual aumentaría el pago de obligaciones laborales y el gasto por planilla debido a la rotación de personal.

#### **1.4. Organización**

De acuerdo a los cuestionarios respondidos por dirección, no se han elaborado dos documentos muy importantes para la institución: el Código de Ética y el Manual de Organización y Funciones (MOF). En el Código de Ética, se detalla la filosofía de la alta dirección frente a situaciones de fraude, conflicto de intereses o acoso. Esto se debe a que todavía no se ha presentado este tipo de situaciones. El MOF facilita la formalización de las políticas, procesos y actividades a desarrollar para lograr los objetivos de crecimiento y rentabilidad de la I.E.P. También, nos ayuda a detallar los roles y responsabilidades de cada puesto de trabajo, de cara a la institucionalización de los cargos a partir de la determinación de funciones y competencias que cada puesto de trabajo requiere.

Si bien cuentan con un organigrama que se adapta a su estructura organizativa, no se visualiza el apoyo del comité de padres colaboradores ni de la asociación de exalumnos. Este organigrama también nos muestra que la autoridad con el consiguiente proceso de toma de decisiones está centralizada en el promotor y la dirección, así que se opta por un modelo mecanicista muy usado en organizaciones pequeñas.

Cada área realiza sus responsabilidades sin las directrices de un manual de organización y funciones.

#### **1.5. Dirección**

Con base en las respuestas de los cuestionarios, se conoce que la dirección ha establecido una política de contratación de personal. También existe un plan de promociones de acuerdo al resultado de la evaluación de los conocimientos, experiencia profesional y realización de las funciones de los colaboradores; sin embargo, no hay un plan de capacitaciones al personal que los motive a permanecer en la organización. Tampoco existe un plan de sucesión que asegure la comprensión y funcionamiento del giro de la organización para contribuir a la supervivencia de la I.E.P.

#### **1.6. Control**

Como resultado de la aplicación de los flujogramas de los procesos administrativos, se lograron determinar las principales actividades que generan riesgos que, de realizarse, impactarían en la consecución de los objetivos organizacionales, pero no se ha medido el impacto de los mismos y se han determinado que algunos eventos negativos tienen controles insuficientes o inexistentes. También se concluye que la alta dirección no ha establecido funciones de monitoreo para validar el cumplimiento de las actividades de los principales procedimientos administrativos. Por ende, no se cuenta con un procedimiento de comunicación y monitoreo de deficiencias encontradas, que generaría oportunidades de mejora y la consiguiente subsanación de deficiencias.

## **2. PROPUESTA DE MEJORA**

De acuerdo al punto anterior, se propone un modelo sugerido de matriz de riesgos y controles para cada proceso administrativo analizado, como admisión, matrícula, facturación y cobranza; gestión de cobranza por morosidad; reclutamiento y selección del personal; y cálculo y pago de planillas. A estas matrices también se les conoce como mapas de riesgos y controles, y nos ayudan a medir los riesgos determinados mediante los flujogramas con el fin de aceptarlos, suprimirlos, mitigarlos o reducirlos de acuerdo a los objetivos institucionales de rentabilidad, crecimiento y calidad. Una vez que los riesgos han sido medidos, se le sugerirá a la administración, basándose en estos instrumentos de gestión de riesgos, cómo enfrentarlos mediante controles propuestos. Tomando en cuenta los criterios definidos en el anexo 11, se ha considerado que cada matriz contenga la identificación de los riesgos asociados a los procesos, el impacto, la frecuencia y los controles sugeridos.

Con el fin de presentar los riesgos más importantes, considerados como altos según la metodología elaborada, se detalla el resumen de las cuatro matrices de riesgos y controles relacionadas con los procesos administrativos analizados.

### **2.1. Matriz del proceso de admisión, matrícula, facturación y cobranza**

El proceso de admisión, matrícula, facturación y cobranza, que se detalla en el anexo 12, es el que se relaciona con la actividad económica principal de la organización, como es brindar servicios educativos en los niveles de inicial, primaria y secundaria, lo que lleva a que represente el principal ingreso económico de la entidad. Este proceso se relaciona con dos de los objetivos estratégicos:

- El objetivo de crecimiento que se traduce en incrementar en un 20% anual del número de estudiantes origina el riesgo de admitir alumnos que no cumplan con el perfil definido por la entidad o con requisitos obligatorios pendientes por regularizar. Para este riesgo, se sugiere una revisión de la situación económica de los apoderados en las centrales de riesgo y solicitar documentos que demuestren capacidad de pago y grado de instrucción.
- El objetivo de alcanzar una rentabilidad neta no menor del 25% anual genera dos riesgos asociados como el que puedan presentarse errores u omisiones en el registro del código interno del alumno, en el importe de pensiones o fecha de vencimiento que generen inconsistencia en el cronograma anual de cobro, y que no se registre la totalidad de comprobantes de pago o se registren con importes incorrectos en el sistema contable. Se recomienda, para el primer riesgo, validar la lista de alumnos matriculados en el SIAGIE con el reporte de alumnos con código activo en el sistema contable, verificando los montos de las pensiones fijadas de acuerdo contrato de servicio firmado por el apoderado. Asimismo, para mitigar el segundo riesgo, se propone comparar la lista de alumnos matriculados con las boletas emitidas electrónicamente y el reporte contable del comprobante de pago registrados.

## **2.2. Matriz del proceso de gestión de cobranza por morosidad**

El principal reto que afrontan todos los colegios particulares es el retraso en el pago de pensiones, que, en algunos casos, llega a la incobrabilidad y afectar la liquidez de la empresa. La gestión del riesgo que se propone en esta matriz se detalla en el anexo 13. A continuación, se presenta el objetivo de este proceso con sus riesgos asociados y los respectivos controles sugeridos.

- El objetivo de rentabilidad neta no menor del 25% anual, el cual se relaciona con dos riesgos. El primer riesgo es que no se tomen las acciones necesarias para recuperar los montos de las cuentas por cobrar. El control propuesto es que se revise mensualmente el reporte de cuentas por cobrar con atrasos mayores a 30 días y se tomen las acciones necesarias para hacer efectiva la cobranza. El segundo riesgo es que no se aplique adecuadamente el escudo tributario del Impuesto a la Renta (IR) por el gasto de cobras dudosa. Se recomienda verificar los sustentos del registro contable de las cuentas incobrables y verificar que cumplan con los criterios del impuesto a la renta. Asimismo, se debe crear una política de cobranza dudosa para su correcto registro.

## **2.3. Matriz del proceso de reclutamiento y selección del personal**

Otro objetivo es la calidad que, dentro de este proceso y por ser el caso específico de una institución educativa, busca el reconocimiento por la calidad de sus estudiantes para garantizar su ingreso y permanencia en instituciones educativas superiores de prestigio. La matriz de este proceso se encuentra detallada en el anexo 14. No se ha encontrado un riesgo alto asociado con este objetivo dada la experiencia de la alta gerencia en el rubro.

## **2.4. Matriz del proceso de cálculo y pago de planillas**

El gasto más representativo y que se asocia con el principal ingreso de la I.E.P. es el de planilla. Dentro de este proceso, que se encuentra detallado en el anexo 15, se realizan las actividades vinculadas a dos objetivos estratégicos: crecimiento en un 20% anual del número de estudiantes y alcanzar una rentabilidad neta no menor del 25% anual. Con relación al objetivo de crecimiento, no se ha detectado ningún riesgo alto que impida su cumplimiento. En cuanto al segundo objetivo vinculado con la rentabilidad, se han detectado tres riesgos, pero solo uno con impacto alto: ese riesgo consiste en que se produzca inconsistencias en el cálculo de la planilla que puedan generar sanciones y/o multas de los entes reguladores. Ello implica establecer el control previo de revisión del cálculo de la planilla antes del pago por parte de la dirección.

## CONCLUSIONES

Los factores que impiden a la dirección de la I.E.P. Isaac Newton S.A.C. alcanzar los objetivos planeados se encuentran en las deficiencias de los procesos que ejecutan sin considerar los riesgos asociados a las actividades ni contar con controles eficientes que les brinde las seguridades en los procesos de la gestión educativa.

Para administrar (dirigir) apropiadamente a las personas que constituyen la organización, la dirección no cuenta con un código de ética que transmita la filosofía y los valores institucionales determinados por los directivos. A ello se suma la inexistencia de un manual de organización y funciones (MOF) que defina los niveles de autoridad y responsabilidad de cada puesto de trabajo, y propiciar una adecuada segregación de funciones.

La existencia de un manual que precise las políticas y los procedimientos permitirá el esclarecimiento de las tareas y las formas de ejecución de los diferentes procesos, lo cual dará lugar a un flujo ordenado de las actividades con procedimientos claramente establecidos y permitirá una efectiva función del control en la gestión administrativa.

La función de control interno requiere ser mejorado mediante la adopción de actividades y monitoreo de controles que permitan asegurar el desarrollo ordenado de las actividades administrativas y de estructura adecuada de las funciones de la organización que conduzcan al logro efectivo de los objetivos de la institución.

La adopción de las medidas anotadas contribuirá con la toma de decisiones oportunas que permitirán el crecimiento y sostenibilidad de la institución.

## RECOMENDACIONES

El manejo de una organización requiere contar con instrumentos que permitan guiar a las personas que colaboran con la misión de la institución. La dirección de la entidad objeto del trabajo de investigación necesita implementar el Código de Ética por la importancia que tiene al describir el comportamiento social del personal en el entorno en cual la institución opera. Es una herramienta de gestión que contribuye con la función de control y debe incluir temas de conflicto de intereses (no usar la posición o conocimiento en forma ventajosa en relación al resto de los empleados), relaciones comerciales con proveedores (los cuales deben pasar por un proceso de selección y evitar la existencia de relaciones familiares o amicales), los sobornos, regalos y favores por parte de cualquier tercero que tenga relación con la empresa (debe estar prohibida esta práctica en la compañía mediante sanciones drásticas), el uso correcto de los activos que estén destinados solo para la realización de actividades de la empresa y la confidencialidad de información recibida para la realización de sus funciones.

Así mismo, la dirección debe implementar el Manual de Organización y Funciones (MOF) del I.E.P., a fin de formalizar las funciones y los cargos vinculados con cada puesto de trabajo, con la descripción de las competencias básicas que debe cubrir quien ocupa un cargo, a fin de asegurar el desarrollo apropiado de las tareas asignadas y atender las actividades requeridas. El instrumento de gestión debe estar a disposición del personal de la institución.

La formalización de los procesos es importante para el crecimiento e institucionalización de la organización. Los procedimientos especifican qué y cómo deben realizarse las actividades dentro de la I.E.P. Esta formalización debe hacerse mediante la elaboración de un manual de políticas y procedimientos, considerado en los planes operativos permanentes, dado que las políticas determinan criterios para enfrentar y resolver determinados problemas, y los procedimientos señalan cuáles son las actividades que deben realizarse para el cumplimiento de las metas organizacionales.

El presupuesto es vital para la gestión de la institución y constituye un control fundamental para asegurar el buen uso de los recursos financieros de la I.E.P. y la rentabilidad de la inversión de los accionistas. El presupuesto es un instrumento de control administrativo y financiero que se adapta a las necesidades, recursos económicos y tamaño de la organización. La ejecución del presupuesto debe ser monitoreada y evaluada permanentemente para comprobar si responde al plan de la dirección frente a los resultados previstos. El programa contable debe incluir el presupuesto para determinar las variaciones económicas y establecer las medidas correctivas con el fin alcanzar las metas planeadas.

## REFERENCIAS

- Adrianzén, A. (2000). Protección de los accionistas minoritarios en las sociedades anónimas abiertas. *Themis: Revista de Derecho*, (41), 271-277. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/themis/article/view/11671>
- Amaru, A. (2009). *Fundamentos de la administración: teoría general y proceso administrativo*. México D.F., México: Pearson Educación.
- Bolaño, Y., Vivas, E., y Hernández, E. (2019). Procedimiento para el fortalecimiento del sistema de control interno. *Folletos Gerenciales*, 23(3), 137-147. Recuperado de <https://folletosgerenciales.mes.gob.cu/index.php/folletosgerenciales/article/view/210>.
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Decimoquinta edición. México D.F., México: Pearson Educación.
- Dextre, F., y Del Pozo, R. (2012). ¿Control de gestión o gestión del control? *Contabilidad y Negocios*, 7(14), 69-80. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=2816/281624914005>
- Espínola, J., y Urbina, G. (2016). *Fortalecimiento del sistema de control interno en la entidad educativa IFB con base en la metodología COSO 2013* (tesis de maestría). Universidad del Pacífico, Perú.
- Estupiñán, G. R. (2015). *Control interno y fraudes con base en los ciclos transaccionales. Análisis de informe COSO I, II y III*. Tercera edición. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Fonseca, O. (2016). *Sistemas de control interno para organizaciones: Guía práctica y orientaciones para evaluar el control interno: COSO*. Lima, Perú: Instituto de Investigación en Accountability y Control.
- Gómez, G., Betancourt, J., Lagos, D., y Aparicio, R. (2016). Influencia de las prácticas de gobierno corporativo y gestión en la percepción de la unidad y armonía en empresas familiares. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (81), 159-174. doi: 10.21158/01208160.n81.2016.1558
- Hernández, A. (2016). El control interno y fiscal como medida para contribuir a la maximización de resultados financieros de los negocios. *Innovaciones de Negocios*, 13(25), 47-69. Recuperado de <http://revistainnovaciones.uanl.mx/index.php/revin/article/view/78>
- Hernández, R. (2015). Los riesgos de las entidades aseguradoras en el marco del Enterprise Risk Management (ERM) y el control interno. *Innovar*, 25 (1), 61-70. doi: 10.15446/innovar.v25n1Spe.53194
- Hill, C., Schilling, M., & Jones, G. (2019). *Administración estratégica: teoría y casos. Un enfoque integral*. Decimosegunda edición. México D.F., México: Cengage Learning Editores, S.A.
- I.E.P. Isaac Newton S.A.C.. (2019). [Documentación interna]. Lima, Perú.
- Laski, J. (2006). El control interno como estrategia organizacional: el modelo COSO y sus alcances en América Latina. *Gestión y Estrategia*. (11), 9-24. Recuperado de <http://gestionyestrategia.azc.uam.mx/index.php/rge/article/view/172/165>
- Ley N.º 26549. *Ley de protección a la economía familiar respecto al pago de pensiones en centros y programas educativos privados*. Congreso de la República del Perú (2018). Recuperado de [www.minedu.gob.pe/comunicado/pdf/normativa-2018/ley-26549/ley-26549.pdf](http://www.minedu.gob.pe/comunicado/pdf/normativa-2018/ley-26549/ley-26549.pdf)
- Ley N.º 28044. *Ley general de educación*. Congreso de la República del Perú (2003). Recuperado de [http://www.minedu.gob.pe/p/ley\\_general\\_de\\_educacion\\_28044.pdf](http://www.minedu.gob.pe/p/ley_general_de_educacion_28044.pdf)
- Macroconsult. (2017). *Educación inicial, primaria y secundaria: elementos de oferta y demanda*. Recuperado de

## EDUCACION-INICIAL-PRIMARIA-Y-SECUNDARIA-ELEMENTOS-DE-OFFERTA-Y-DEMANDA-DEMO.pdf

- Martín, V. y Mancilla, M. (2010). Control en la administración para una información financiera confiable. *Contabilidad y Negocios*, 5(9), 76-84. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/contabilidadyNegocios/article/view/208>
- Miaja, M. (2010). Las tendencias actuales en los sistemas de control interno en las organizaciones. Implicancias para las administraciones públicas. *Revista Documentación Administrativa*, 208-287, 207-238. doi: [10.24965/da.v0i286-287.9670](https://doi.org/10.24965/da.v0i286-287.9670)
- Parra, J.; La Madriz, J. (2017). Presupuesto como instrumento de control financiero en pequeñas empresas de estructura familiar. *Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 13(38), 33-48. Recuperado de <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/38/art3.pdf>
- Rozen, C. (2014). Sarbanes – Oxley Act y el control interno sobre el reporte financiero. *Temas de Management*, 1, 8-13. Recuperado de [https://ucema.edu.ar/cimeibase/download/research/53\\_Rozen.pdf](https://ucema.edu.ar/cimeibase/download/research/53_Rozen.pdf)
- Ugando, M., Gallo, J., y Solórzano, N. (2018). Examen de procedimientos convenidos a la cuenta nómina: visión de incidencia en instituciones educativas en Ecuador. *Contabilidad y Negocios*, 13 (25), 42-56. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6582863>



**ANEXO 1: CUESTIONARIO SOBRE INSTRUMENTOS DE GESTIÓN EMPLEADOS POR LA ALTA DIRECCIÓN<sup>1</sup>**

Componentes	Instrumentos de gestión empleados por la alta dirección	Documentos formalizados (escritos)		Situación actual
		Sí	No	
Ambiente de control	Código de conducta		No	No se ha implementado el Código de Conducta donde se detalle la filosofía de la alta dirección frente a situaciones de fraude o conflicto de interés.
	Organigrama	Sí		Existe un organigrama de la institución que no contempla el apoyo del comité de padres colaboradores y asociación de ex alumnos.
	Manual de Organización y Funciones (MOF)		No	No se cuenta con un MOF formalizado que detalle los roles y responsabilidades de cada puesto de trabajo.
	Políticas de contratación de personal		No	No existen políticas de contratación de personal formalizadas. Tampoco se han definido las competencias que se requiere para cada puesto de trabajo.
	Reglamento Interno de Trabajo (RIT)	Sí		Este reglamento es revisado cada año por la dirección y es solicitado anualmente por la UGEL 03.
Evaluación de riesgos	Declaración de la Misión y Visión	Sí		La Declaración Misión y Visión se encuentra vigente pero sus alcances pueden ser mejorados incluyendo estándares de calidad y periodo de consecución de objetivos.
	Proyecto Educativo Institucional (PEI)	Sí		El PEI es actualizado y presentado a la UGEL 03 anualmente y se reporta su ejecución al término del año.
	Lista de objetivos de la entidad		No	No se tienen escritos objetivos organizacionales, pero se identifican objetivos relacionados con la rentabilidad, el aumento de ingresos y la calidad de servicio.
	Presupuesto anual y su ejecución		No	La institución elabora anualmente su presupuesto para fines de reporte a la UGEL 03 pero no realiza un monitoreo sobre su ejecución.
	Proyecto curricular institucional	Sí		El Proyecto Curricular Institucional es actualizado y presentado a la UGEL 03 anualmente y se reporta su ejecución al término del año.
	Flujogramas de procesos de admisión, matrícula, facturación y cobranza; gestión de cobranza por morosidad; reclutamiento y selección del personal; y cálculo y pago de planillas		No	No se cuenta con flujogramas de los principales procesos, los cuales se lleva a cabo de forma empírica.
	Matriz de riesgos		No	No se cuenta con una Matriz de riesgos que identifique, mida y cuantifique la materialización de eventos con impacto negativo que impidan la materialización de los objetivos institucionales.
Actividades de control	Inventario de sistemas TI utilizados y los controles de accesos a dichos sistemas	Sí		Se cuenta con una matriz en Excel de controles de acceso a los sistemas informáticos y se mantiene un adecuado funcionamiento de los mismos.
	Manual de procedimientos		No	No cuenta con manual de procedimientos ni flujogramas que grafiquen los pasos a seguir en cada proceso.
	Matriz de controles		No	Existen controles en los distintos procesos pero no se encuentran formalizados.
Información y comunicación	Utiliza información relevante para la determinación de las cuentas por cobrar y el nivel de retraso o morosidad en el cobro de las pensiones.	Sí		Los sistemas de la institución generar reportes relevantes para la determinación de las cuentas por cobrar y el nivel de retraso o morosidad en el cobro de las pensiones escolares por cada alumno.
	Estados financieros anuales de los últimos cuatro años	Sí		Los EEEF anuales son preparados por el contador externo; sin embargo no realiza un análisis financiero para identificar tendencias, desviaciones y/u oportunidades de mejora para el colegio.
	Declaraciones mensuales tributarias y laborales de los últimos dos años	Sí		La institución presenta todas las declaraciones mensuales relacionadas con las obligaciones tributarias, laborales y legales.
	Procedimientos de comunicación interna	Sí		Existe una adecuada comunicación entre las distintas áreas de la organización mediante el uso del correo electrónico, intranet, reportes emitidos por sistemas informáticos y reuniones internas.
	Procedimientos de comunicación externa	Sí		Se envía de forma mensual y/o anual reportes a los distintos entes reguladores: SUNAT, SUNAFIL, UGEL 03.
Actividades de supervisión	Monitoreo del adecuado funcionamiento de las actividades de los procesos de admisión, matrícula, facturación y cobranza; gestión de cobranza por morosidad; reclutamiento y selección del personal; y cálculo y pago de planillas		No	no se encontró evidencia alguna de un documento formalizado que contemple cómo se debe realizar estas actividades de supervisión de los procesos mencionados.



---

<sup>1</sup> Todos los anexos son elaboración propia.

**ANEXO 2: CUESTIONARIO DE ACTIVIDADES Y CONTROLES DE LOS PROCESOS  
ADMINISTRATIVOS**

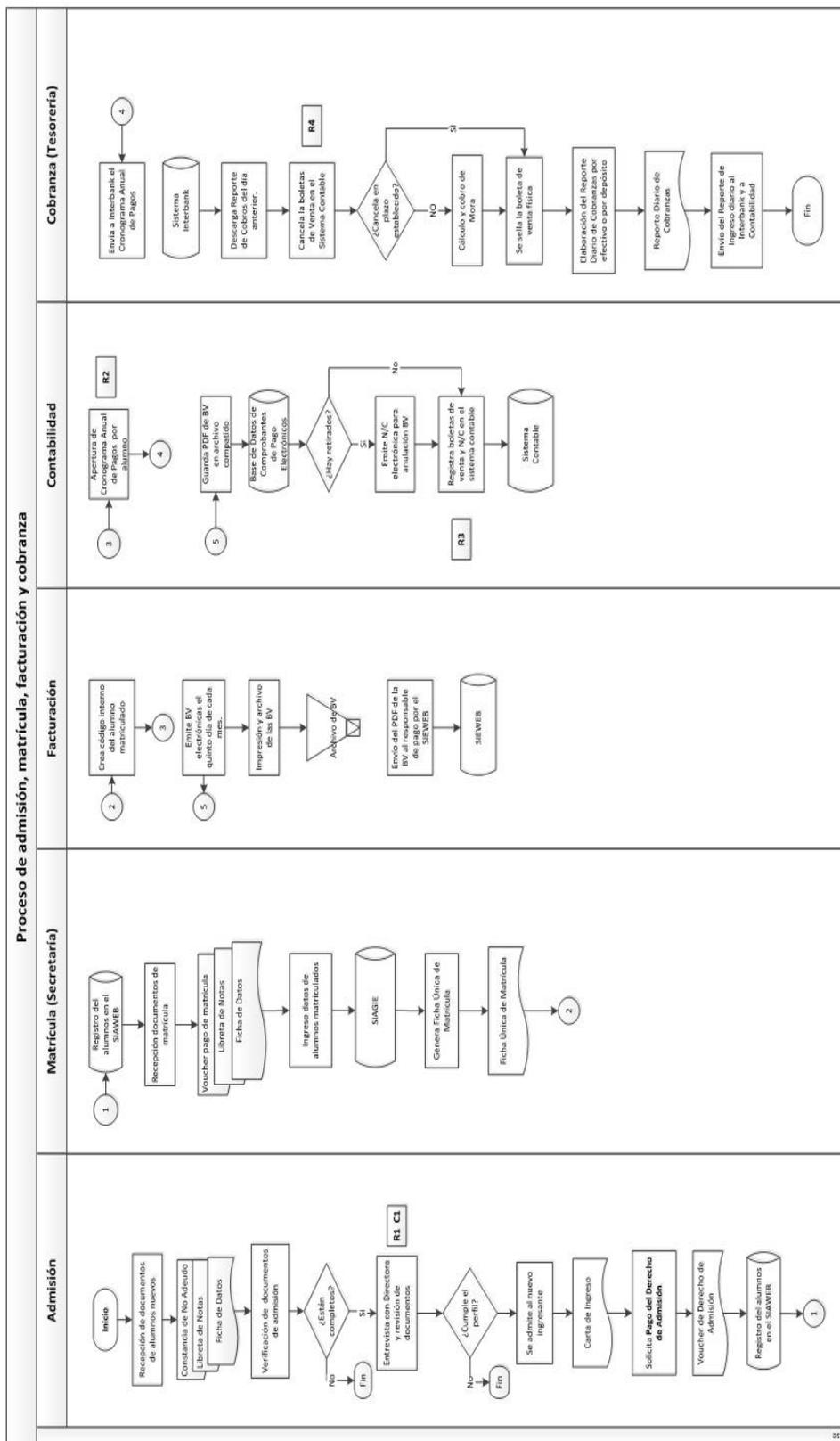
Componentes	N°	Principios/categorías	Preguntas	Cumple	
				Sí	No
Ambiente de control	1	La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.	¿La alta gerencia comunica adecuadamente su compromiso con la integridad y valores éticos?	x	
			¿Existe un Código de Ética que transmita la filosofía de la alta gerencia?		x
			¿Se ha establecido un buzón de denuncias anónimas interno?	x	
			¿Se ha desarrollado y comunicado el Reglamento interno de trabajo?	x	
	2	El directorio ejerce responsabilidad en la supervisión.	¿La alta gerencia tienen claridad sobre sus responsabilidades y cuentan con la experticia requerida para ejercer la supervisión?	x	
			¿Los directivos muestran interés en establecer un sistema de control interno?	x	
			¿Se supervisa la independencia y cumplimiento de funciones de las áreas?		x
	3	La alta dirección establece estructura, autoridad y responsabilidad.	¿Se ha comunicado y difundido el organigrama institucional?		x
			¿El personal conoce sus responsabilidades y tiene funciones definidas?	x	
			¿Se ha definido la autoridad y responsabilidad del personal mediante el MOF?		x
			¿Existe una adecuada segregación de funciones en las actividades internas?	x	
	4	La entidad está comprometida para atraer, desarrollar y retener profesionales.	¿Se cuenta con una política de contratación basada en niveles educativos y experiencia?	x	
			¿Se cuenta con un proceso para evaluar el desempeño del personal?	x	
			¿Se ha desarrollado un plan de promoción y retención de talentos?	x	
			¿Se tiene definido un plan anual de capacitaciones?		x
			¿Existe una política de sucesión para puestos directivos?		x
	5	La organización exige ser responsable con sus funciones.	¿Se comunica y refuerza la rendición de cuentas en todo el personal?	x	
¿Se ha implementado y comunicado sanciones disciplinarias de acuerdo a la gravedad de la falta o infracción cometida por el personal?				x	
Evaluación del riesgo	6	La organización específica y define objetivos.	¿Existe una adecuada difusión de la misión y visión de la institución?	x	
			¿Ha plasmado sus objetivos institucionales a corto/mediano plazo en un documento formal?		x
			¿Se ha comunicado los planes estratégicos para la realización de los objetivos estratégicos?		x
			¿Los objetivos organizacionales tienen indicadores de gestión definidos para medir el grado de avance y/o logro de los mismos?		x
	7	La institución Identifica y analiza el riesgo.	¿Se ha identificado y evaluado los riesgos operacionales mediante la elaboración de flujogramas de sus principales procesos: admisión, matrícula, facturación y cobranza; gestión de cobranza por morosidad; reclutamiento y selección del personal; y cálculo y pago de planillas?		x
	8	La entidad evalúa el riesgo de fraude.	¿Se ha evaluado el riesgo de fraude en adquisiciones no autorizadas, uso o disposición de activos o alteración en el registro de información?		x
	9	La organización Identifica y analiza el cambio significativo.	¿La gerencia identifica los riesgos ante un cambio significativo en la institución?		x
			¿Se ha identificado y evaluado los riesgos ante cambios en el entorno regulatorio y económico en que opera la entidad?		x
			¿Se ha considerado los impactos potenciales en el desarrollo de oportunidades de negocio?	x	

Componentes	N°	Principios/categorías	Preguntas	Cumple	
				Sí	No
Actividades de control	10	La entidad selecciona y desarrolla actividades de control para mitigar riesgos	¿Existen aprobaciones y autorizaciones para el envío de informes de deudas pendientes de cobro que garantice la gestión de cobranza?	x	
			¿Se usa diagramas de flujos de los procesos de admisión, matrícula, facturación y cobranza y gestión por morosidad para evaluar la segregación de funciones?		x
	11	La organización diseña y ejecuta controles sobre los sistemas de información.	¿Las herramientas tecnológicas son adecuadas para la determinación de las pensiones pendientes de cobro y el nivel de atraso y morosidad?	x	
			¿Existen y son adecuados los controles sobre el acceso a los sistemas de TI?	x	
	12	La entidad implementa actividades de control mediante políticas y procedimientos	¿Se encuentran los principales procesos: admisión, matrícula, facturación y cobranza; gestión de cobranza por morosidad; reclutamiento y selección del personal; y cálculo y pago de planillas formalizados en normativas internas donde se detalle los roles, responsabilidades y controles diseñados ?		x
			¿Se revisa periódicamente si las políticas y procedimientos de los principales procesos: admisión, matrícula, facturación y cobranza; gestión de cobranza por morosidad; reclutamiento y selección del personal y cálculo y pago de planillas se mantienen vigentes?		x
Información y comunicación	13	La institución utiliza información relevante y confiable	¿Se mantiene la confiabilidad de la información de los principales procesos: admisión, matrícula, facturación y cobranza; gestión de cobranza por morosidad; reclutamiento y selección del personal y cálculo y pago de planillas?	x	
			¿Los sistemas de información generan información actual, oportuna, íntegra respecto a los principales procesos: admisión, matrícula, facturación y cobranza; gestión de cobranza por morosidad; reclutamiento y selección del personal y cálculo y pago de planillas; y ésta es verificable y custodiada adecuadamente?		x
	14	La organización comunica internamente información relevante	¿Se promueve la comunicación de información relevante respecto a las actividades internas a través del uso del correo electrónico interno y la intranet?	x	
	15	La entidad comunica adecuadamente a entidades externas información relevante.	¿Se ha establecido procedimientos destinados a comunicar información relevante y oportuna a entes externos como principales reguladores (SUNAT, UGEL 03) y accionistas ?	x	
			¿Se cuenta con un proceso establecido para aprobar comunicaciones externas formales a padres de familia antes de su emisión?	x	
	Actividades de monitoreo	16	La organización realiza evaluaciones permanentes para determinar el cumplimiento de	¿Se supervisa y verifica oportunamente si las actividades de los procesos facturación y cobranza de acuerdo a lo indicado por la alta dirección?	x
17		La organización comunica deficiencias en los procesos o actividades a los responsables de tomar acciones correctivas.	¿Se recibe y evalúa las conclusiones y recomendaciones de entes externos como principales reguladores (SUNAT, UGEL 03 y SUNAFIL ?	x	
			¿Se comunican mediante informes de oportunidad de mejora, las deficiencias en los procesos o actividades encontradas, a los responsables para la toma de acciones correctivas?		x
			¿Se ha establecido un proceso para el seguimiento de las deficiencias de los procesos o actividades no subsanadas?		x

## ANEXO3: PROCESO DE ADMISIÓN, MATRÍCULA, FACTURACIÓN Y COBRANZA

Puesto	Actividad	Riesgo	Descripción Riesgo	Control	Descripción del Control
Secretaría	Recepción de documentos de alumnos nuevos.	N/A	No aplica	N/A	No aplica
Secretaría	Verificación de documentos de admisión.	N/A	No aplica	N/A	No aplica
Directora	Entrevista con Directora y revisión de documentos del postulante.	R 1	Admitir alumnos que no cumplan con el perfil definido por la entidad o con requisitos obligatorios pendientes por regularizar.	C 1	Revisión de documentos del postulante previo a su admisión.
Directora	Admite al nuevo ingresante si cumple el perfil.	N/A	No aplica	N/A	No aplica
Secretaría	Solicita pago del Derecho de Admisión y registra al estudiante en el SIEWEB.	N/A	No aplica	N/A	No aplica
Secretaría	Recepción de documentos de matrícula para alumnos antiguos.	N/A	No aplica	N/A	No aplica
Contador	Ingreso de datos de alumnos en el SIAGIE y se genera la Ficha Única de Matrícula.	N/A	No aplica	N/A	No aplica
Contador	Crea código interno del alumno matriculado en el Sistema Contable para generar los cronogramas de pagos y realizar el control de pensiones	R 2	Errores u omisiones en el registro del código interno del alumno, importe de pensiones o fecha de vencimiento que generen inconsistencia en el cronograma anual de cobro.	N/E	No existe control
Contador	Emita las Boletas de Venta (BV) electrónicas el quinto día de cada mes, las imprime y las guarda en PDF en archivo virtual.	N/A	No aplica	N/A	No aplica
Secretaría	Envío del PDF de la BV al responsable de pago por el SIEWEB.	N/A	No aplica	N/A	No aplica
Contador	Emita Notas de Crédito (N/C) electrónicas para anulación BV en caso de retiro de alumnos.	N/A	No aplica	N/A	No aplica
Contador	Registra las BV y N/C electrónicas en el sistema contable.	R 3	Que no se registre la totalidad de comprobantes de pago o se registren con importes incorrectos en el sistema contable.	N/E	No existe control
Tesorera	Envía a Interbank de Cronograma Anual de Pagos	N/A	No aplica	N/A	No aplica
Tesorera	Descarga el Reporte de Cobros del día anterior del banco y cancela las BV en el sistema contable.	R 4	Error en la identificación de los abonos por cobro de pensiones o que sean aplicadas a boletas de ventas que no corresponden.	N/E	No existe control
Tesorera	En caso de vencimiento de plazo se cobra mora.	N/A	No aplica	N/A	No aplica
Tesorera	Elabora Reporte Diario de Cobranzas por efectivo y/o por depósito bancario y remite información al banco.	N/A	No aplica	N/A	No aplica

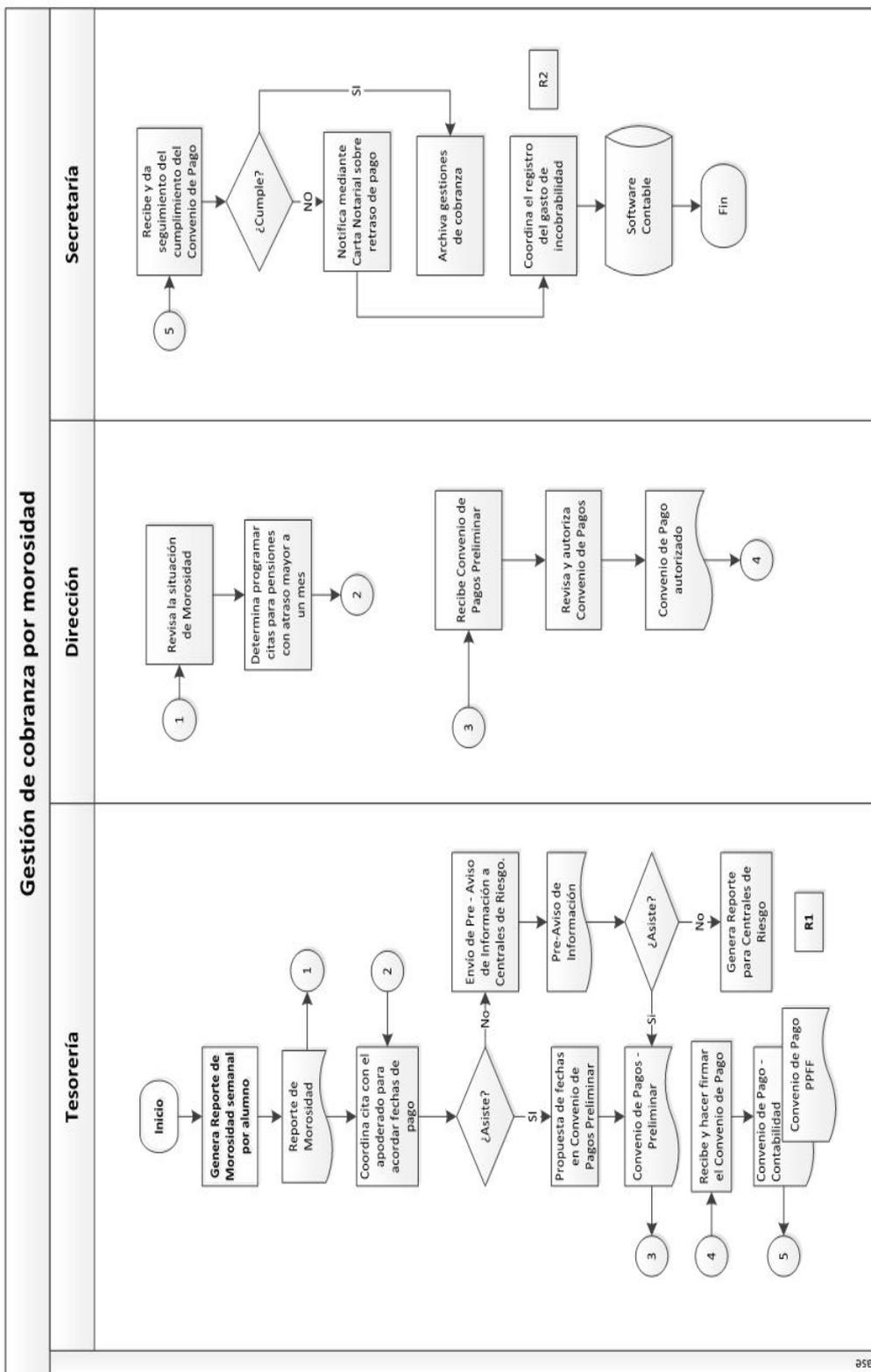
## ANEXO 4: FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE ADMISIÓN, MATRÍCULA, FACTURACIÓN Y COBRANZA



## ANEXO 5: PROCESO DE GESTIÓN DE COBRANZA POR MOROSIDAD

Puesto	Actividad	Riesgo	Descripción Riesgo	Control	Descripción del Control
Tesorera	Genera Reporte de Morosidad semanal por alumno.	N/A	No aplica	N/A	No aplica
Directora	Revisa la situación de morosidad cada semana.	N/A	No aplica	N/A	No aplica
Directora	Elabora la programación de citas para pensiones con atraso mayor a un mes.	N/A	No aplica	N/A	No aplica
Tesorera	Coordina la cita con el apoderado para acordar fechas de pago.	N/A	No aplica	N/A	No aplica
Tesorera	Si el apoderado no asiste a la cita, se le informa que será reportado a las Centrales de Riesgo.	N/A	No aplica	N/A	No aplica
Tesorera	Si continúa con no asistir, se reporta su condición deudora.	N/A	No aplica	N/A	No aplica
Tesorera	Propone fechas en Convenio de Pagos para cancelación de deuda.	N/A	No aplica	N/A	No aplica
Directora	Revisa y autoriza Convenio de Pagos.	N/A	No aplica	N/A	No aplica
Tesorera	Se procede con la firmar del Convenio de Pago.	N/A	No aplica	N/A	No aplica
Secretaría	Realiza seguimiento del cumplimiento del Convenio de Pago.	N/A	No aplica	N/A	No aplica
Secretaría	En caso de incumplimiento del convenio, gestiona la notificación notarial del retraso del pago.	R1	Que no se tomen las acciones necesarias para la recuperabilidad de las cuentas por cobrar.	N/E	No existe control
Secretaría	Coordina con contabilidad el registro del gasto de incobrabilidad.	R2	Que no se aplique adecuadamente el escudo tributario del Impuesto a la Renta (IR) por el gasto de cobranza dudosa.	N/E	No existe control

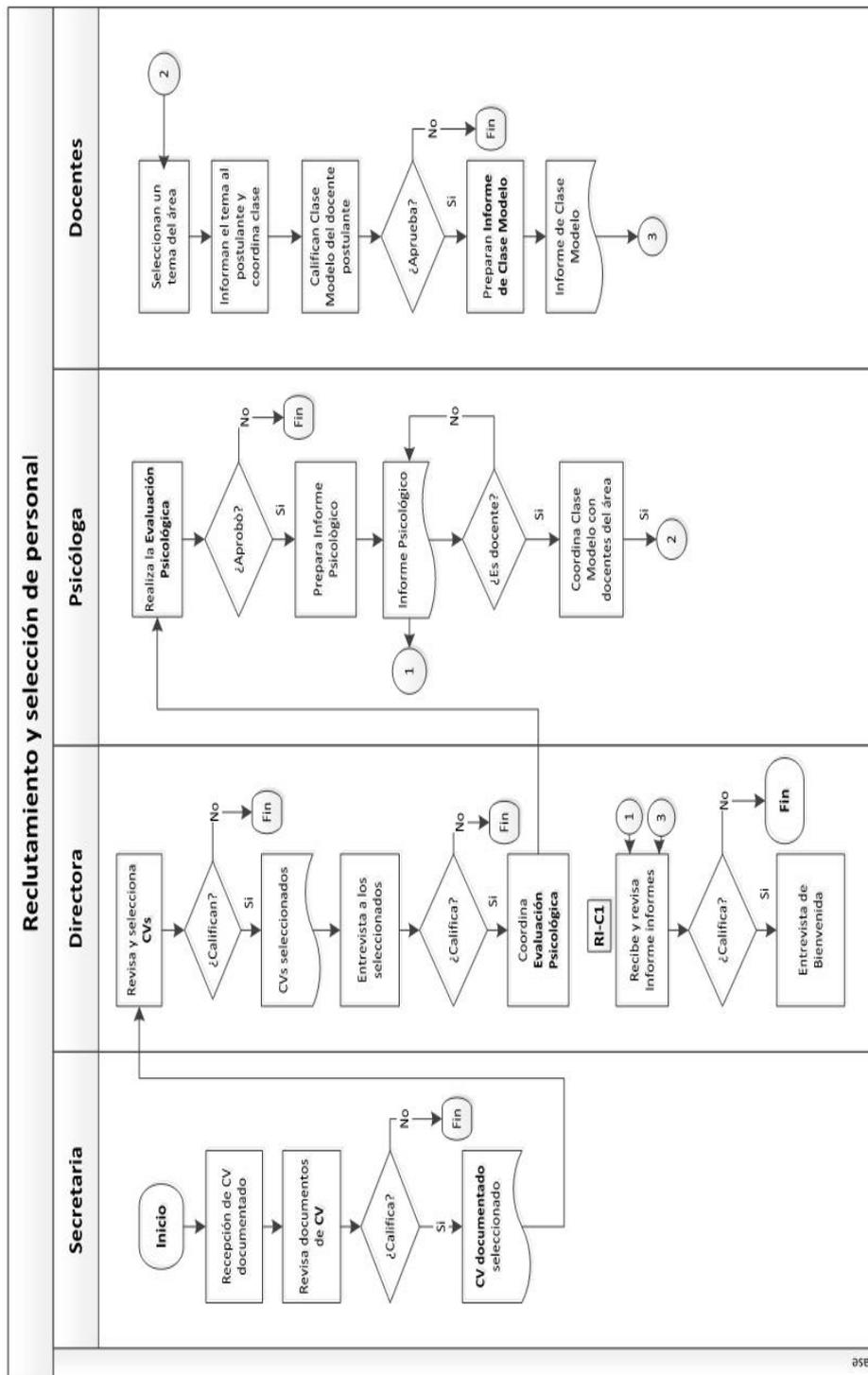
ANEXO 6: FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE GESTIÓN DE COBRANZA POR MOROSIDAD



## ANEXO 7: PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Puesto	Actividad	Riesgo	Descripción Riesgo	Control	Descripción del Control
Secretaria	Recepciona y revisa los CV documentado según perfil del puesto.	N/A	No aplica	N/A	No aplica
Directora	Revisa y selecciona CVs y realiza entrevistas a los seleccionados.	N/A	No aplica	N/A	No aplica
Directora	Coordina Evaluación Psicológica y si es docente, solicita una clase modelo.	N/A	No aplica	N/A	No aplica
Psicóloga	Prepara Informe Psicológico y envía resultado de informes	N/A	No aplica	N/A	No aplica
Docentes	Califican la Clase Modelo del docente postulante y emiten un informe.	N/A	No aplica	N/A	No aplica
Directora	Recibe y revisa los informes (Psicológico y del desenvolvimiento de clase modelo). Elige al finalista.	R1	Contratar a personal que no cumple con el perfil idoneo para otorgar servicios de calidad	C1	Revisa informes de la evaluación psicológica y del desenvolvimiento de la clase modelo.
Directora	Entrevista de Bienvenida al ingresante.	N/A	No aplica	N/A	No aplica

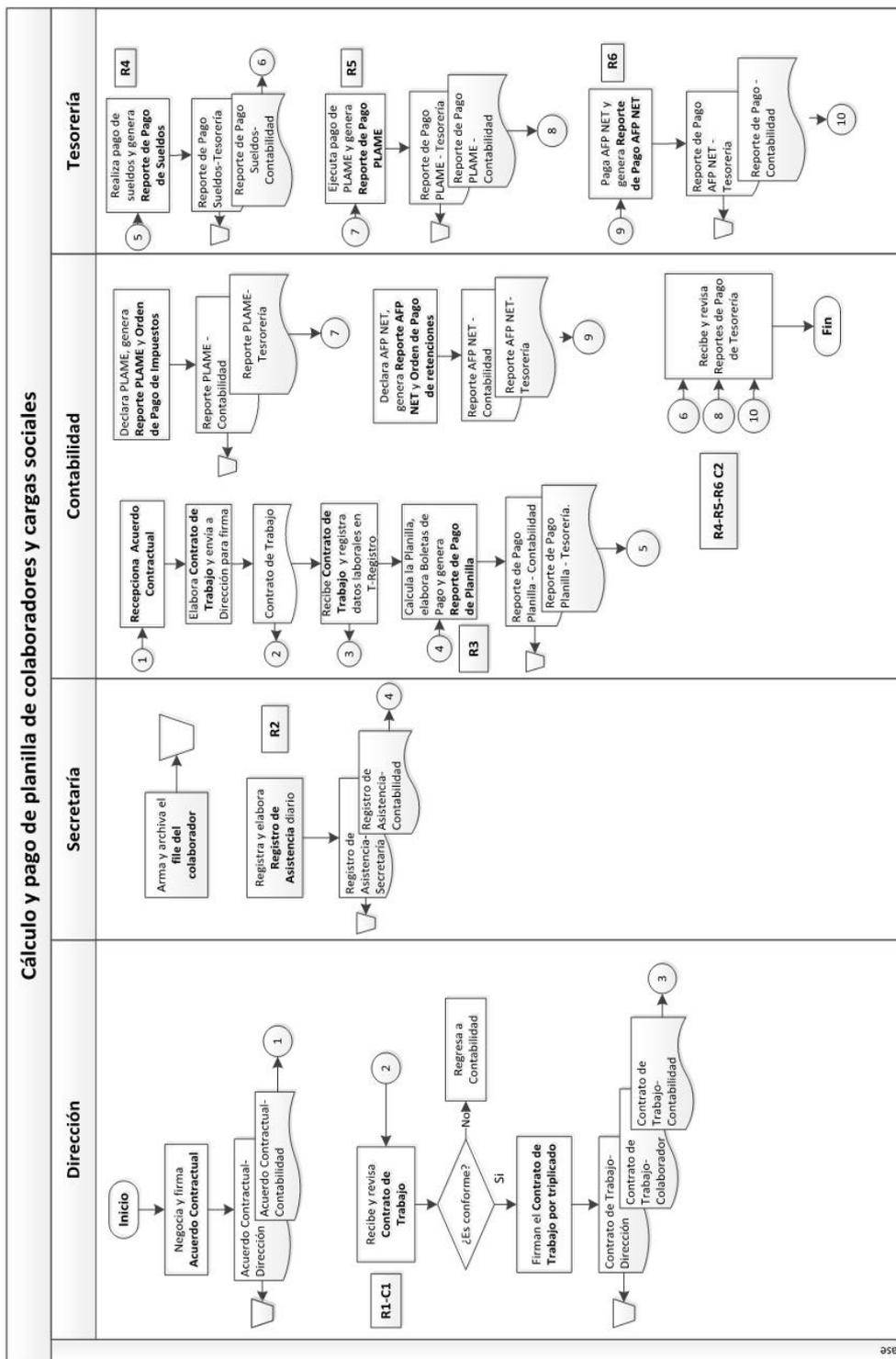
ANEXO 8: FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL



## ANEXO 9: FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE CÁLCULO Y PAGO DE PLANILLA

Puesto	Actividad	Riesgo	Descripción Riesgo	Control	Descripción del Control
Directora	Negocia y firma Acuerdo Contractual. Envía el acuerdo para elaboración de Contrato de Trabajo.	N/A	No aplica	N/A	No aplica
Contador	Elabora Contrato de Trabajo y lo envía para firma, de acuerdo al Acuerdo Contractual	N/A	No aplica	N/A	No aplica
Directora	Recibe y revisa Contrato de Trabajo. Se procede a la firma por triplicado del contrato.	R1	Contratación de personal con condiciones laborales diferentes a las pactadas en el Acuerdo Contractual.	C1	Revisa el Contrato de Trabajo con el Acuerdo Contractual.
Secretaria	Mantiene el orden de los files de los colaboradores. Registra y elabora el Registro de Asistencia diario.	R2	Error en el registro de la asistencia del personal que genere un pago en exceso de las remuneraciones.	N/E	No existe control
Contador	Recibe el Contrato de Trabajo y registra los datos laborales en T-Registro.	N/A	No aplica	N/A	No aplica
Contador	Calcula la Planilla, elabora Boletas de Pago y genera el Reporte de Pago de Planilla.	R3	Inconsistencias en el cálculo de la planilla.	N/E	No existe control
Tesorera	Realiza pago de sueldos y genera Reporte de Pago de Sueldos	R4	Error en el pago de remuneración del colaborador consignando un importe distinto al de la Boleta de Pago o en el abono a una cuenta bancaria distinta a la del beneficiario.	N/E	No existe control
Contador	Declara el PLAME, genera el Reporte PLAME y la Orden de Pago de Impuestos.	N/A	No aplica	N/A	No aplica
Tesorera	Ejecuta el pago del PLAME y genera el Reporte de Pago del PLAME (impuestos y retenciones laborales)	R5	Pago incorrecto de impuestos y retenciones laborales o abono realizado fuera del plazo establecido.	N/E	No existe control
Contador	Declara el AFP NET, genera el Reporte AFP NET y la Orden de Pago de retenciones.	N/A	No aplica	N/A	No aplica
Tesorera	Paga AFP NET y genera el Reporte de Pago AFP NET.	R6	Error en el pago de las retenciones de AFP o pago realizado fuera del plazo establecido.	N/E	No existe control
Contador	Recibe el Pago de Planilla, PLAME y AFP NET y los revisa.	R4-R5-R6	Pagos incorrectos de remuneraciones, impuestos y retenciones laborales.	C2	Contabilidad verifica cada pago de tesorería con el reporte contable que originó la Orden de Pago.

**ANEXO 10: FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE CÁLCULO Y PAGO DE PLANILLAS**



## ANEXO 11: METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MATRICES DE RIESGOS Y CONTROLES

Probabilidad = Exposición por Beneficio

Exposición	Valor	Descripción
Frecuente	3	Se realiza de forma frecuente
Raro	2	Se realiza de forma regular
Muy Raro	1	Se realiza de forma ocasional

Impacto

Impacto	Valor	Descripción
Alto	3	La repercusión de la materialización del riesgo de incumplimiento representa un perjuicio que impediría la continuidad de la organización.
Medio	2	La repercusión de la materialización del riesgo de incumplimiento representa un perjuicio que ponen en riesgo la supervivencia y/o continuidad de la organización
Bajo	1	Si Bien la repercusión de la materialización del riesgo de incumplimiento representa un perjuicio para la empresa, el impacto , es asumible por esta.

Tabla de Probabilidad

Impacto	1	1	2	3
	2	2	4	6
	3	3	6	9
Frecuencia		1	2	3

Nivel de Riesgos

Semáforo	Beneficio	Valoración	Acciones
	Alto	6-a mas	Riesgo elevado para la organización Requiere tomar acciones. Medidas preventivas obligatorias, para reducir el riesgo.
	Medio	03-05	Riesgo Medio Se requiere tomar acciones; aunque estas se podrán realizar en un tiempo mayor a las de riesgo alto.
	Bajo	01-02	Riesgo Bajo Se vigilará, aunque no requiere acciones o medidas preventivas de partida.

## ANEXO 12: MATRIZ DEL PROCESO DE ADMISIÓN, MATRÍCULA, FACTURACIÓN Y COBRANZA

Objetivo estratégico	Objetivo funcional	Riesgo	Impacto	Impacto Cuantificado	Probabilidad	Riesgo Total (probabilidad*impacto)	Impacto del Riesgo	Controles existentes	Controles sugeridos	Frecuencia del control	Naturaleza del control
Incremento en un 20% anual del número de estudiantes.	Admitir alumnos sin documentos pendientes que invaliden su matrícula.	Admitir alumnos que no cumplan con el perfil definido por la entidad o con requisitos obligatorios pendientes por regularizar.	Pérdidas económicas por retraso de pago o incremento en la morosidad.	3	2	6	Alto	Revisión de documentos del postulante previo a su admisión sin considerar criterios establecidos para evaluar la capacidad de pago.	Revisión de la situación económica de los apoderados en centrales de riesgo y solicitar documentos que demuestre capacidad de pago y grado de instrucción.	Cada vez que se realiza un proceso de admisión	Preventivo
	Identificar y procesar información con el fin de minimizar cobros pendientes	Errores u omisiones en el registro del código interno del alumno, en el importe de pensiones o fecha de vencimiento que generen inconsistencia en el cronograma anual de cobro.	Disminución de los ingresos por no facturar el íntegro de las pensiones.	3	3	9	Alto	No existe control	Validar lista de alumnos matriculados en el SIAGIE con el reporte de alumnos con código activo en el sistema contable, verificando los montos de las pensiones fijadas de acuerdo contrato de servicio firmado por el apoderado.	Semanal	Detectivo
Rentabilidad neta no menor del 25% anual	Elaborar y presentar de forma oportuna los informes de boletas de venta por servicios de enseñanza según los contratos pactados.	Que no se registre la totalidad de comprobantes de pago o se registren con importes incorrectos en el sistema contable.	Disminución de los ingresos por no facturar el íntegro de las pensiones.	3	2	6	Alto	No existe control	Comparar la lista de alumnos matriculados con las boletas emitidas electrónicamente y el reporte contable del comprobantes de pago registrados.	Semanal	Detectivo
	Asegurar la cobranza en el plazo establecido según cronograma de pagos y/o condiciones de venta.	Error en la identificación de los abonos por cobro de pensiones o que sean aplicadas a boletas de ventas que no corresponden.	Reclamos por parte de los apoderados.	3	1	3	Medio	No existe control	Realizar conciliaciones bancarias y revisión del reporte contable de boletas canceladas con los comprobantes de pago sellados.	Semanal	Detectivo

## ANEXO 13: MATRIZ DEL PROCESO DE GESTIÓN DE COBRANZA POR MOROSIDAD

Objetivo estratégico	Objetivo funcional	Riesgo	Impacto	Impacto Cuantificado	Probabilidad	Riesgo Total (probabilidad*impacto)	Impacto del Riesgo	Controles existentes	Controles sugeridos	Frecuencia del control	Naturaleza del control
Rentabilidad neta no menor del 25% anual	Reducir la morosidad asegurando el seguimiento del cumplimiento de los Convenios de Pago.	Que no se tomen las acciones necesarias para la recuperación de las cuentas por cobrar.	Pérdida por incobrabilidad de pensiones pactadas.	3	2	6	Alto 	No existe control	Revisar mensualmente el reporte de cuentas por cobrar con atrasos mayores a 1 mes y evaluar las acciones a realizar para hacer efectiva la cobranza.	Semanal	Detectivo
	En caso no se pueda evitar la incobrabilidad, realizar el debido proceso tributario para sustentar la provisión cobranza dudosa y obtener el escudo tributario por impuesto a la renta.	Que no se aplique adecuadamente el escudo tributario de Impuesto a la Renta (IR) por el gasto de cobranza dudosa.	Multa por sanciones del regulador por utilizar un gasto no deducible para fines de IR.	3	2	6	Alto 	No existe control	Verificar los sustentos del registro contable de las cuentas incobrables y verificar que cumplan con los criterios del impuesto a la renta. Asimismo, se debe crear una política de cobranza dudosa para su correcto registro.	Mensual	Detectivo

## ANEXO 14: MATRIZ DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL

Objetivo estratégico	Objetivo funcional	Riesgo	Impacto	Impacto Cuantificado	Probabilidad	Riesgo Total (probabilidad*impacto)	Impacto del Riesgo	Controles existentes	Controles sugeridos	Frecuencia del control	Naturaleza del control
Calidad: Ser reconocidos por la calidad de estudiantes garantizando su ingreso y permanencia en instituciones educativas superiores de prestigio.	Diseñar evaluaciones adecuadas que permitan identificar y contratar colaboradores que cumplan el perfil.	Contratar a personal que no cumple con el perfil idóneo para otorgar servicios de calidad.	Pérdidas económicas por rotación de personal	2	1	2	Baja 	Revisa informes de la evaluación psicológica y del desenvolvimiento de la clase modo lo.	No aplica	Cada vez que se abra un puesto de trabajo.	Preventivo

## ANEXO 15: MATRIZ DEL PROCESO DE CÁLCULO Y PAGO DE PLANILLA

Objetivo estratégico	Objetivo fundacional	Riesgo	Impacto	Impacto Cuantificado	Probabilidad	Riesgo Total (probabilidad*Impacto)	Impacto del Riesgo	Controles existentes	Controles sugeridos	Frecuencia del control	Naturaleza del control
Crecimiento: Incrementar en un 20% anual el número de estudiantes.	Contratar personal adecuado y con competencias para el desempeño de sus funciones.	Contratación de personal con condiciones laborales diferentes a las pactadas en el Acuerdo Contractual.	Aumento del importe de la planilla o gastos por rotación del personal debido al incumplimiento de condiciones pactadas.	2	1	2	Bajo	Revisa el Contrato de Trabajo con el Acuerdo Contractual.	No aplica	Cada vez que se realiza un proceso de contratación.	Preventivo
	Realizar el correcto registro del tiempo laborado y la asistencia del personal.	Error en el registro de la asistencia del personal que genere un pago en exceso de las remuneraciones.	Incremento del gasto por planilla por no considerar las faltas, tardanzas o permisos.	2	2	4	Medio	No existe control	Implementar un reloj de asistencia que registre automáticamente las horas de ingreso y de salida así como el tiempo de refrigerio del personal.	Semanal	Preventivo
Rentabilidad neta no menor del 25% anual	Asegurar el correcto y oportuno pago de remuneraciones y beneficios de los colaboradores.	Inconsistencias en el cálculo de la planilla.	Incremento en el gasto de la planilla, reclamo de colaboradores, incremento de rotación de personal y generación de sanciones V/o multas por parte de los entes reguladores.	3	3	9	Alto	No existe control	Revisión del cálculo de la planilla previo al pago por parte de la Dirección.	Mensual	Preventivo
	Asegurar el correcto y oportuno pago de remuneraciones y beneficios de los colaboradores.	Error en el pago de remuneración del colaborador consignando un importe distinto al de la Boleta de Pago o en el abono a una cuenta bancaria distinta a la del beneficiario.	Reclamo de colaboradores, incremento de rotación de personal y generación de sanciones y/o multas por parte de los entes reguladores.	2	2	4	Medio	Contabilidad verifica cada pago de tesorería con el reporte contable que originó la Orden de Pago sin considerar la verificación previa de Tesorería.	Previamente a la revisión contable, Tesorería debe revisar y verificar que el pago cargado en los bancos coincidan con el reporte contable y luego confirmar la operación en el Banco	Mensual	Preventivo
	Cumplir con el correcto pago de las obligaciones laborales y tributarias del país.	Error en el pago de remuneración del colaborador consignando un importe distinto al de la Boleta de Pago o en el abono a una cuenta bancaria distinta a la del beneficiario.	Posibilidad de multas y otras penalidades que generen pérdidas económicas.	2	2	4	Medio	Contabilidad verifica cada pago de tesorería con el reporte contable que originó la Orden de Pago.	Previamente a la revisión contable, Tesorería debe revisar y verificar que el pago cargado en los bancos coincidan con el reporte contable y luego confirmar la operación en el Banco	Mensual	Preventivo
	Cumplir con el correcto pago de las obligaciones legales.	Pago incorrecto de impuestos y retenciones laborales o abono realizado fuera del plazo establecido.	Posibilidad de multas y otras penalidades que generen pérdidas económicas.	2	2	4	Medio	Contabilidad verifica cada pago de tesorería con el reporte contable que originó la Orden de Pago.	Previamente a la revisión contable, Tesorería debe revisar y verificar que el pago cargado en los bancos coincidan con el reporte contable y luego confirmar la operación en el Banco	Mensual	Preventivo