

UNIVERSIDAD CATOLICA SEDES SAPIENTIAE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y COMERCIALES



**EL CONTROL INTERNO PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DE LOS
DOCENTES Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN EDUCATIVA E INGRESOS
ECONÓMICOS DEL COLEGIO INNOVA SCHOOLS DE LA CIUDAD DE
HUACHO EN EL 2018**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR AL
TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADOR PÚBLICO**

AUTOR

Pepe Teodoro Salvá Ruíz

ASESOR

Hector Orlando Echegaray Romero

Huaura – Perú

2020

DEDICATORIA

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

A mi madre que desde el cielo seguirá guiando mi camino y acompañándome en cada logro, a mi padre y a mis hermanos por apoyarme en todo momento, sobre todo por ser un excelente ejemplo de vida a seguir y ser un ciudadano útil a mi familia, a la sociedad y a mi país.

A mi novia por ser parte importante en mi vida y por haberme apoyado en todo momento, sobre todo por su paciencia y amor incondicional.

ÍNDICE

ÍNDICE GENERAL	Pág.
Dedicatoria	2
Índice General	3
Introducción	7
Capítulo I – Información general sobre la empresa	
1.1. Reseña Histórica	8
1.2. Visión	17
1.3. Misión	17
1.4. Valores	17
1.5. Cultura organizacional	18
1.6. Información interna y externa	18
Capítulo II – Planteamiento del Problema	
2.1. Identificación del problema	20
2.2. Justificación del problema	23
2.3. Objetivo general y específicos	24
Capítulo III – Plan de control interno	
3.1. Introducción	25
3.2. Bases teóricas y científicas	25
3.3. Análisis situacional del área.	42

3.3.1 Entorno de control.	45
3.3.2 Evaluación de riesgos.	45
3.3.3 Actividades de control	45
3.3.4 Información y comunicación	46
3.3.5 Actividades de supervisión.	46
3.4. Procedimientos de control interno	47
3.5. Limitaciones inherentes al control interno	47
3.6. Clima laboral	48
3.6.1. Metodología de la evaluación	49
3.6.2. Análisis de los resultados	49
3.6.3. Presentación de los resultados.	50
3.6.4. Proceso de evaluación del desempeño o mejora	88
3.6.5. Metodología de evaluación de desempeño	90
3.6.6. Desarrollo del proceso.	91
3.7. Capacitación	91
3.7.1. Identificación de necesidades.	91
3.7.2. Plan anual de capacitación.	91
3.7.3. Evaluación del plan anual de capacitación	92
3.8. Comunicación interna	94
3.8.1. Análisis situacional.	94
3.8.2. Revisión de los controles actuales.	95
3.8.3. Propuesta de acciones	95
3.8.4. Plan de comunicación	95

Capítulo IV – Conclusiones	98
Capítulo V – Recomendación	101
Capítulo VI – Bibliografía	103

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Metas de renovación y nuevos para el 2019	18
Tabla 2. Encuesta de satisfacción del 2018	23
Tabla 3. Actividades de integración	89
Tabla 4. Evaluación de desempeño según el MINEDU	91
Tabla 5. Planificación anual de capacitación	93
Tabla 6. Evaluación del plan de capacitación anual.	94
Tabla 7. Formas de comunicación	97
Tabla 8. Canales de comunicación interna	98

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama general	16
Figura 2. Organigrama de gestión educativa	16
Figura 3. Resultados del a evaluación QEL del 2017	19
Figura 4. Sanciones aplicadas por faltas cometidas	51
Figura 5. Administración de riesgos	52
Figura 6. Organigrama actualizado	53
Figura 7. Se cuenta con reglamento interno	54

Figura 8. Se realiza un control de asistencia y puntualidad	55
Figura 9. Sanciones por impuntualidad y faltas	56
Figura 10. Identificación de riesgos internos y externos.	57
Figura 11. Cumplimiento de las labores asignadas	58
Figura 12. Conocimiento de responsabilidades dentro de la institución	59
Figura 13. Existencia de un sistema de control interno.	60
Figura 14. Capacitación en control interno.	61
Figura 15. Impacto en los ingresos económicos	62
Figura 16. Impacto en la satisfacción de los padres de familia.	63
Figura 17. Impacto en la renovación de matrícula	64
Figura 18. Impacto en las evaluaciones QEL	65
Figura 19. Punto de vista de los resultados de las evaluaciones QEL	66
Figura 20. Comunicación fluida entre padres de familia y docentes	67
Figura 21. Comunicación fluida entre alumnos, docentes y padres de familia	68
Figura 22. La mejor forma de hacer publicidad	69
Figura 23. Monitoreo a los docentes	70
Figura 24. Supervisiones oportuna a los docentes	71
Figura 25. Cantidad de monitoreos	72
Figura 26. Modelo de control interno	85

INTRODUCCIÓN

La red de colegios Innovas Schools fueron fundadas por Jorge Yzusqui, y con la ayuda de del grupo INTERCORP cada año se fueron fundando más colegios a nivel nacional, es así que en el año 2014 llegó a nuestra ciudad de Huacho, con una nueva propuesta educativa, apostando por la formación integral de los alumnos inculcando valores y formándolos para la vida.

Esta nueva metodología propone el aprendizaje autónomo del alumno haciendo uso de la tecnología y que aprenda a su propio ritmo, esto exige que los maestros se encuentren capacitados para poder usar las herramientas que el colegio propone y que el maestro sea responsable en el cumplimiento de estas actividades. Si no se cumplen estas actividades a tiempo y bien realizadas puede influir en forma negativa en las metas de aprendizaje y en la satisfacción de los alumnos y los padres, por consiguiente el control interno de las actividades de los docentes busca optimizar estas labores que se deben de realizar con la finalidad de buscar la plena satisfacción de los alumnos y padres, esto trae consigo lograr la meta de renovación de los alumnos y también la meta de los alumnos nuevos para el próximo año académico.

Al no lograrse esta meta se ven afectados los ingresos económicos importantes para el auto sostenimiento y para seguir brindando una educación de calidad con estándares internacionales. Esto también influye en nuestras metas educativas, pues cada año debe de haber un incremento del 8% el porcentaje de alumnos que pasan al nivel logrado en las evaluaciones QEL (Quality Evaluation for Learning).

CAPÍTULO I: INFORMACIÓN SOBRE LA EMPRESA

1.1. Reseña histórica

Jorge Yzusqui fundó en el año 2005 su primer colegio, “San Felipe Neri”, en el distrito limeño de Los Olivos. Con una experiencia de varios años en el sector de logística, y luego de renunciar al puesto de Gerente General de una importante empresa de este rubro, Jorge había querido dedicarse a la educación. Solía decir que en su decisión influyó la convicción de que “este país no es sostenible. El Perú no puede funcionar con tanta diferencias entre las personas” y que la educación era la única alternativa para reducir tales diferencias” (Carranza, 2016, p.14).

Para el año 2009, Jorge Yzusqui había abierto dos colegios más bajo el nombre “San Felipe Neri”: uno en Chorrillos y otro en Villa El Salvador. Para el año 2010, la cadena contaba con 846 estudiantes, 38 profesores e ingresos anuales de S/. 1,000,000.

En el año 2010, Carlos Rodríguez Pastor, presidente del grupo INTERCORP, se reunió con Jorge Yzusqui para proponerle que su pequeña cadena de colegios sea adquirida por INTERCORP, como primer paso para la construcción de una red de colegios a nivel nacional. La visión detrás de la propuesta era dar a la clase media peruana la posibilidad de acceso a una educación privada de mayor calidad. Sobre este encuentro, Yzusqui comentaba que Rodríguez Pastor pensaba que la educación era “la mejor forma para que nuestro país se uniera al primer mundo”(Kardashian, 2015, p.27)

Se fundó entonces en el año 2010 la empresa Colegios Peruanos S.A.C. Posteriormente, en el 2011, se adoptó la marca INNOVA SCHOOLS para todos sus

colegios. La meta inicial fue abrir 95 colegios, con 91,000 estudiantes matriculados para el año 2020.

Rodríguez Pastor quiso dotar a la nueva cadena de colegios de una aproximación innovadora hacia la educación. Contrató para ello a la firma de innovación IDEO en el 2010. Junto con ellos, Innova Schools desarrolló el modelo pedagógico y el modelo de negocio de la empresa.

En setiembre del 2015, Innova Schools contaba con 28 colegios, 985 profesores, 18,500 estudiantes, 120 directivos en los colegios y 60 personas trabajando en la oficina central.

La red de colegios Innova Schools nace con un sueño de Jorge Yzusqui, un emprendedor que apostó por educación de calidad su experiencia hace más de dos décadas. Hoy, con apoyo de una entidad bancaria, es el gerente general de Innova Schools

Uno de los objetivos de Jorge Yzusqui como gerente general de la cadena de colegios Innova Schools es demostrar que sí es posible crear un colegio que brinde una excelente educación y que, a su vez, sea un emprendimiento rentable.

“No entiendo por qué se piensa que debe haber una dicotomía en este tema. Sí es posible brindar en Perú una educación de calidad a un costo razonable para las familias de la clase media” (Lozano, 2017, p.19).

Lo cierto es que el camino no es sencillo. Hace más de 28 años, Yzusqui se graduó como ingeniero industrial de la Universidad de Lima y desarrolló una experiencia laboral en dicho campo. Sin embargo, descubrió su verdadera vocación –la enseñanza– dictando clases de matemática.

Poco tiempo después es invitado a formar parte de un proyecto para el fomento de una buena educación al interior del país. “Me acerqué a la pobreza del Perú y vi las condiciones en las que estudian los niños. Fue ahí que entendí que Perú no va a ser un país sostenible en el largo plazo si no cambiamos la educación”, comentó en diálogo con La República.

Ya de vuelta en Lima, tomó la decisión de renunciar a su trabajo y dedicarse a tiempo completo a formar un emprendimiento en el ámbito educativo. “No es una decisión fácil. Tuve que dejar un buen sueldo en una empresa y lanzarme a algo que no sabía cómo iba a terminar. La decisión es más difícil si tienes hijos, pero conversé con mi esposa y apostamos a ello”, señaló.

Fue entonces que Jorge comenzó la búsqueda por un modelo educativo diferente, uno que esté en línea con la enseñanza en otros países. Cuando tomó la decisión, apostó su capital y abrió tres colegios en Lima. “Llevaban el nombre de San Felipe Neri y estaban en Los Olivos, Chorrillos y Villa El Salvador”, contó.

¿La propuesta? Yzusqui apostó por decirle a los padres que la educación ha cambiado por completo. Que la educación que hoy se imparte en las escuelas del país tiene un retraso de 50 años y que los colegios son lugares considerados hostiles por los alumnos.

“Nosotros queríamos colegios con espacios amplios, otros colores, que se use la tecnología y, lo más importante, una enseñanza en la que el docente sea un facilitador”, acotó.

Con tres colegios en marcha, el capital empezaba a ser escaso. En esta nueva búsqueda, la idea de Yzusqui por un colegio diferente encontró apoyo en un importante banco que reside en el país, el mismo que luego decidió apostar por la idea y aumentar el número de colegios.

Hoy, Innova Schools tiene 41 colegios en el país y cerca de 30 mil alumnos. Para el 2021, espera llegar a los 70 colegios.

“Debemos ser rentables para ser autosostenibles. Nosotros enlistamos en la Bolsa y emitimos bonos que se colocan en el mercado de capitales. Los proyectos para que sean sostenibles en el largo plazo deben ser autosostenibles para retribuir a los inversores y seguir dando educación. Es una idea errónea que tener un fin de lucro signifique dar una mala educación. Eso no existe”, afirmó.

Dirigiéndose a los emprendedores del país, Jorge Yzusqui recuerda que lograr una empresa propia demanda mucha pasión y perseverancia.

1.1.1. INNOVA SCHOOLS

“Construir una red de colegios que ofreciera una educación de alta calidad, teniendo como objetivo a la clase media, era la oportunidad que quería aprovechar Colegios Peruanos mediante su cadena de colegios, Innova Schools. La empresa se propuso lograr que los niños del Perú tengan acceso a una educación de estándares internacionales. Para cumplir con esta visión, la empresa desarrolló un modelo en base a tres pilares: accesible, escalable y excelencia. Un cuarto pilar, rentabilidad, descansa en el modelo financiero de una empresa educativa con fines de lucro” (Conti, 2016, p.7).

Innova Schools tiene una propuesta muy innovadora en donde se propone: primero metodología innovadora, segundo infraestructura diseñada para un mejor aprendizaje, tercero profesores de alta calidad, y por ultimo formación de líderes en valores.

“El modelo pedagógico de Innova Schools está basado en tres principios muy importantes y determinantes para que funcione: Primero el desarrollo de competencias para el siglo XXI, también tiene como base el socioconstructivismo y por último el uso de la tecnología para el aprendizaje” (Conti, 2016, p.13).

La metodología en Innova es una metodología combinada, entre aprendizaje colaborativo en el aula y un aprendizaje individual haciendo uso de plataformas digitales para los cursos como inglés, comunicación y matemática. Así mismo se cuenta con un laboratorio equipado para las clases de ciencias.

El colegio tiene como programa 10 cursos así mismo cuenta con actividades que se desarrollan a lo largo de todo el año como Parents Day, Open Day y las olimpiadas así mismo en algunas sedes de ha implementado el Flipped Classroom.

La práctica docente en los colegios esta estandarizado mediante el uso de una plataforma llamada TRC VIVO, en el cual descansan todas las actividades que se desarrollaran a lo largo de todo el año, del mismo modo el colegio no adapta instalaciones para su uso escolar todo lo contrario adquiere terrenos e inicia la construcción desde cero, del mismo modo lo hace con el mobiliario el cual es diseñado exclusivamente para un fin educativo.

“El número de estudiantes por sección es de 20 en el nivel inicial, 30 en primaria y 35 en secundaria. La metodología Blended Learning permite que los profesores puedan trabajar en grupos de hasta 70 estudiantes. Tomando como base un colegio de 1,000 alumnos, Innova Schools tiene 3.5 profesores menos que un colegio tradicional, logrando así importantes ahorros en gastos de personal. Como consecuencia de ello, en el 2015 la empresa alcanzó un ahorro anual aproximado de S/. 2 millones”(Conti, 2016, p.13)

Un punto importante es la cantidad de alumnos por sede, pes por ello que “Para fines del año 2014, Innova Schools contaba con un capital social de S/. 198 millones y había emitido bonos por un total de S/. 118 millones. El modelo financiero de la empresa la obligaba a mantener un estricto cumplimiento de los ingresos proyectados por año. Para ello, se definían anualmente metas de estudiantes nuevos y metas para renovación de matrícula.

El año escolar 2015 inició con 18,500 estudiantes matriculados y se esperaba llegar a 25,500 en el 2016. Los colegios tienen metas mensuales de captación de estudiantes, trabajando en campañas que se inician en mayo y continúan hasta febrero del año siguiente” (Conti, 2016, p.17).

1.1.2. Organización

Los 54 colegios están funcionando durante el 2019 están organizados en torno a una oficina central desde la cual se toman las principales decisiones dentro de la empresa y que provee de servicios a cada uno de los colegios. Esta oficina centraliza funciones tanto administrativas como pedagógicas. La línea de gobierno de la organización pasa de la Gerencia General al área de Planeamiento y Gestión Educativa. El gerente de esta área está a cargo de organizar e integrar todas las tareas y funciones que tienen impacto directo en la vida de los colegios: el área académica, innovación, acompañamiento de profesores, capacitación y operaciones. Pertenecen a esta misma gerencia los directores regionales, quienes son responsables de la operación de siete u ocho colegios.

Los directores regionales los cuales tiene en promedio 7 a 8 colegios a su cargo sirven como enlace entre la oficina central de lima y los directores de cada colegio, es así que se comunican y gestionan decisiones tomadas desde la oficina central, también su deber es velar por el cumplimiento en la ejecución del plan anual de trabajo de cada sede. El objetivo principal de dicho plan es mejorar la escuela en todos los aspectos como desempeño de profesores, satisfacción de padres, clima laboral, etc.

Cada colegio está a cargo del director de sede quien es responsable de todos los aspectos operacionales tanto administrativo como pedagógico, junto al director se cuenta con un coordinador académico, psicóloga y coordinadora de servicios, luego también se cuenta con el equipo de los docentes de las diversas áreas que se dictan.

“La posición de coordinador de servicios fue creada en el año 2014. Cada coordinador de servicios tiene una doble función: (1) comercial, como responsable de la venta de vacantes para el año escolar siguiente en cada sede, y (2) operativa, en cuanto ejecuta los procesos 17 administrativos básicos de la sede como mantenimiento y limpieza, siendo además responsable de la atención y el servicio a los padres de familia” (Conti, 2016, p.17).

La idea es que cada sede sea autónoma en la toma de sus decisiones, esto se está logrando con aquellas sedes de año 5 y con aquellos directores que tienen cierta antigüedad dentro del colegio, aquellas sedes nuevas, los directores de sede y regionales tendrán que estar acompañándolos en la toma de decisiones por parte de la sede central, pues no cuentan con la experiencia necesaria y podrían cometer errores.

1.1.3. Modelo Pedagógico: Blended Learning

El modelo pedagógico que Innova Schools utiliza es el Blended Learning. El Blended Learning es un modelo formal de aprendizaje en el que los estudiantes aprenden en parte a través de un programa “en línea” con algún nivel de control sobre el tiempo, el lugar,

ritmo o ruta; y en parte a través de un aprendizaje guiado en un lugar físico y basado en la modalidad de clase “curso-profesor”.

Este modelo potencia el aprendizaje, facilita el trabajo colaborativo y autónomo, atiende los ritmos y estilos de aprendizaje de los estudiantes e integra la tecnología a los entornos de aprendizaje. Combina las experiencias vividas en el salón de clase (aprendizaje socio - constructivista) con el aprendizaje digital, por el que los estudiantes acceden a plataformas virtuales como herramientas para trabajar conceptos de las áreas denominadas CORE (matemática, comunicación, inglés y ciencia). Por su impacto en los aprendizajes, el Blended Learning es el modelo coherente con los fundamentos de la propuesta pedagógica de Innova Schools.

En el colegio Innova Schools se trabaja usando el método Blended Learning el cual incluye tres modalidades: Group Learning, Solo Learning y Flipped Learning.

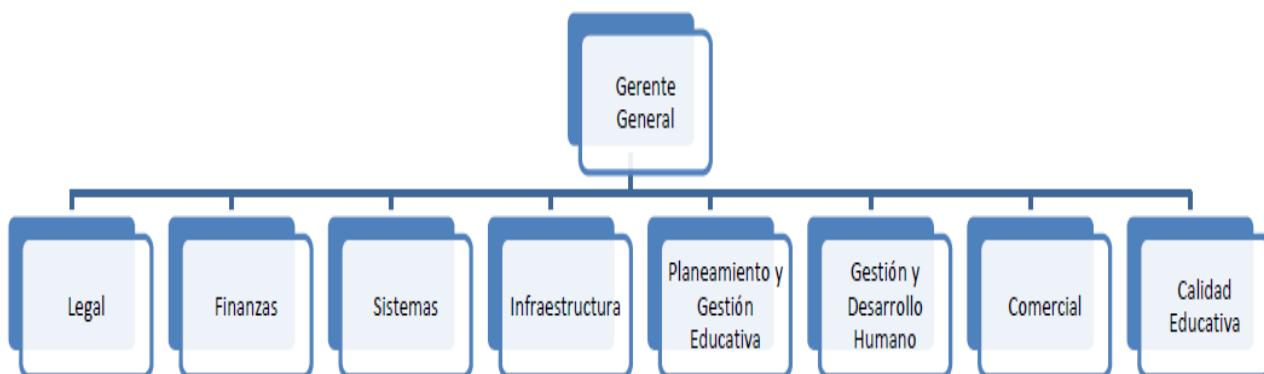
- **Group Learning:** aprendizaje en grupo grande. El estudiante aprende mediante la colaboración con sus pares, con el profesor y mediante situaciones de alta demanda cognitiva.
- **Solo Learning:** aprendizaje individual, mediado por la tecnología. El estudiante profundiza en su aprendizaje haciendo uso de plataformas de aprendizaje especialmente diseñadas para ello.

- **Flipped Learning:** aprendizaje individual, mediado también por la tecnología. Su uso busca que el estudiante, en casa, se enfrente a tareas sencillas como por ejemplo lectura de información. Esto optimiza el tiempo en clase para que en ésta se desarrollen problemas o situaciones más complejos, esto es usado por dos cursos en el colegio.

1.1.4. Organigrama

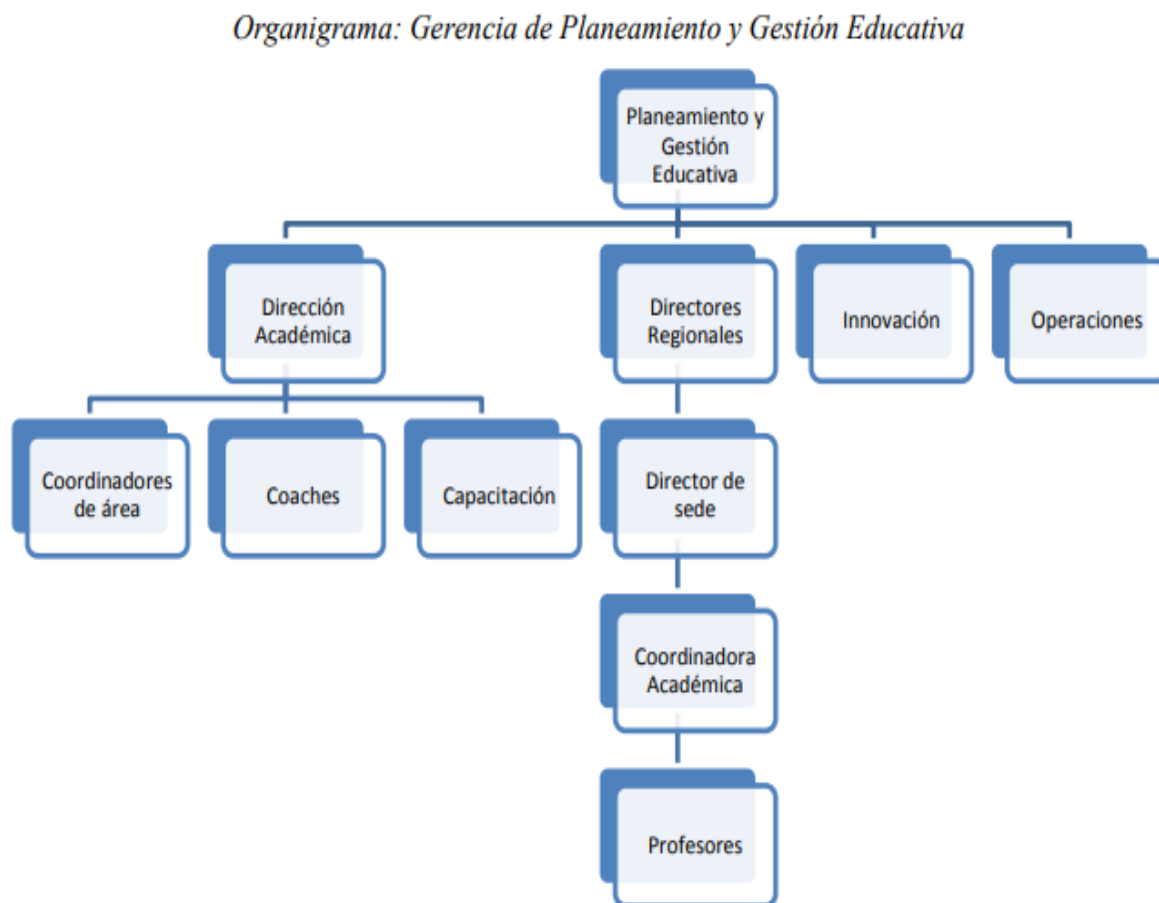
Figura 1.

Organigrama general: Oficina central



Fuente: Innova Schools

Figura 2.



Fuente: Innova Schools

1.2. Visión:

Lograr que los niños del Perú tengan acceso a una educación de estándares internacionales.

1.3. Misión:

Crear una generación inspirada, inteligente y ética para construir el futuro liderazgo del Perú.

1.4. Valores

Honestidad

Reconoce y valora sus propias fortalezas y debilidades como punto de partida de su desarrollo personal.

Protege y respeta su cuerpo y su espacio, así como cuida el cuerpo y espacio de los (salvaguarda su integridad y vela por la de los otros).

Innovación

Reflexiona sobre sus propias dificultades de aprendizaje, buscando soluciones, seleccionando estrategias de aprendizaje que le permiten alcanzar sus metas académicas.

Plantea estrategias que le permitan resolver sus problemas en el plano académico.

Trabajo en equipo y Diversidad

Se relaciona con los demás aceptando las diferencias con tolerancia, expresando sus emociones de modo asertivo. Comparte sus experiencias y conocimientos enriqueciendo el trabajo colaborativo.

Sentido del humor

Asume tareas con responsabilidad y espíritu de servicio sabiendo enfrentar con optimismo las dificultades, reconociendo y asumiendo las críticas como oportunidades de mejora para su desarrollo personal. Propone y promueve iniciativas que fomenten el bien común en el ambiente educativo.

1.5. Cultura Organizacional

En el colegio Innova Schools el área de Gestión de Recursos Humanos (GDH) forma parte central de su política de trabajo, es por ello ofrece buenas condiciones laborales donde los docentes se sientan cómodos y libres para hacer su trabajo y sobre todo se ofrece una línea de carrera, la que permite crecer a cada uno.

Dentro de los factores que motiven a los docentes está el salario así como una línea de carrera está el salario de acuerdo al mercado así mismo tiene todos los beneficios de ley, adicional a esto el colegio ofrece a todos sus trabajadores una cuponera de beneficio de tiempo libre, el cual los permite disponer de ciertos permisos durante el año, como para citas médicas, tramites personales, etc.

Así mismo se busca el compromiso y la identificación de los docentes con el colegio, que se sientan que son parte fundamental de todas las sedes.

1.6. Información externa

Dentro de la ciudad de Huacho el colegio Innova Schools cuenta con algunos colegios que vienen hacer su competencia directa, algunos de ellos por su tradición y los años de funcionamiento, por ejemplo hay colegios que tienen más de 100 años y otros con una antigüedad considerable. Estos representan una gran competencia pues por lo general los padres por tradición envían a sus hijos a esos colegios, el colegio Innova Schools este 2018 cumple 5 años instalado en la ciudad.

Dentro de los principales competidores podemos mencionar.

- Colegio Nuestra Señora de la Merced
- Colegio San José de los Hermanos Maristas

- Colegio Santa Rosa de las Madres Dominicanas
- Colegio Avant Gard

Población estudiantil.

En los últimos años el colegio ha tenido una gran acogida pues el año pasado fue necesario construir un nuevo pabellón para albergar a los nuevos que se venían matriculando, y cada año se incrementa el número de matriculados debido básicamente a la recomendación entre padres.

Actualmente la población estudiantil de los tres niveles, la meta de renovación y la población que se espera incrementar para el 2019 según el siguiente cuadro.

Tabla 1.

Nivel	Población n 2018	Meta de renovación 2019	Meta de nuevos 2019
Inicial	110	67	83
Primaria	391	382	68
Secundaria	203	226	89
Total	704	675	240

Fuente: Innova Schools – Sede huacho

Capítulo II: Planteamiento del problema

2.1. Identificación del problema:

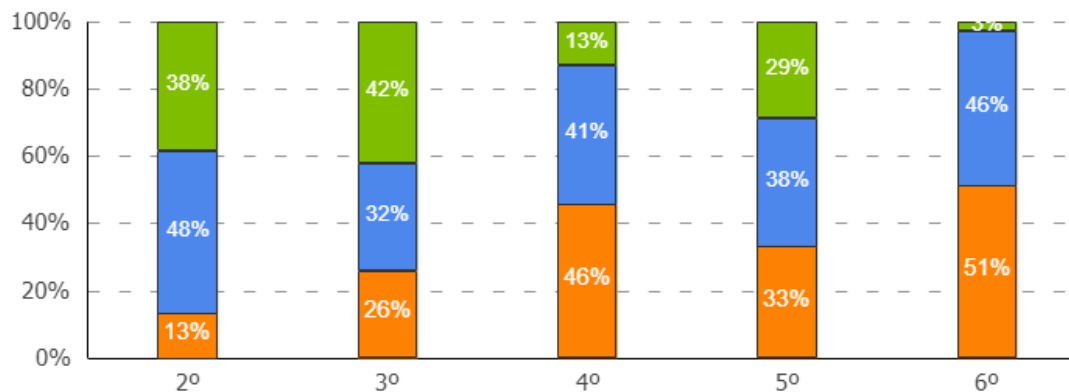
El colegio Innova Schools instalado en la ciudad de Huacho en el 2014 viene ganando la aceptación del público, es así que cada año más familias se animan a ser parte de esta nueva propuesta educativa, pero últimamente se han venido presentando ciertos inconvenientes por parte del personal docente y esto ha influido en forma negativa para el colegio.

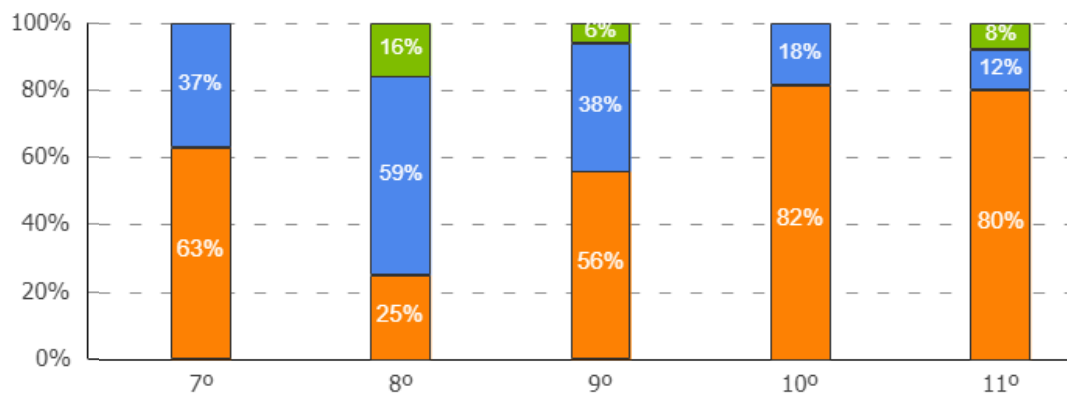
En primer lugar, no se han logrado las metas educativas pues en la evaluación de calidad QEL (Quality Evaluation for Learning), tomadas en el 2017 aún se puede apreciar un porcentaje considerable en nivel inicio, esto se puede deber a muchos factores, uno de ellos es el rol de docente dentro del aula y en el cumplimiento de sus deberes. Lo ideal sería revertir estos resultados para el 2019.



Figura 3.

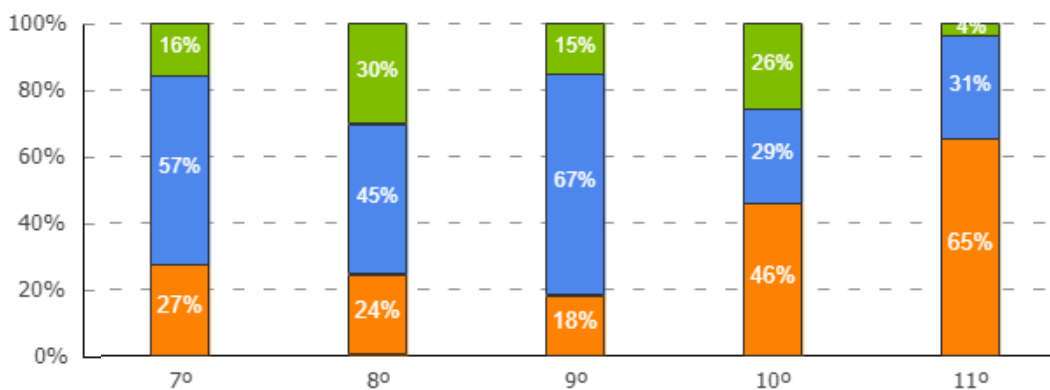
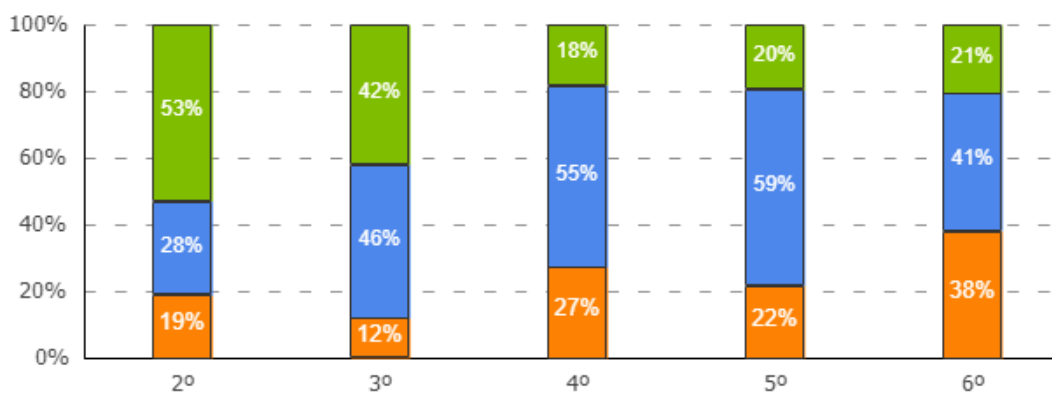
Resultados de la evaluación QEL de Matemática 2017





Fuente: Innova Schools

Resultados de la evaluación QEL de Comunicación 2017



Fuente: Innova Schools

Otro punto importante y también que preocupa es la meta de renovación y alumnos nuevos, estas metas establecen entre otras la cantidad de alumnos que deben de renovar su matrícula y los alumnos nuevos que se deben de matricular y son establecidas por el gerente general en base al perfil de crecimiento anual de cada cede, y si el padre no está muy satisfecho lo más probable podría ser que no renueve su matrícula para el siguiente año.

Lo que preocupa también es cierto grado de insatisfacción de los padres de familia esto podría disminuir la renovación y también la llegada de nuevos alumnos para el siguiente año, pues la red de colegios no realiza mucha publicidad en medios de comunicación, su mejor publicidad es la recomendación y los comentarios que los padres realizan en su entorno.

Esta insatisfacción de los padres es producto de la labor que realiza el docente, en algunos casos deficiente e incompleta, pues no se tiene un monitoreo constante de sus actividades académicas, así como la presentación de documentos a destiempo, todo esto influye negativamente a la imagen del colegio frente a los alumnos y los padres de familia.

Tabla 2.

Encuesta de satisfacción (Agosto 2018)

Indicador de satisfacción	Totalmente satisfecho(a)	Satisfecho(a)	Insatisfecho(a)	TOTAL
Se siente satisfecho(a) con la propuesta del Colegio INNOVA SCHOOLS	64%	21%	15%	100%
Se siente satisfecho(a) con los docentes del Colegio INNOVA SCHOOLS	35%	32%	33%	100%
Se siente satisfecho(a) con el equipo directivo Colegio INNOVA SCHOOLS	56%	37%	7%	100%
En términos generales está satisfecho(a) con el colegio INNOVA SCHOOLS	57%	34%	9%	100%

Fuente: Innova Schools – Sede Huacho

Problema general

¿Cómo influye el control interno del desempeño docente en la gestión educativa y en los ingresos económicos del colegio Innova Schools de la ciudad de Huacho?

Problemas específicos

a. ¿Cómo influye el control interno de las actividades de los docentes en la satisfacción de los padres de familia del colegio Innova Schools de la ciudad de Huacho?

b. ¿Cómo influye el control interno de las actividades de los docentes en el cumplimiento de las metas educativas del colegio Innova Schools de la ciudad de Huacho?

c. ¿En qué medida el control interno de las actividades de los docentes influye económicamente en el colegio Innova Schools de la ciudad de Huacho?

2.2. Justificación del problema:

Esta investigación se hace con el propósito de aportar al conocimiento ya existente la implementación del control interno para hacer más óptimo la gestión del colegio Innova Schools y los resultados de esta investigación serán incorporados al conocimiento del colegio, ya que esto demuestra que si se implementa un buen sistema de control interno ayuda a una mejor gestión y también a mejorar la rentabilidad y sostenibilidad de la institución educativa.

Esta investigación también se elaboró porque se quiere mejorar el nivel académico de los alumnos para lo cual se requiere el cumplimiento de los docentes en sus labores y con ello lograr mejores resultados en las evaluación QEL (Quality Evaluation for Learning), pues el nivel académico será mejorado en la misma medida en que se logre un buen control interno de las actividades de los docentes.

También es importante la presente investigación porque contribuye al colegio a tomar las medidas que sean necesarias para lograr mejorar el control interno del colegio así mismo mejorar la gestión de la institución educativa.

2.3. Objetivo general y específicos

Objetivo general

Determinar en qué medida el control interno del desempeño docente influye en la gestión educativa y en los ingresos económicos del colegio Innova Schools.

Objetivos específicos

- a. Establecer cuanto influye el control interno de las actividades de los docentes en la satisfacción de los padres de familia del colegio Innova Schools de la ciudad de Huacho.
- b. Demostrar en qué medida el control interno de las actividades de los docentes influye en el cumplimiento de las metas educativas del colegio Innova Schools de la ciudad de Huacho.

c. Comprobar en qué medida el control interno de las actividades de los docentes influye económicamente en el colegio Innova Schools de la ciudad de Huacho.

Capítulo III: Plan de control interno

3.1. Introducción

En los últimos años se contar con un buen sistema de control interno se ha vuelto imprescindible esto debido a lo práctico que podría ser su implementación, así mismo ayudara a medir la eficiencia y la productividad, y en especial debe de centrarse en actividades básicas que desempeñan los docentes, quienes son los actores del proceso enseñanza aprendizaje. También cabe resaltar que si el colegio decide implementar un sistema de control esto conducirá a conocer la situación real del mismo, y es ahí donde radica la verdadera transformación.

Se puede decir que el control interno comprende todos los procedimientos coordinados de manera coherente con las necesidades que el colegio tiene, para poder llevar al corto plazo a lograr sus metas y objetivos.

Básicamente se quiere implementar un sistema de control interno para optimizar los procedimientos de los alumnos, así también se busca aumentar los ingresos del colegio brindando un buen servicio.

3.2. Bases teóricas y científicas

3.2.1. Antecedentes de la investigación

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

Antecedentes Nacionales

Acosta, C. L. (2015) en su tesis titulada “El control interno y su efecto en la gestión administrativa y la organización de la Institución Educativa Privada La Perla del Chira - Sullana 2015” sustentada en la Universidad Nacional de Piura para obtener el título profesional de Contador Público, tuvo como objetivo general de su investigación determinar el efecto del control interno actual, en la gestión administrativa y la organización de la Institución Educativa Privada La Perla del Chira en la ciudad de Sullana 2015, estableciendo el grado de permeabilidad y deficiencias y sugiriendo recomendaciones específicas.

- El autor comenta que la institución educativa particular en mención y que es muestra de su investigación, ha descuidado una parte muy importante de su gestión, el control interno y afirma que este en la institución ha pasado a un segundo plano o casi es inexistente, priorizándose temas académicos y pedagógicos y agrega, que está bien, pero que deben ir de la mano.

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

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

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

Abad, C. G. (2016) en su tesis elaborada para obtener el título profesional de Contador Público por la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote con el tema “Los mecanismos de control interno administrativo en las instituciones educativas particulares de nivel secundario de la ciudad de Piura y su impacto en los resultados de gestión en el año 2015” tuvo como objetivo general de su investigación describir los mecanismos de control interno administrativo en las instituciones educativas particulares de nivel secundario de la ciudad de Piura y su impacto en los resultados de gestión en el año 2015. El fundamento teórico de la investigación precisó como variable independiente el Control Interno Administrativo y como variable dependiente los Resultados de Gestión. Se desarrolló la investigación usando la metodología de tipo transaccional, cuantitativo, nivel descriptivo y el diseño no experimental. La población y muestra utilizada para la investigación fueron 50

Instituciones. Se aplicó como instrumentos de recolección de datos las entrevistas, observación directa y cuestionario que fue aplicado al director responsable de los sistemas. Respecto al perfil de los directores, las edades de estos fluctuaban entre 36 a 46 años y una minoría entre 25 a 35 años. Un 54% fue del sexo femenino.

El resultado de la investigación fue que para el 95% de las instituciones en estudio, los mecanismos de control interno implementados favorecieron los resultados de gestión dentro de la institución, fundamentalmente por el cumplimiento de la misión y objetivos institucionales, además del seguimiento a las actividades cotidianas de la institución. El control interno les permitió evaluar los logros alcanzados en cada uno de los procesos de la gestión escolar de manera permanente y oportuna, identificar y administrar los riesgos inherentes a cada proceso, generar los controles necesarios y formular las acciones de mejora.

El autor obtuvo las siguientes conclusiones de su investigación.

- “El 70 % de los directores encuestados afirmó que las normas internas de trabajo ayudaron al logro de los objetivos y metas empresariales, demostrando que la institución integró sus recursos materiales, sistemas organizacionales y personas, para el logro de sus objetivos, manifestando la capacidad del director y/o promotor de dirigir, controlar y fiscalizar la prestación de los servicios de sus trabajadores”.
- “El 80 % de las instituciones educativas particulares afirmaron que el cumplimiento de normas de tesorería implementadas en el plantel, evitaron fraudes

y aseguraron la liquidez de la institución, apreciando que no han sido víctimas de malversaciones de fondos, debido a la implementación y aplicación de controles internos que garantizaron la eficiencia, confiabilidad, y la protección de todos los recursos de la institución”.

- “El 75 % de directores encuestados preciso que la supervisión y control de los inventarios, evitaron perdidas y deterioro de sus bienes asignado, evidenciando la importancia que pueden tener los activos, por su relevancia económica y determinaron un plan estratégico que les permitió el cumplimiento normativo y el reporte interno”.

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

3.2.2. Bases teóricas

Definición de Control Interno

Según el marco integrado de control interno define el control interno como “El control interno es un proceso efectuado por el Órgano de Gobierno, el Titular, la Administración y los demás servidores públicos de una Institución, con objeto de proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos institucionales y la salvaguarda de los recursos públicos, así como para prevenir la corrupción. Estos objetivos y sus riesgos relacionados pueden ser clasificados en una o más de las siguientes categorías:

Operación. Se refiere a la eficacia, eficiencia y economía de las operaciones.

Información. Consiste en la confiabilidad de los informes internos y externos.

Cumplimiento. Se relaciona con el apego a las disposiciones jurídicas y normativas”.

Estas categorías son distintas, pero interactúan creando sinergias que favorecen el funcionamiento de una institución para lograr su misión y mandato legal. Un objetivo particular puede relacionarse con más de una categoría, resolver diferentes necesidades y ser responsable directa de diversos servidores públicos.

Dentro del control interno se pueden incluir programas, planes políticas para alcanzar y lograr sus objetivos y las metas que se hayan planteado la institución o empresa. Asimismo, constituye la primera línea de defensa en la salvaguarda de los recursos públicos y la prevención de actos de corrupción. En conclusión, el control interno contribuye a lograr los objetivos planteados a través de una adecuada administración de los recursos económicos, humanos y tecnológicos.

Informe del COSO III

El informe del modelo coso III del año 2013 emitido por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission “es un modelo conceptual el cual ha proporcionado directrices de diseño, implementación, evaluación y mejora para un modelo de gestión de riesgos que identifique, valore, evalúe y otorgue una respuesta, información, comunicación y monitoreo de riesgos”.

1. Entorno de control

El entorno de control es el conjunto de normas, procesos y estructuras que constituyen la base sobre la que desarrollar el control interno de la organización. El consejo y la alta dirección son quienes marcan el “Tone at the Top” con respecto a la importancia del control interno y los estándares de conducta esperados dentro de la entidad. La dirección refuerza las expectativas sobre el control interno en los distintos niveles de la organización. El entorno de control incluye la integridad y los valores éticos de la organización; los parámetros que permiten al consejo llevar a cabo sus responsabilidades de supervisión del gobierno corporativo; la estructura organizacional y la asignación de autoridad y responsabilidad; el proceso de atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes; y el rigor aplicado a las medidas de evaluación del desempeño, los esquemas de compensación para incentivar la responsabilidad por los resultados del desempeño. El entorno de control de una organización tiene una influencia muy relevante en el resto de componentes del sistema de control interno.

Principios

Principio 1: Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos

Principio 2: Ejerce responsabilidad de supervisión

Principio 3: Establece estructura, autoridad, y responsabilidad

Principio 4: Demuestra compromiso para la competencia

Principio 5: Hace cumplir con la responsabilidad

2. Evaluación de riesgos

Cada entidad se enfrenta a una gama diferente de riesgos procedentes de fuentes externas e internas. El riesgo se define como la posibilidad de que un acontecimiento ocurra y afecte negativamente a la consecución de los objetivos. La evaluación del riesgo implica un proceso dinámico e iterativo para identificar y evaluar los riesgos de cara a la consecución de los objetivos. Dichos riesgos deben evaluarse en relación a unos niveles preestablecidos de tolerancia. De este modo, la evaluación de riesgos constituye la base para determinar cómo se gestionarán.

Una condición previa a la evaluación de riesgos es el establecimiento de objetivos asociados a los diferentes niveles de la entidad. La dirección debe definir los objetivos operativos, de información y de cumplimiento, con suficiente claridad y detalle para permitir la identificación y evaluación de los riesgos con impacto potencial en dichos objetivos. Asimismo, la dirección debe considerar la adecuación de los objetivos para la entidad. La evaluación de riesgos también requiere que la dirección considere el impacto que puedan tener posibles cambios en el entorno externo y dentro de su propio modelo de negocio, y que puedan provocar que el control interno no resulte efectivo.

Principios

Principio 6: Especifica objetivos relevantes

Principio 7: Identifica y analiza los riesgos

Principio 8: Evalúa el riesgo de fraude

Principio 9: Identifica y analiza cambios importantes

3. Actividades de control

Las actividades de control son las acciones establecidas a través de políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos con impacto potencial en los objetivos. Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la entidad, en las diferentes etapas de los procesos de negocio, y en el entorno tecnológico. Según su naturaleza, pueden ser preventivas o de detección y pueden abarcar una amplia gama de actividades manuales y automatizadas, tales como autorizaciones, verificaciones, conciliaciones y revisiones del desempeño empresarial. La segregación de funciones normalmente está integrada en la definición y funcionamiento de las actividades de control. En aquellas áreas en las que no es posible una adecuada segregación de funciones, la dirección debe desarrollar actividades de control alternativas y compensatorias.

Principios

Actividades de control

Principio 10: Selecciona y desarrolla actividades de control

Principio 11: Selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología

Principio 12: Se implementa a través de políticas y procedimientos

Principio 13: Usa información Relevante

4. Información y comunicación

La información es necesaria para que la entidad pueda llevar a cabo sus responsabilidades de control interno y soportar el logro de sus objetivos. La dirección necesita información relevante y de calidad, tanto de fuentes internas como externas, para apoyar el funcionamiento de los otros componentes del control interno. La comunicación es el proceso continuo e iterativo de proporcionar, compartir y obtener la información necesaria. La comunicación interna es el medio por el cual la información se difunde a través de toda la organización, que fluye en sentido ascendente, descendente y a todos los niveles de la entidad. Esto hace posible que el personal pueda recibir de la alta dirección un mensaje claro de que las responsabilidades de control deben ser tomadas seriamente. La comunicación externa persigue dos finalidades: comunicar, de fuera hacia el interior de la organización, información externa relevante y proporcionar información interna relevante de dentro hacia fuera, en respuesta a las necesidades y expectativas de grupos de interés externos.

Principios

Principio 14: Comunica internamente

Principio 15: Comunica externamente

5. Actividades de supervisión

Las evaluaciones continuas, las evaluaciones independientes o una combinación de ambas se utilizan para determinar si cada uno de los cinco componentes del control interno, incluidos los controles para cumplir los principios de cada componente, están presentes y

funcionan adecuadamente. Las evaluaciones continuas, que están integradas en los procesos de negocio en los diferentes niveles de la entidad, suministran información oportuna. Las evaluaciones independientes, que se ejecutan periódicamente, pueden variar en alcance y frecuencia dependiendo de la evaluación de riesgos, la efectividad de las evaluaciones continuas y otras consideraciones de la dirección. Los resultados se evalúan comparándolos con los criterios establecidos por los reguladores, otros organismos reconocidos o la dirección y el consejo de administración, y las deficiencias se comunican a la dirección y al consejo, según corresponda.

Principios

Principio 16: Conduce evaluaciones continuas y/o independientes

Principio 17: Evalúa y comunica deficiencias

3.2.4. El reglamento interno de trabajo

“El reglamento interno de trabajo es un documento de suma importancia en toda empresa, debido a que se convierte en norma reguladora de las relaciones internas de la empresa con el trabajador, siempre y cuando no afecte los derechos mínimos de este. El reglamento interno de trabajo se convierte en una herramienta indispensable para resolver los conflictos que se llegaran a presentar dentro de la empresa, y es tan importante que, si no existiera, sería muy difícil sancionar a un trabajador por algún acto impropio, puesto que no habría ninguna sustentación normativa o regulatoria que ampare una decisión sancionatoria.

El reglamento interno de trabajo se encarga de contemplar aquellos aspectos no contemplados de forma expresa por la ley, o que simplemente han quedado al libre albedrío de las partes” (Ulloa, 2016, p.32).

Importancia del reglamento interno de trabajo

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

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

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

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

El plan anual de trabajo (PAT)

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

A lo largo de los últimos años el plan anual de trabajo viene desarrollándose como promesas que se deben de cumplir, esto quiere decir que en la escuela los estudiantes deben lograr sus propósitos educativos bajo algunas condiciones básicas de calidad que se pueden brindar.

El objetivo del plan anual de trabajo es guiar y dirigir las metas que la escuela desean lograr a largo plazo. Por tanto, su elaboración no se limita a la formulación de un documento o al mero cumplimiento de una obligación formal. Esto se debe tener presente todo el tiempo y se debe buscar que el plan anual de trabajo se alinee a los objetivos siempre, ya que es una herramienta de planificación y no una camisa de fuerza.

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

Importancia del plan anual de trabajo

- Ayuda a que se cumplan los objetivos planteados dentro del PEI
- Orienta a la organización para la consecución de los objetivos y acciones establecidas para un año.
- Focaliza la orientación educativa, las prácticas escolares, el aprendizaje, el sistema de evaluación y la significatividad de los resultados obtenidos para mejorar las situaciones problemáticas detectadas.
- Relaciona la obtención de recursos materiales, financieros y humanos que se necesita para una eficiente administración, racionalizando y priorizando los recursos disponibles de la institución.
- Incluye la participación organizada y democrática de la comunidad educativa como mecanismo de apoyo al proceso educativo.

Características del plan anual de trabajo

- **Es de corto plazo.** Generalmente de un año de duración.
- **Su horizonte es temporal.** Debe corresponder al ciclo presupuestal.
- **Responde explícitamente a varios aspectos:**

¿Qué debe hacerse? Tareas, acciones.

¿Cuándo se debe hacer?.....,Tiempo

¿Cómo se debe hacer?.....,Estrategia

¿Quién lo debe hacer?.....,Responsables

¿Con qué recursos?.....Humanos, técnicos, materiales

¿Qué resultados se esperan?.....Metas.

El proyecto educativo institucional (PEI)

Aranda, define “Al proyecto educativo institucional como una herramienta para reducir los márgenes de incertidumbre que caracterizan la vida de las escuelas, constantemente interpeladas por múltiples demandas y requerimientos, en la que participan y viven sujetos diferentes, con roles y funciones diversas.” (Aranda, 2016, p. 43) Frente a esta complejidad el proyecto educativo institucional surge como necesidad, pero también como respuesta a esa necesidad. Es la producción singular, propia y específica de cada institución.

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

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

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

Funcional. - Práctico y útil para la gestión escolar.

Accesible. - De fácil manejo, todos en la institución educativa pueden entenderlo.

Representativo. - Refleja a la institución educativa y a la comunidad educativa.

Estratégico. - Permite reflexionar acerca de la institución educativa y sus potencialidades.

Flexible. - Permite actualizaciones y evaluación permanente.

Gestión administrativa

El objetivo de tener en cuenta la teoría de gestión administrativa en una institución educativa en la presente investigación, es comprender un poco mejor el funcionamiento y esto ayudara a que logremos actuar para lograr un cambio significativo, esto significa de que debemos de innovar para mejorar su funcionamiento.

Para tener un concepto claro de gestión administrativa primero debemos de analizar bien el término gestión, pero en es difícil encontrar una definición aceptada por todos, pero si se puede hacer una aproximación y es así que existen dos definiciones clásicas:

“Gestión es hacer las cosas a través de otras personas. Gestión es trabajar con y a través de otras personas para lograr los objetivos de la organización y sus miembros” (Montana y Charnov, 2008, p.76).

De esta definición se puede deducir que la gestión es trabajar con y a través de otras personas para lograr los objetivos tanto de la organización como de sus miembros.

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

El concepto de gestión se extiende hacia una serie de trámites para resolver problemas así mismo para sacar hacia delante algún proyecto, también a la gestión viene a ser la administración o dirección de una empresa o de un negocio.

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

Estrategia. - Que es el conjunto de líneas y de trazados de los pasos que se deben llevar a cabo, teniendo en cuenta factores como el mercado o el consumidor, para consolidar las acciones y hacerlas efectivas.

Cultura. - Grupo de acciones para promover los valores de la empresa en cuestión, para fortalecer la misma, para recompensar los logros alcanzados y para poder realizar las decisiones adecuadas. A todo ello, se une el tercer eje de la gestión: la estructura.

Estructura. - Bajo este concepto lo que se esconde son las actuaciones para promover la cooperación, para diseñar las formas, para compartir el conocimiento y para situar al frente de las iniciativas a las personas mejores cualificadas.

Ejecución. - Es el cuarto y último pilar, que consiste en tomar las decisiones adecuadas y oportunas, fomentar la mejora de la productividad y satisfacer las necesidades de los consumidores.

La gestión educativa

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

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

A. Mejora de Gestión

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

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

B. Gestión de la calidad en las organizaciones

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

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

En la actualidad estamos frente a un mundo competitivo, donde encontramos nuevas tecnologías que nos sorprenden día a día, los clientes son cada vez más exigentes, requieren productos o servicios con características que satisfagan sus necesidades y expectativas. Es

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

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

C. La supervisión en las instituciones educativas

Notario, (2016) menciona sobre la importancia de la gestión de la calidad en la escuela “En la actualidad existe una justificada y creciente preocupación en relación con la garantía de calidad, tanto en las Universidades como Instituciones Educativas, y programas académicos. Esto se ve reflejado en las iniciativas que se están llevando a cabo en diferentes países de América Latina para instaurar procesos y procedimientos de evaluación y acreditación universitaria, que se aprecian como una necesidad prioritaria e ineludible”.

Nérici, (2000) con respecto a la supervisión escolar menciona: “Una de las tareas más importantes, difícil y exigente dentro de cualquier empresa, es sin duda alguna, la supervisión del trabajo ajeno.”

Pero esa supervisión debería de ser considerado como un acompañamiento, pues producto de esa supervisión se plantean puntos a mejorar y permite al docente crecer profesionalmente así mismo ve puntos en los que puede mejorar su labor educativa.

Por lo tanto, la supervisión debería de ser comprendida como una herramienta que brinde una visión clara de las cosas que se están haciendo, y no como una observación de los errores para despedir o regañar a los trabajadores. La función básica de la supervisión en una institución educativa es el mejoramiento de la situación de aprendizaje de los alumnos y ayudar a los maestros en el desempeño de su labor. De esta manera la institución educativa alcanza con mayor eficiencia sus objetivos.

Se debe rescatar la función práctica y positiva del proceso de "supervisión", definiéndolo como el seguimiento de las acciones efectuadas durante la ejecución de un proyecto. Mediante la supervisión se podrán detectar las fallas de la organización, establecer las correcciones necesarias y tomar las decisiones pertinentes exigidas por la nueva situación. Sin embargo, estas decisiones no deben ser tomadas unilateralmente, sino que desde la conformación del proyecto se deberá pugnar siempre por la participación de todos los directamente afectados, es decir, se requerirá llevar a cabo una planeación participativa.

3.3 Análisis situacional del área o el responsable del control interno COSO III

2013

Dentro del colegio podemos denotar los siguientes problemas debido a un inadecuado control interno.

Cada año el colegio se fija ciertas metas, dichas metas ayudan a encaminar las actividades, una de esas metas es el tema de la renovación de matrícula de los alumnos, el porcentaje de renovación se saca en relación a la medida de la renovación de toda la red innova, el año pasado el colegio Innova Schools de la ciudad de Huacho no logro llegar a esta meta por un margen muy pequeño, esto quizás se debe a muchos factores como podría ser, infraestructura, economía, viajes a otra ciudad, metodología, calidad de docentes, traslado a otras sedes. Pero al momento de consultar a los padres de familia el motivo por el cual no renovaban la matrícula llamo la atención que tres de ellos señalaron que los profesores no eran los apropiados y que combinados con el sistema no les generaba la confianza como para poner en sus manos el futuro de sus hijos es por ello que preferían regresar al método tradicional que medianamente los ha traído resultados. Esto preocupa pues surge la pregunta ¿Qué están haciendo los docentes mal?, pues algo debe de estar pasando que no logra satisfacer a los clientes es decir a los padres de familia ya que se trataba del principal servicio que brinda el colegio.

Por otro lado toda empresa necesita ser rentable para poder realizar sus operaciones y mantenerse en el tiempo, ya que si no es rentable puede que en el corto plazo quiebre, es por eso que el Colegio Innova Schools necesita cubrir cada mes ciertos costos, estos son

cubiertos mediante las mensualidades de los alumnos, entonces el ingreso del colegio está en proporción directa a la cantidad de alumnos con los que cuente el colegio es por ello que cada fin de año se busca la mayor cantidad posible de renovación de los alumnos y también se busca captar nuevos alumnos y de esa forma tener más ingresos y conseguir solvencia.

Otro punto importante que preocupa al colegio son las metas de aprendizaje, pues a lo largo del año académico se van cumpliendo algunas metas, por un lado se va observando el porcentaje de alumnos que aprueban en cada bimestre con esto se logra que los alumnos pasen al nivel logrado en cada unidad. A largo plazo el colegio es sometido a una evaluación de calidad denominada QEL (Quality Evaluation for Learning), la cual se aplica una vez al año en el mes de noviembre, esta evaluación de carácter internacional es elaborada por un ente externo el cual busca rescatar lo más resaltante de lo que se ha trabajado durante el año escolar. En la evaluación QEL del año 2017 no se logró llegar a la meta, pues en cada nivel (proceso y logrado) se tenía que subir un 8% más en relación al año 2016 y para este año 2018 la meta era subir un 15% con respecto a los resultados obtenidos en el año 2017(pág. 23). Los resultados del 2018 serán publicados y analizados en febrero del 2019.

3.3.1. Entorno de control.

El entorno de control debería de ser manejado como parte primordial de la empresa por parte de la administración ya que toda gira en torno a las políticas y valores. Dentro del colegio existe un código de ética y conducta que está debidamente aprobada por la gerencia, el cual se da a conocer al inicio del año académico. Lo que debe de hacer en el colegio es asegurarse que todos lean e interioricen este código de

ética, pues a los que ingresan luego de haber iniciado el año académico no se les hace conocer, solo se les menciona que lean.

Dentro del colegio se cuenta con un organigrama muy detallado y preciso por sede y a nivel general, este mismo organigrama es conocido y analizado por todos los docentes.

El colegio cuenta con reuniones constantes y permanentes en las que participan todos los docentes y en las que se dan a conocer puntos importantes que se desarrollaran más adelante y de carácter formativos.

El colegio valora mucho a sus colaboradores y sobre todo a los docentes quienes son los que dan origen al colegio, y lo que menos quiere es separa a uno de sus colaboradores, es por ello que la evaluación de los colaboradores es muy transparente y objetiva, en donde cada ítem elaborado es muy bien fundamentado.

3.3.2. Evaluación de riesgos.

El colegio con mucha anticipación y con la suma claridad menciona los objetivos y las metas que se deben de lograr a mediano y largo plazo, también pone en conocimiento el rol que cumplen los docentes en el logro de dichos objetivos y lo importante que son.

También se pone en conocimiento a los docentes los riesgos que rodean al colegio, tanto internos como externos, así como de diversa índole, pero lo que si falta al colegio tomar medidas específicas y designar responsabilidades frente a estos riesgos y no solo mencionarlos.

También da la impresión que dentro del colegio no se evalúan los cambios que podrían afectar el colegio, pues no se pone de manifiesto a los docentes ni los demás colaboradores.

3.3.3. Actividades de control

Son el conjunto de políticas y procedimientos que tienden a asegurar que se cumplan las directrices de la dirección.

En tal sentido el colegio tiene establecido controles en donde se busca minimizar el riesgo estas políticas son conocidas parcialmente por los docentes, pues no todos ponen el mismo interés por el conocimiento y la prevención.

Se cuenta con controles de asistencia, control de presentación de notas, control de dictado de clases, control de presentación de informes, etc. Pero estos controles no son debidamente supervisados ni monitoreados y por último tampoco son sancionados debidamente si se incumplen.

3.3.4. Información y comunicación

Dentro del colegio se puede evidenciar que existe una buena comunicación entre todos los docentes, directivos y demás integrantes del colegio, los cuales están unidos en busca de un solo objetivo. La comunicación externa también está muy bien pues se han implementado medios efectivos de comunicación, así como el desarrollo de una plataforma llamada Innova Family desarrollada en su totalidad por el colegio, brindando así un medio fluido de comunicación con los clientes finales que son los padres de familia.

Con respecto a la comunicación que hacer referencia al control interno propiamente dicho no existe, esto quiere decir que a los docentes no se les comunica conceptos ni medidas específicas del control interno, lo que si se les comunica son actividades que el colegio en forma aislada se toma para mejorar algunos controles del colegio.

3.3.5. Actividades de supervisión.

Dentro del colegio no se realiza constantemente una evaluación del control interno, lo que si se realiza es una supervisión de las actividades que se realizan dentro del colegio como control de asistencia, control de entrega de calificaciones, control de entrega de informes y otros controles con los que se cuenta en forma parcial pues no se tiene implementado un sistema integral de control interno.

Por otro lado, la supervisión de las actividades de los docentes se hace periódicamente por personal calificado que viene de la sede central, y también por parte del equipo directivo, también al finalizar el año académico se realiza una evaluación a todos los docentes con la finalidad de determinar su desempeño anual y también para renovar su contrato para el siguiente año.

3.4. Procedimientos de control interno

Para llevar un adecuado control interno es necesario tener en cuenta los siguientes procedimientos.

- Control de asistencia y puntualidad de los docentes.
- Delimitar funciones y responsabilidades en todos los niveles de acuerdo a su labor diaria.
- Analizar periódicamente si el trabajo realizado por los docentes es el adecuado.
- Anualmente analizar el desempeño del docente para su renovación de contrato.
- Determinar un responsable que llevara control de las actividades de los docentes.

3.5. Limitaciones inherentes del control interno

Podemos mencionar las principales limitaciones.

Datos

Se debe de tener un especial cuidado con los datos que maneja el colegio, sobre todo aquellos a temas económicos o relacionados a la administración pues al ser una información sensible debe de ser muy bien custodiada también se debe tener en cuenta que no todo se puede controlar dentro de la institución, siempre existirá un margen el cual será difícil de controlar.

Error humano

El control interno normalmente trata de ver con detalle aquellos errores sobre todo de orden humano, pues por descuido distracción o cualquier otro factor se puede incurrir en omisiones o alteraciones. Dentro del colegio también se presenta este tipo de error, pues los encargados de llevar el control interno de las actividades suelen olvidarse o pasar por alto algunos procedimientos que se consideran indispensables.

Tamaño del personal

Para poder aplicar correctamente estos tipos de controles lo que se debe de hacer es formar pequeños grupos con el total de los colaboradores. En este tipo de control no es muy efectivo el colegio, pues todos los colaboradores en su conjunto dependen de un solo coordinador académico y de una directora, no se ha dividido en pequeños grupos un mejor

control, sería ideal debido a la cantidad de docentes, hacer pequeños grupos en donde se puedan asignar actividades y también controlar dichas actividades.

Consideraciones costo-beneficio

Los costos de implementar un control interno no deben de superar las pedidas que se originan al no estar implementados, en este punto el colegio no tendría dificultades, pues cuenta con personal idónea al que solo haría falta la capacitación adecuada para que pueda llevar un adecuado control.

3.6. Clima laboral

3.6.1. Metodología de la evaluación

Para la presente investigación se vio por conveniente usar como método para recabar información la entrevista y un cuestionario, ambos métodos brindaran información suficiente para poder aportar medidas correctivas e implementar controles que ayuden a la institución a lograr sus objetivos a mediano y largo plazo.

En la entrevista se aplicó una serie de preguntas al personal administrativo de la institución regidos bajo el COSO III del 2013, con la finalidad de ver con que documentos de lineamientos cuenta y que medidas de control tiene implementadas para que a partir de esto se puedan sugerir algunas mejoras.

La encuesta se aplicó a 55 docentes de los cuales por cuestiones de labores y solo pudieron contestar la encuesta 48 docentes, esta encuesta también fue elaborada en base a

los principios del COSO III del 2013 con la finalidad de buscar la opinión y la percepción que tiene el docente con respecto a los controles que el colegio a implementado, y también para determinar cómo se puede mejorar el control interno.

3.6.2. Análisis de los resultados

Después de haber realizado la entrevista al personal administrativo y de haber aplicado la encuesta a los profesores se puede evidenciar que dentro del colegio se tiene un buen clima laboral, pues todo se desenvuelve dentro de un clima de respeto mutuo y cumpliendo las normas de convivencia que el colegio propone, se ve que entre los docentes esta implementado el trabajo colaborativo así como dependencia de todos para el logro de las metas, en líneas generales se puede decir que no se puede apreciar grandes problemas por los que debiera preocuparse, sin embargo esto no significa que todo esté bien, pues se deben de implementar actividades en donde se logre integrar sobre todo a los docentes nuevo que cada año se integran al colegio.

Se debe de hacer un calendario de actividades en donde se propongan ciertas actividades en concreto para que todos se integren y se mejore más el clima laboral, pues también vale aclarar que la cede Huacho se encuentra en los primeros lugares en cuanto a las encuestas de clima laboral, el objetivo de los directivos para el siguiente año debería de mantenerse e inclusive subir al primer lugar.

3.6.3. Presentación de los resultados.

Como se puede apreciar dentro del colegio Innova Schools se cuenta con un buen clima laboral, no se aprecia ningún tipo de conflicto, tampoco se aprecia que dentro del colegio los docentes formen grupos o entre ellos se originen riñas, es por estos resultados que la sede Huacho se ubicó en el cuarto lugar en cuanto al buen clima laboral, dicha encuesta es aplicada por una empresa externa al colegio, con un cuestionario de 120 preguntas contestadas en forma anónima y con la seriedad que la empresa exige contestarla.

No se puede apreciar más ampliamente los resultados, pues la encuesta que fue aplicada en la presente investigación está basada en control interno y su influencia en el las actividades del colegio.

Resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores.

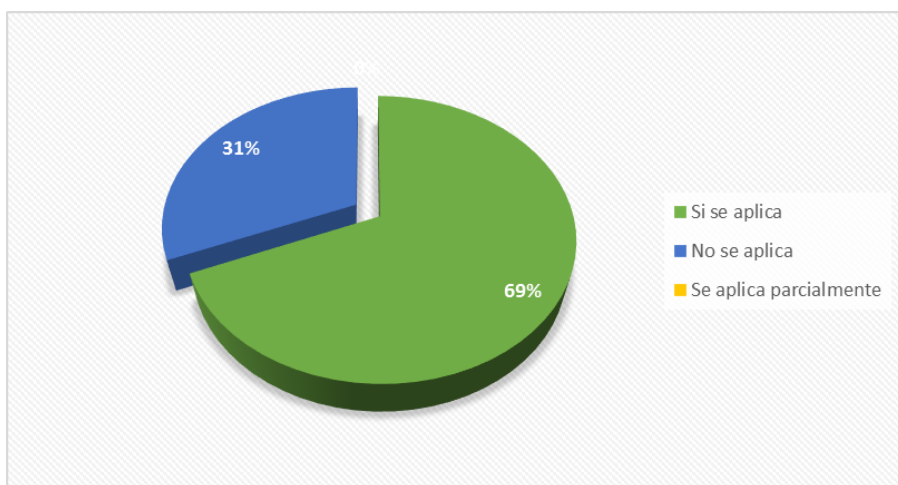
A continuación, se muestra los resultados de la encuesta aplicado a los 56 docentes del colegio Innova Schools de los niveles inicial, primaria y secundaria, de estos 56 docentes, la encuesta fue contestada por 48 profesores, estos resultados se analizan a continuación.

I. ENTORNO DE CONTROL INTERNO

Figura 4

¿Se aplican sanciones administrativas a los docentes de la Institución Educativa por faltas cometidas e incumplimiento de funciones?

Respuesta	fi	%
Si se aplica	33	69%
No se aplica	15	31%
Se aplica parcialmente	0	0%
Total	48	100%



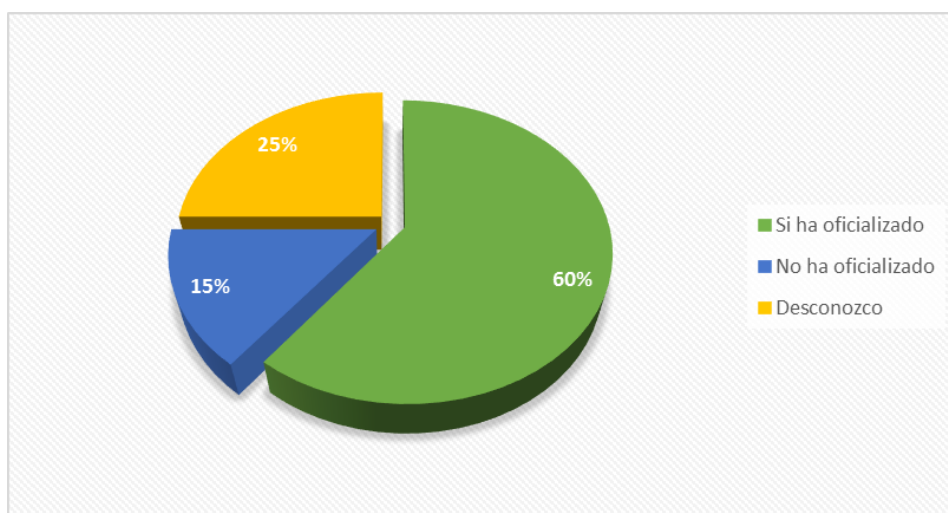
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la encuesta aplicada a los docentes del colegio Innova Schools, 69% de los docentes considera que si se aplica sanciones por falta e incumplimiento de las funciones mientras que un 31% considera que no se aplican sanciones, por lo que se puede apreciar existe un 31% que considera que no se aplica ninguna sanción administrativa por incumplimiento de las funciones, este punto es neurálgico pues si el colaborador evidencia que no tendrá ningún tipo de sanción por incumplir sus funciones, posiblemente no realice sus labores o los realice mal, esto no ayuda a cumplir las metas de los estudiantes.

Figura 5

¿La Dirección ha oficializado lineamientos y políticas para la administración de riesgos?

Respuesta	fi	%
Si ha oficializado	29	60%
No ha oficializado	7	15%
Desconozco	12	25%
Total	48	100%



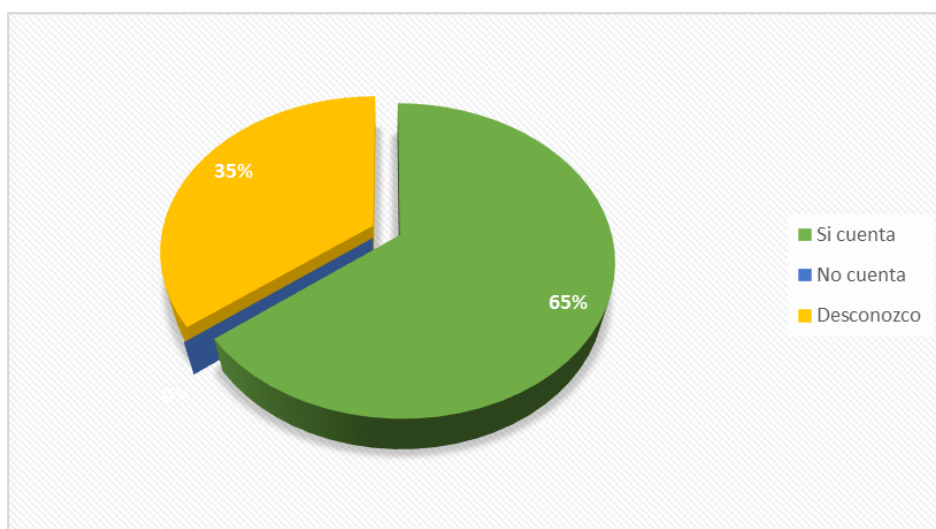
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la encuesta aplicada a los docentes del colegio Innova Schools, el 60% de los docentes considera que se han oficializado lineamientos para la gestión de riesgos, un 15% manifiesta que no se ha oficializado, mientras un 25% considera que desconoce, por lo que se puede concluir que hay un buen porcentaje que conoce los lineamientos de la gestión de riesgos pero también debe ser motivo de preocupación el 25% que desconoce cuál es la gestión de riesgos.

Figura 6

¿Cuenta la Institución Educativa con un organigrama actualizado?

Respuesta	fi	%
Si cuenta	31	65%
No cuenta	0	0%
Desconozco	17	35%
Total	48	100%



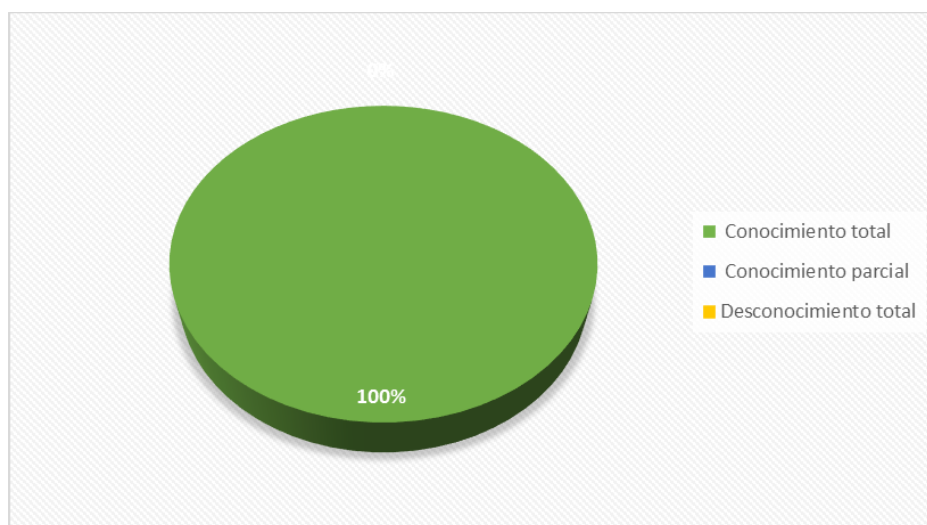
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la encuesta aplicada a los docentes del colegio Innova Schools, el 65% manifiesta que tiene conocimiento del organigrama del colegio, un 35% manifiesta que desconoce el organigrama del colegio. Con lo que se concluye que la mayoría tiene conocimiento del organigrama actualizado del colegio, pero también preocupa pues un 35% desconoce el organigrama del colegio. El conocimiento del organigrama es muy importante pues permite conocer el área donde te encuentras laborando así como conocer la jerarquía de los trabajadores, los jefes inmediatos y además que permite una mejor comunicación interna.

Figura 7

Si la Institución Educativa cuenta con un reglamento interno de trabajo, ¿Es de conocimiento de todos los docentes?

Respuesta	fi	%
Conocimiento total	48	100%
Conocimiento parcial	0	0%
Desconocimiento total	0	0%
Total	48	100%



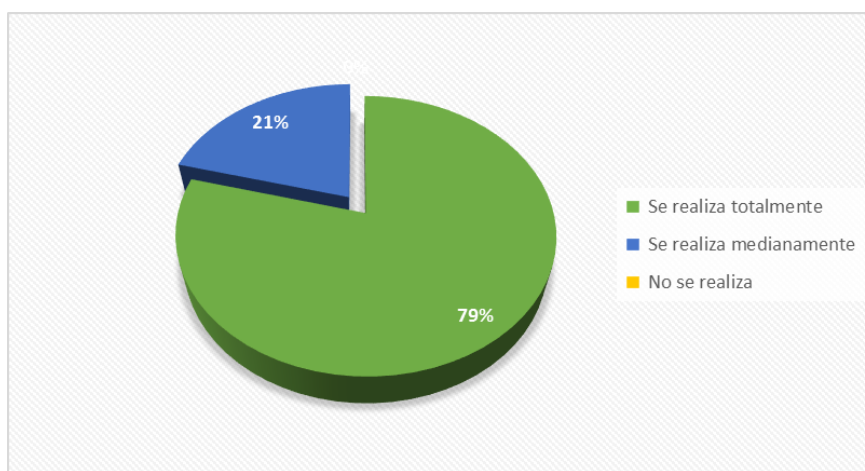
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la encuesta aplicada a los docentes del colegio Innova Schools, el 100% de los docentes manifiesta conocer reglamento interno de trabajo, esto es muy bueno pues el reglamento interno permite regular las relaciones internas de los trabajadores así como resolver algún conflicto interno que se pudiera presentar, es importante pues aquí es en donde se contemplan las sanciones por algún incumplimiento por parte de los colaboradores. Este documento también es importante pues permite que todos los colaboradores conozcan plenamente su función dentro del colegio.

Figura 8

¿Se realiza un control permanente los docentes respecto a su asistencia y puntualidad?

Respuesta	fi	%
Se realiza totalmente	38	79%
Se realiza medianamente	10	21%
No se realiza	0	0%
Total	48	100%



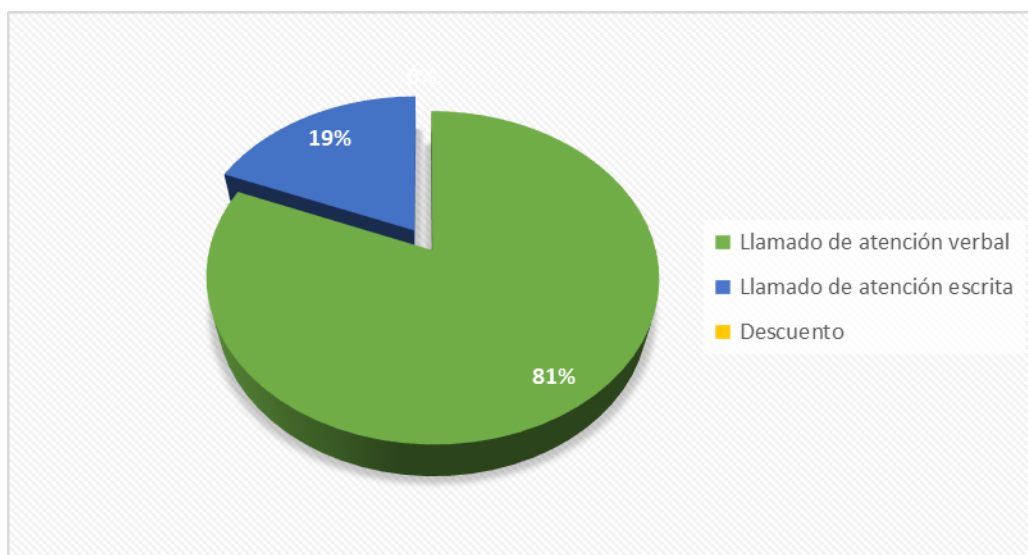
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la encuesta aplicada a los docentes del colegio Innova Schools, el 79% de los docentes considera que si se realiza un control de asistencia y puntualidad, y un 21% percibe que no se lleva un control de asistencia y puntualidad de los docentes, por lo que se puede apreciar es que el colegio no tiene un control muy estricto de la puntualidad de los docentes en las actividades, ellos también perciben que no se lleva un control de su asistencia, este punto es muy importante pues la puntualidad determina la calidad del trabajo de los profesores, este punto debería de ser tomado con más cuidado por el equipo directivo del colegio.

Figura 9

¿Qué tipo de sanciones se aplica en casos de inasistencia e impuntualidad por parte de los docentes?

Respuesta	fi	%
Llamado de atención verbal	39	81%
Llamado de atención escrita	9	19%
Descuento	0	0%
Total	48	100%



Fuente: Elaboración propia

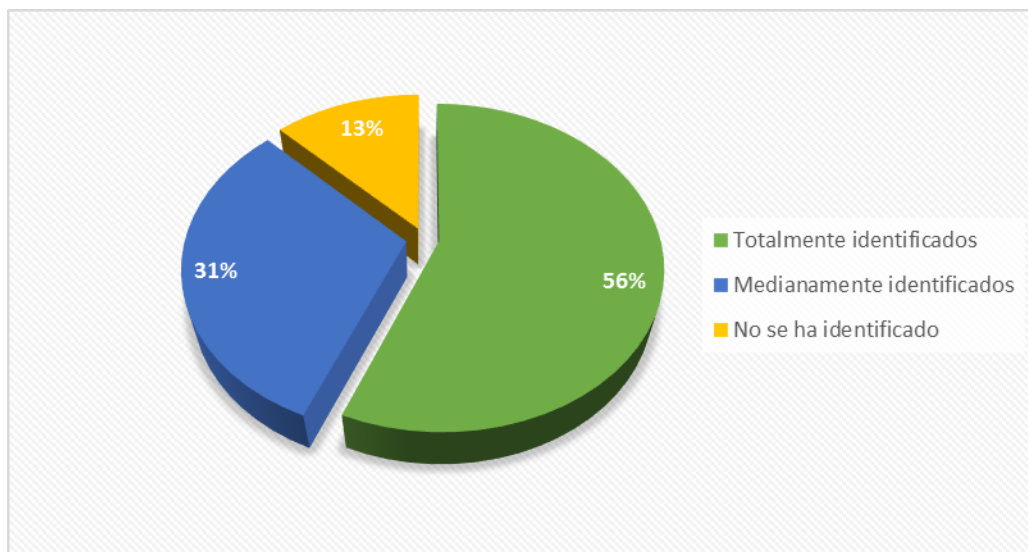
De acuerdo a la encuesta aplicada a los docentes del colegio Innova Schools, el 81% de los colaboradores considera que cuando hay inasistencia e impuntualidad se les hace un llamado de atención verbal, por otro lado un 19% considera que se realiza en forma escrita, por lo que sería mejor si fuera escrita, ya que de esta forma quedaría evidencia de que se está llevando un control adecuado de sus puntualidad y asistencia.

II. EVALUACIÓN DE RIESGOS

Figura 10

¿Se ha logrado identificar los riesgos internos y externos que pueden afectar el desarrollo de las actividades?

Respuesta	fi	%
Totalmente identificados	27	56%
Medianamente identificados	15	31%
No se ha identificado	6	13%
Total	48	100%



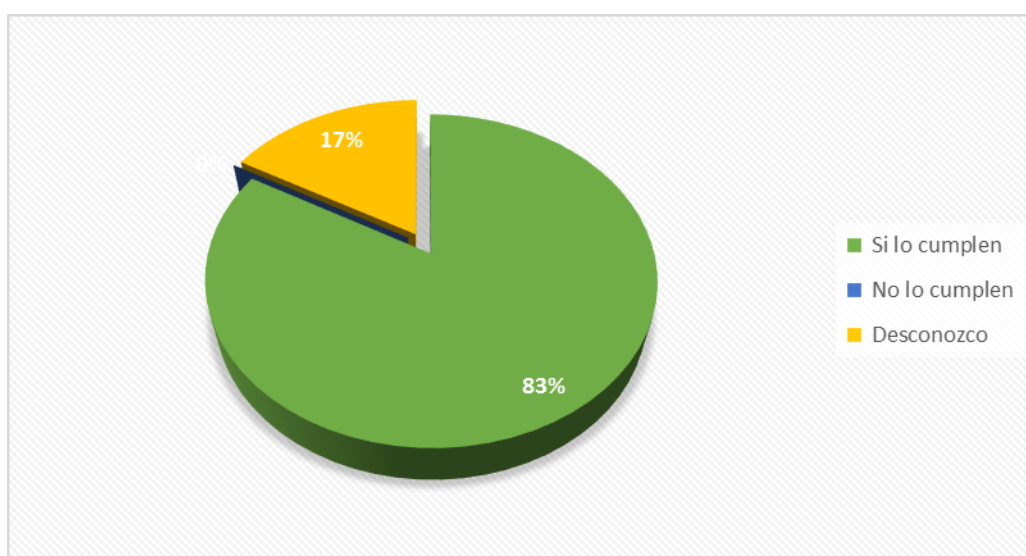
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la encuesta aplicada a los docentes del colegio Innova Schools, el 56% de los docentes tiene conocimiento de los riesgos que pueden afectar sus labores, un 31% cree que medianamente están identificados y por ultimo un 13% cree que no se han identificado, como se puede apreciar más de la mitad afirma que tiene identificado los riesgos esto es positivo, pues están preparados para responder.

Figura 11

¿Consideras que el personal docente en general cumple con sus labores asignadas?

Respuesta	fi	%
Si lo cumplen	40	83%
No lo cumplen	0	0%
Desconozco	8	17%
Total	48	100%



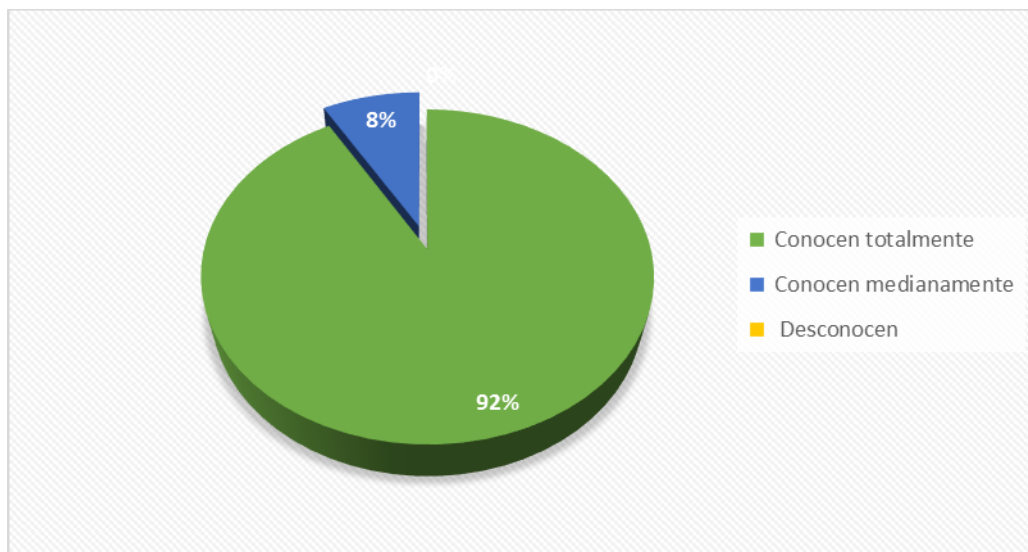
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la encuesta aplicada a los docentes del colegio Innova Schools, el 83% de los docentes consideran que todos cumplen con sus labores asignadas, mientras que un 17% desconoce si todos cumplen con sus labores, por lo que se concluye que los docentes que desconocen si todos cumplen sus labores puede ser porque no es evidente o ellos no notan que todos cumplan con sus funciones, este porcentaje se podría reducir si se aumentara la cantidad de monitoreos que se realizan al personal.

Figura 12

¿Todos los docentes conocen sus responsabilidades dentro de la Institución Educativa?

Respuesta	fi	%
Conocen totalmente	44	92%
Conocen medianamente	4	8%
Desconocen	0	0%
Total	48	100%



Fuente: Elaboración propia

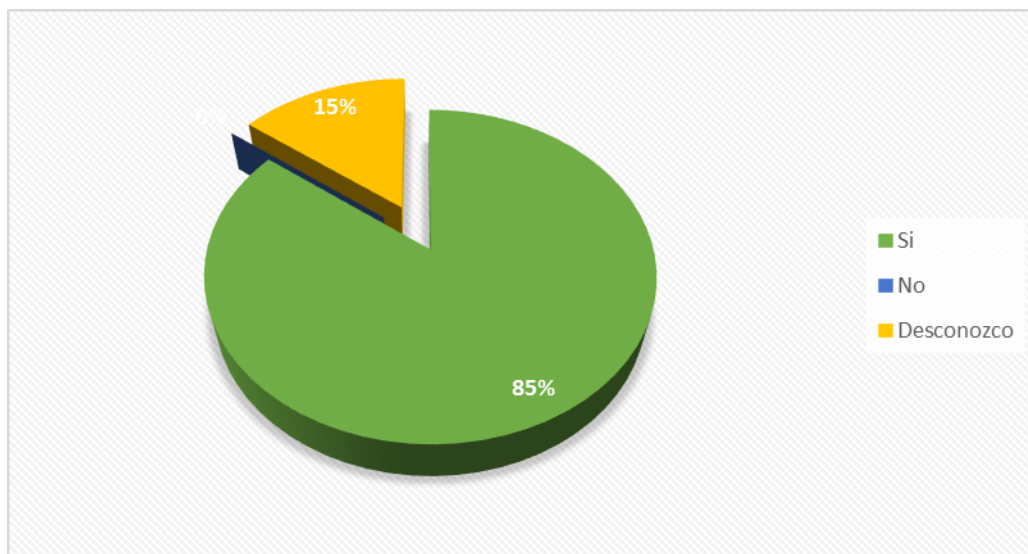
De acuerdo a la encuesta aplicada a los docentes del colegio Innova Schools, el 92% de los colaboradores conocen plenamente su labor dentro del colegio, mientras que un 8% conoce medianamente su trabajo, por lo que aquí se puede ver algo muy positivo casi todos saben cuál su labor dentro del colegio pero lo que si debe de preocupar y es una alerta para el colegio es ese 8% que no tiene tan claro su labor dentro del colegio.

III. ACTIVIDADES DEL CONTROL

Figura 13

¿La Institución Educativa cuenta con un sistema de control interno?

Respuesta	fi	%
Si	41	85%
No	0	0%
Desconozco	7	15%
Total	48	100%



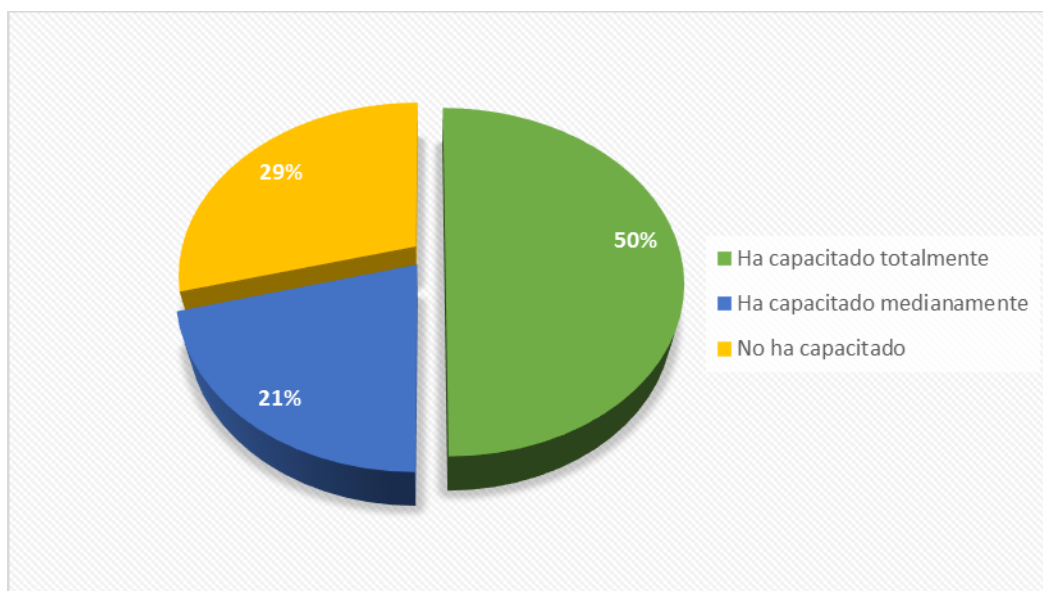
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la encuesta aplicada a los docentes del colegio Innova Schools, el 85% reconoce que el colegio tiene un sistema de control interno, un 15% desconoce, por lo que se concluye que la gran mayoría tiene conocimiento del control interno, ese 15 % que desconoce posiblemente sean docentes nuevos.

Figura 14

¿La Dirección ha capacitado a los docentes respecto al control interno?

Respuesta	fi	%
Ha capacitado totalmente	24	50%
Ha capacitado medianamente	10	21%
No ha capacitado	14	29%
Total	48	100%



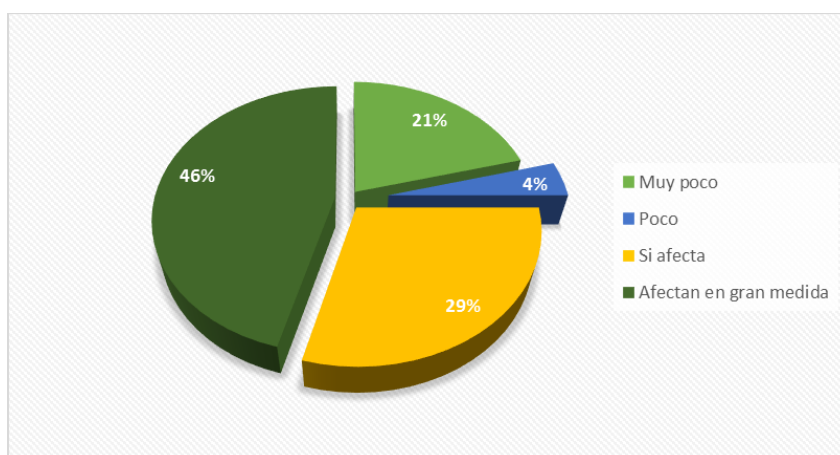
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la encuesta aplicada a los docentes del colegio Innova Schools, el 50% siente que ha sido capacitado sobre el control interno, el 21% manifiesta que fueron capacitados medianamente y el 29% dice que no ha sido capacitado. Por lo que se concluye que la mitad de docentes si tiene conocimiento de control interno por otro lado hay un 29% que siente que no ha sido capacitado, esto quizás porque en el colegio se manejan ciertos controles pero no se les conoce con el nombre de “Control Interno”, es por ello que algunos no tiene conocimiento pleno.

Figura 15

¿En qué medida crees que el cumplimiento de tus deberes impacta en los ingresos económicos de la institución?

Respuesta	fi	%
Muy poco	10	21%
Poco	2	4%
Si afecta	14	29%
Afectan en gran medida	22	46%
Total	48	100%



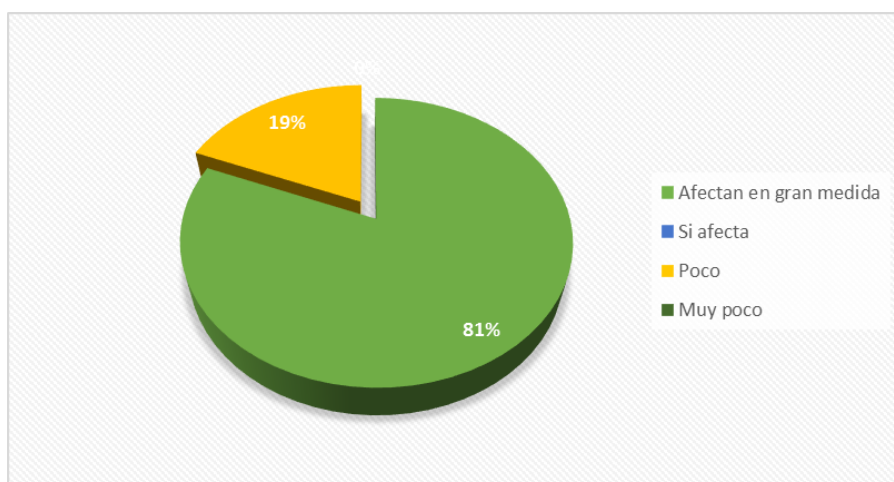
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la encuesta aplicada a los docentes del colegio Innova Schools, el 46% de los docentes considera que el cumplimiento de sus deberes afectan en gran medida en los ingresos económicos, un 29% considera que si afecta a los ingresos, un 4% considera que afecta poco y por ultimo un 21% considera que afecta muy poco, Como se puede apreciar casi la mitad de docentes considera que sus labores afecta a los ingresos económicos lo cual es bueno pues a mayores ingresos mejores y más beneficios tendrán los docentes, lo que debería de preocupar es el 21% que considera que si cumple o no cumple sus deberes no influirá en los ingresos económicos del colegio.

Figura 16

¿En qué medida crees que el cumplimiento de tus deberes impacta en la satisfacción de los padres de familia?

Respuesta	fi	%
Afectan en gran medida	39	81%
Si afecta	0	0%
Poco	9	19%
Muy poco	0	0%
Total	48	100%



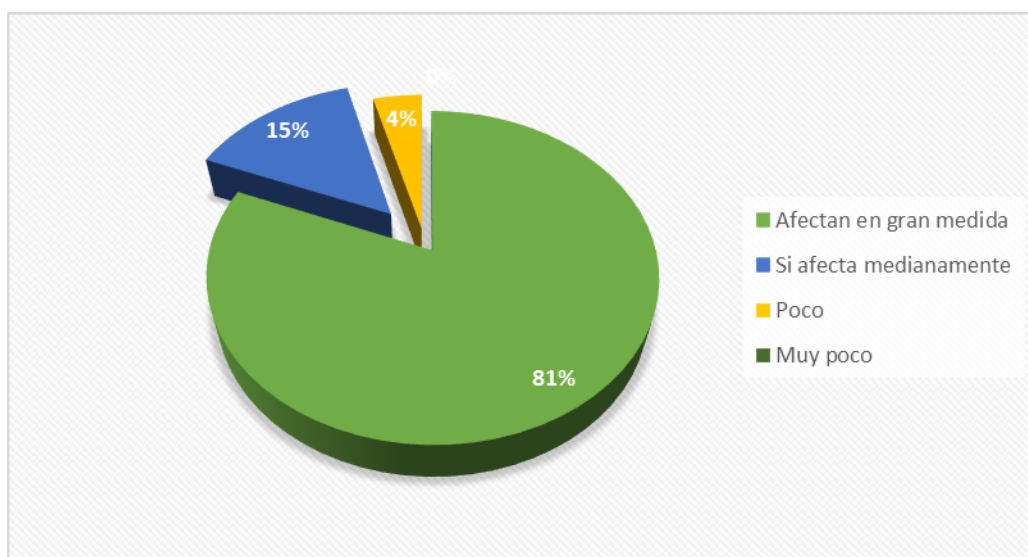
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la encuesta aplicada a los docentes del colegio Innova Schools, el 81% de los docentes considera que el cumplimiento de sus deberes afecta a la satisfacción de los padres de familia frente a los ingresos económicos, por otro lado hay un 19% que el cumplimiento de sus labores afecta poco en la satisfacción de los padres de familia, por lo que se puede concluir que la gran mayoría de docentes esta consiente que si hacen bien sus labores los clientes finales que son los padres estarán satisfechos, en lo que se debería de trabajar es en ese 18% que considera que sus deberes no afecta en la satisfacción de los padres de familia.

Figura 17

¿En qué medida crees que el cumplimiento de tus deberes impacta en la renovación de matrícula para el próximo año académico?

Respuesta	fi	%
Afectan en gran medida	39	81%
Si afecta medianamente	7	15%
Poco	2	4%
Muy poco	0	0%
Total	48	100%



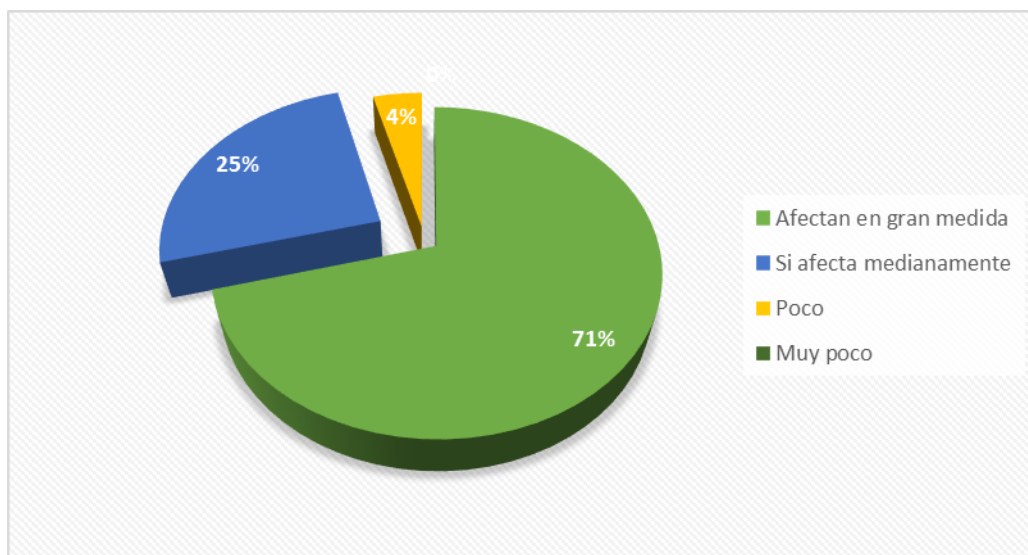
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la encuesta aplicada a los docentes del colegio Innova Schools, el 81% de los docentes considera que el cumplimiento de sus deberes impacta en gran medida en la renovación de matrícula, un 15% considera que afecta medianamente en los ingresos económicos y un 4% considera que afecta poco en la renovación de matrícula, por lo que se concluye que es muy positivo que la gran mayoría de docentes estén conscientes que cumplimiento de sus labores influye en la renovación de los alumnos para el siguiente año.

Figura 18

¿En qué medida crees que el cumplimiento de tus deberes impacta en los resultados que cada año que se obtiene en las evaluaciones QEL?

Respuesta	fi	%
Afectan en gran medida	34	71%
Si afecta medianamente	12	25%
Poco	2	4%
Muy poco	0	0%
Total	48	100%



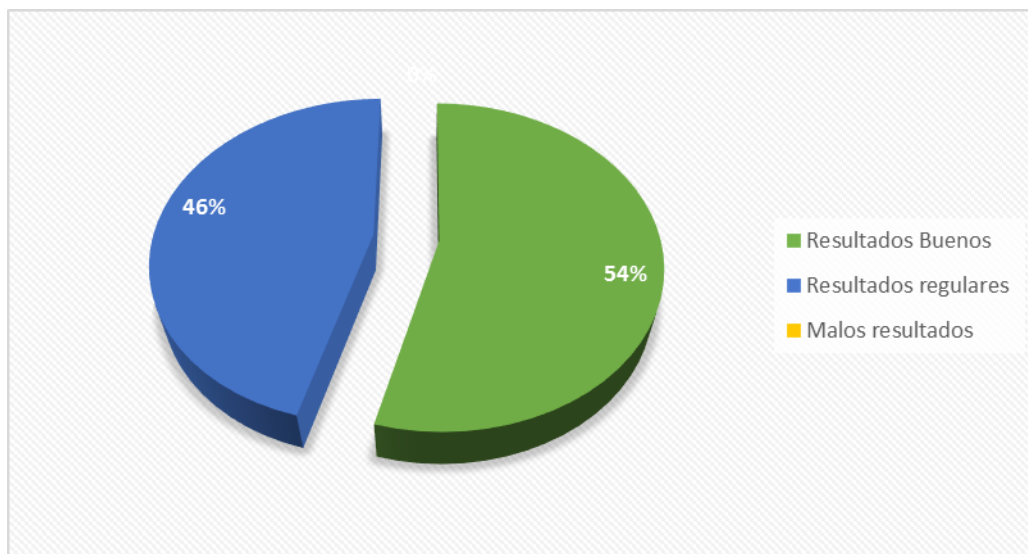
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la encuesta aplicada a los docentes del colegio Innova Schools, el 71% de los docentes considera que si cumplen sus deberes esto influirá en gran medida en obtener buenos resultados de las pruebas QEL, un 25% considera que afecta medianamente en los resultados de las pruebas QEL, y solo un 4% considera que afecta muy poco en los resultados, por lo que se puede concluir que la gran mayoría de docentes esta consientes que si hacen bien sus labores esto influirá positivamente en obtener buenos resultados en las pruebas QEL.

Figura 19

¿Cómo consideras los resultados obtenidos en la evaluación QEL del 2017?

Respuesta	fi	%
Resultados Buenos	26	54%
Resultados regulares	22	46%
Malos resultados	0	0%
Total	48	100%



Fuente: Elaboración propia

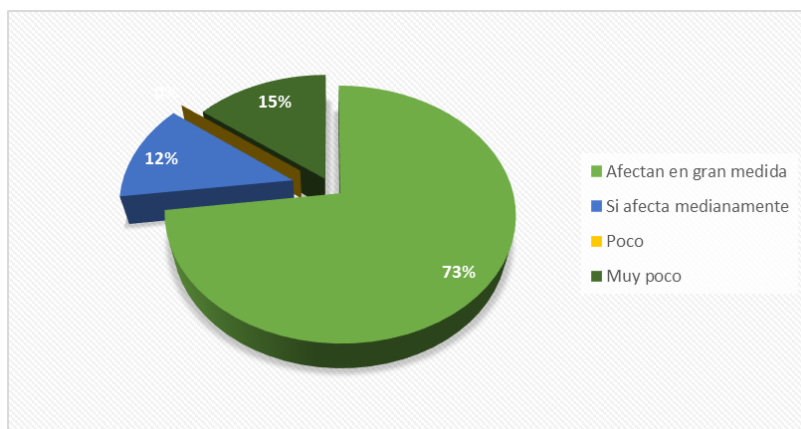
De acuerdo a la encuesta aplicada a los docentes del colegio Innova Schools, el 54% de los docentes considera que se tiene buenos resultados en las pruebas QEL, mientras que un 46% considera que fueron regulares los resultados obtenidos, por lo que se concluye que mas de la mitad considera que están muy bien en estos indicados, cuando la realidad es que no se tienen muy buenos resultados a nivel de red, pero tampoco se tiene malos resultados, si la gran mayoría considera que están bien podrían caer en un exceso de confianza.

IV. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Figura 20

Una comunicación fluida de los docentes y padres de familia ¿Influye en su satisfacción?

Respuesta	fi	%
Afectan en gran medida	35	73%
Si afecta medianamente	6	13%
Poco	0	0%
Muy poco	7	15%
Total	48	100%



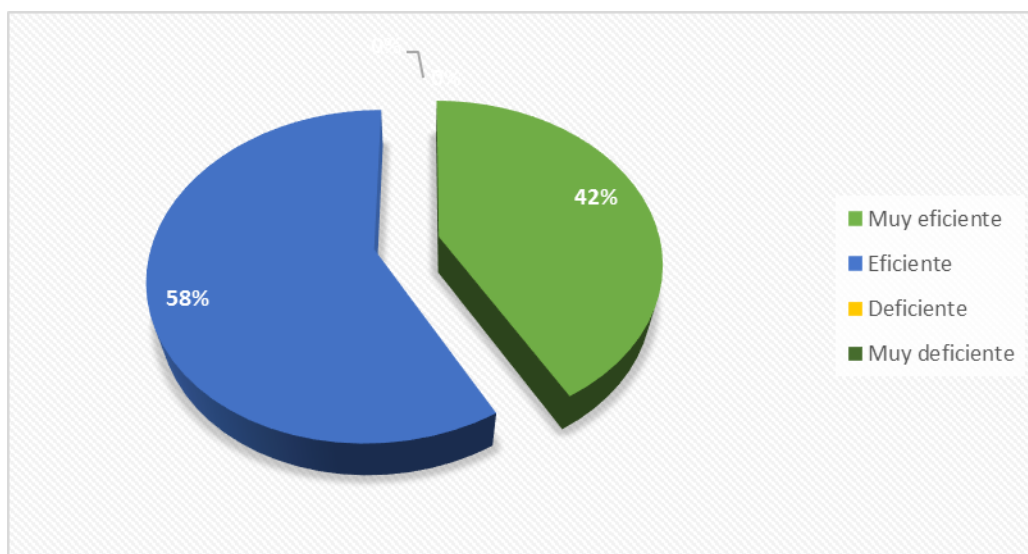
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la encuesta aplicada a los docentes del colegio Innova Schools, el 73% de los docentes consideran que una comunicación fluida entre los docentes, hijos y padres influye en su satisfacción de los mismos, un 12% considera que afecta medianamente y por ultimo un 15% considera que afecta muy poco, con lo que se puede concluir que casi la mayoría es consciente de que si se tiene una comunicación fluida y brindando buena información los padres estarán satisfechos con el servicio que se brinda, se debe de tomar mucha atención a ese 15% que considera que la comunicación no es muy importante y tampoco es determinante.

Figura 21

¿Cómo consideras la comunicación entre docentes, alumnos y padres de familia?

Respuesta	fi	%
Muy eficiente	20	42%
Eficiente	28	58%
Deficiente	0	0%
Muy deficiente	0	0%
Total	48	100%



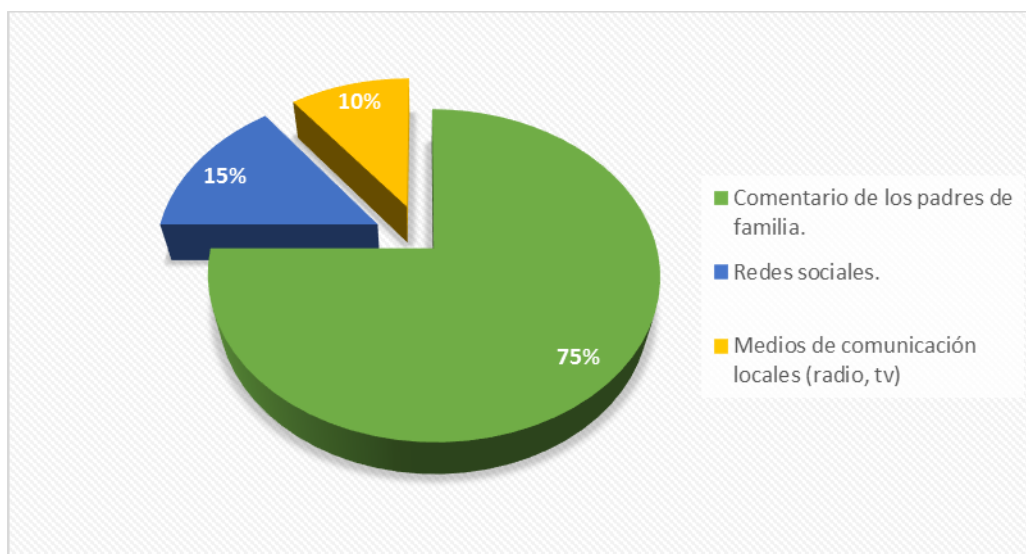
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la encuesta aplicada a los docentes del colegio Innova Schools, el 42% de los docentes considera que es muy eficiente la comunicación entre los padres, docentes y alumnos mientras que un 58% solo lo considera eficiente, por lo que se concluye que es muy buen pues los docentes están pendientes de la comunicación con los padres de familia.

Figura 22

¿Cuál consideras es la mejor forma de hacer publicidad del colegio para captar nuevos alumnos?

Respuesta	fi	%
Comentario de los padres de familia.	36	75%
Redes sociales.	7	15%
Medios de comunicación locales (radio, tv)	5	10%
Total	48	100%



Fuente: Elaboración propia

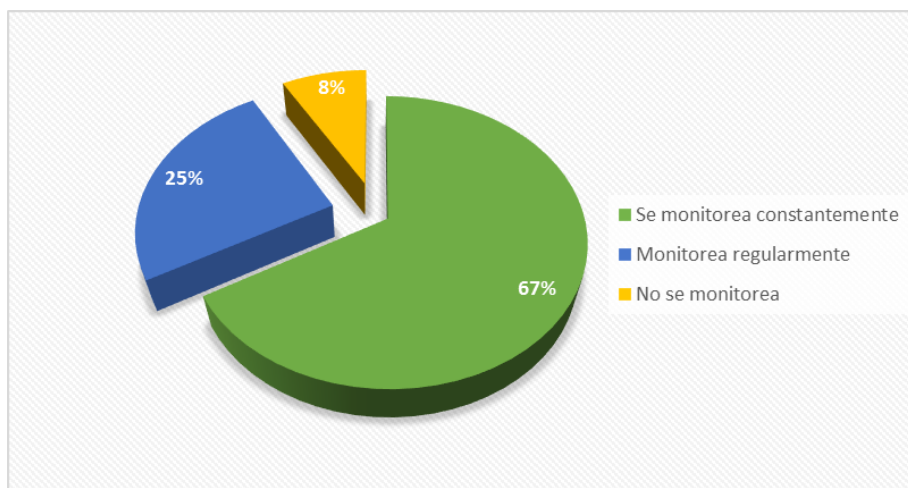
De acuerdo a la encuesta aplicada a los docentes del colegio Innova Schools, el 75% de los docentes considera que la mejor forma de hacer publicidad es mediante el comentario de los padres de familia, un 15% considera las redes sociales y un 10% considera los medios de comunicación locales, por lo que se puede concluir que casi todos los docentes consideran la mejor forma de hacer publicidad es mediante los comentarios positivos de los padres de familia.

V. ACTIVIDADES DE MONITOREO - SUPERVISIÓN

Figura 23

¿La Institución Educativa monitorea constantemente las actividades que los docentes realizan?

Respuesta	fi	%
Se monitorea constantemente	32	67%
Monitorea regularmente	12	25%
No se monitorea	4	8%
Total	48	100%



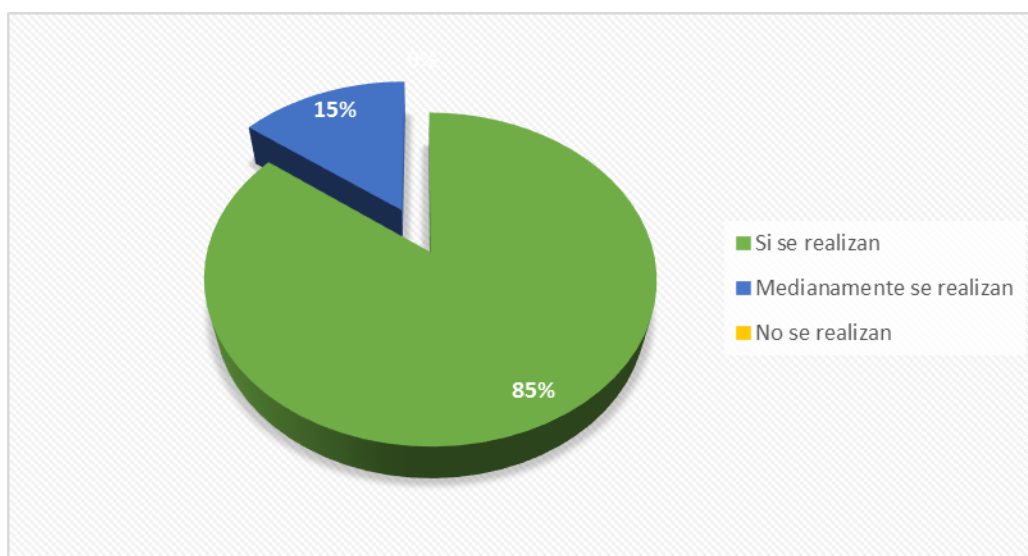
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la encuesta aplicada a los docentes del colegio Innova Schools, el 67% de los docentes considera que se monitorea constantemente sus actividades, un 25% considera que se monitorea en forma regular y un 8% considera que no se monitorea lo suficiente, por lo que se puede ver la gran mayoría considera que se hace monitoreos constantemente lo cual es bueno, pues si hay más monitoreos se podrá hacer las mejoras correspondientes y oportunas, lo que debe de ser signo de preocupación es el 8% que considera que no se monitorea lo suficiente.

Figura 24

¿Cuándo Ud. realiza sus labores, la Dirección realiza acciones de supervisión para conocer oportunamente si está efectuando su trabajo de acuerdo a lo establecido?

Respuesta	fi	%
Si se realizan	41	85%
Medianamente se realizan	7	15%
No se realizan	0	0%
Total	48	100%



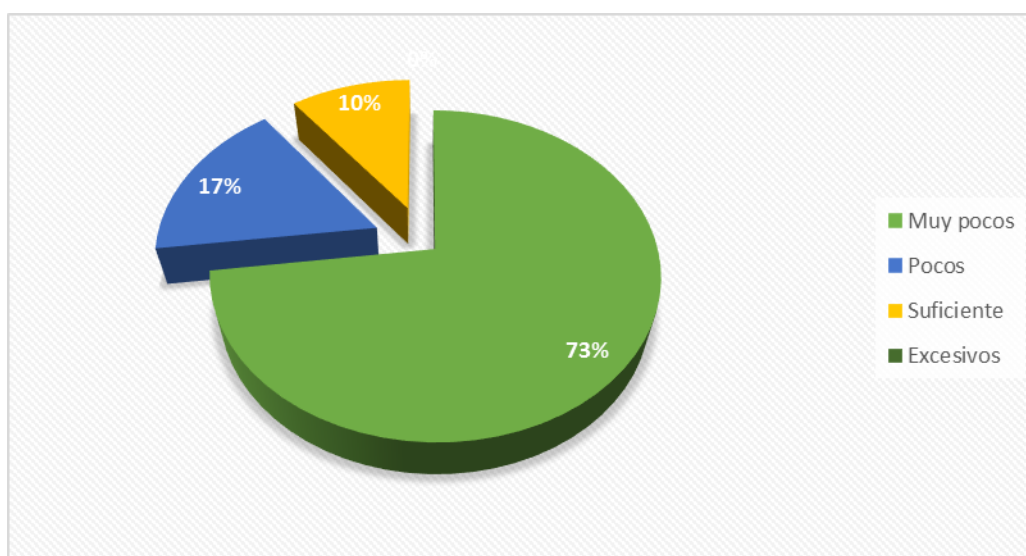
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la encuesta aplicada a los docentes del colegio Innova Schools, el 85% de los docentes manifiesta que si se realizan las supervisiones oportunamente y un 15% manifiesta que se realizan medianamente, por lo que se puede apreciar casi todos los docentes consideran que se realizan en forma oportuna los monitoreos.

Figura 25

¿Cómo consideras a la cantidad de monitoreos que realiza la institución?

Respuesta	fi	%
Muy pocos	35	73%
Pocos	8	17%
Suficiente	5	10%
Excesivos	0	0%
Total	48	100%



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la encuesta aplicada a los docentes del colegio Innova Schools, el 73% de los docentes consideran que los monitoreos que se hacen son muy pocos, el 17% considera que son pocos y el 10% considera que son suficientes, por lo que se puede apreciar hay un buen número de docentes que considera que son muy pocos los monitoreos esto es un indicador de que no se están haciendo los suficientes y debería de tomarse medidas con la finalidad de incrementar esta cantidad.

DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Dentro del colegio se cuenta con documentos, los cuales ayudan a direccionar el trabajo diario de los docentes y demás trabajadores, pero en estos documentos no están enmarcados con respecto a los lineamientos de un control interno, es por eso que a continuación se especificarán con mayores detalles las actividades que deberán de cumplirse. Con respecto al organigrama no se realizará ningún cambio, pues se encuentra muy bien estructurado.

A.DISEÑO DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

A continuación, se detallarán los procedimientos diseñados a desarrollar dentro del colegio Innova Schools.

1. Procedimiento de la dirección.

Objetivo

Debe de direccionar todos los procesos de planeación e implementación de un adecuado control interno dentro del colegio, así como velar por el cumplimiento del manual de control interno.

Alcance

El procedimiento que se desarrolla aplica desde la planeación estratégica, seguimiento del plan y hasta su evaluación del plan de control interno.

Responsable

Es responsabilidad del director, gerenciar, dirigir y controlar estratégicamente los recursos económicos y humanos para el logro de los objetivos del colegio Innova Schools, es responsabilidad del director cumplir con las directrices estipuladas en este procedimiento.

Descripción Del Procedimiento

Planificación Estratégica

- Direccionar la planeación estratégica de la empresa de acuerdo a los lineamientos definidos por el gerente general.
- Direccionar el funcionamiento del control interno, a través de su filosofía, e interiorizar la cultura de control y desarrollar el liderazgo y compromiso ante los docentes.

Planificación de Revisiones

- Se establece la periodicidad de las revisiones del sistema de gestión y control y el cumplimiento de los procedimientos establecidos.
- Se revisan las políticas de proyección y estrategias de crecimiento y procesos competitividad.

Planificar la Gestión de Riesgos

- Establecer las técnicas y mecanismos para la identificación, análisis y gestión de los riesgos relevantes que ayuden a lograr los objetivos.

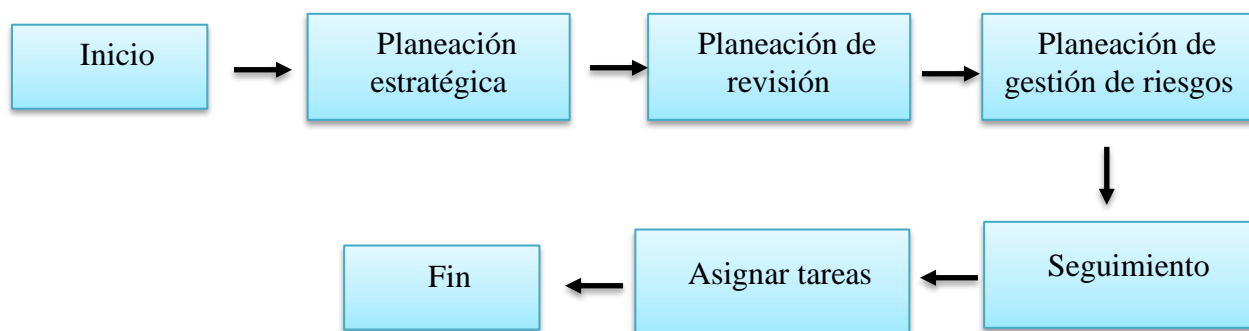
Seguimientos

- Garantizar la implementación del direccionamiento estratégico en los procesos del colegio. Considerar los cambios del entorno.
- Realizar el monitoreo constante de que se cumplan los procesos del control interno.

Asignar Tareas

- A partir de las observaciones generadas en la revisión del Sistema de gestión y Control, se asignan las tareas a las que haya lugar para ejecutar el plan de Mejoramiento.
- Se asignará un responsable el que vele por el cumplimiento al detalle del control interno.

Flujograma.



Fuente: Elaboración propia

2. Procedimiento de Coordinación académica

Objetivo

Debe de llevar un control adecuado de todas las actividades que se deben de desarrollar, para optimizar los procesos dentro del colegio Innova Schools, así mismo debe de velar por el cumplimiento minucioso de las actividades de control.

Alcance

El procedimiento que se desarrolla aplica desde la planeación estratégica, seguimiento del plan y hasta su evaluación del plan de control interno, también abarca a todos los colaboradores del colegio como son los administrativos y docentes.

Responsable

Es el responsable de la coordinación académica generar el control interno.

Es responsabilidad del coordinador académico velar por el cumplimiento de todas las actividades de control académico, así como la evaluación y supervisión.

Descripción Del Procedimiento

Planificación curricular

- Verificar el dictado de clases según el plan curricular anual, mediante visitas a las clases.
- Seguimiento de ingreso al sistema de programaciones hechas por los docentes según lo establecido por la programación anual, será revisando ingresando al planer de actividades.

- Verificar el cumplimiento de horarios de clases en los tres niveles, será verificado mediante las caminatas que realizará el equipo directivo.

Sana convivencia.

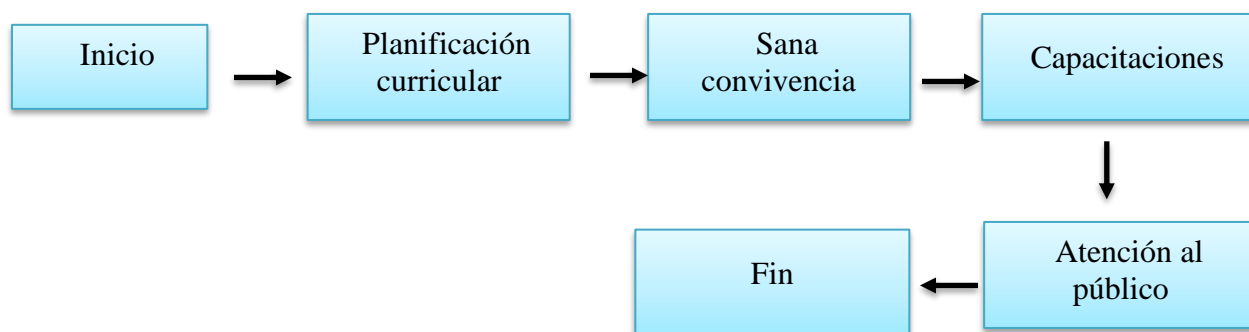
- Verificar que los docentes encargados durante los recreos velen por una sana convivencia, verificando el “check list” que realiza la docente volante.
- Verificar que los docentes controlen la asistencia, así como el código de vestimenta, ingresando a la plataforma de asistencia de cada aula.
- Verificar que los tutores sigan los lineamientos propuestos por el departamento de psicología, verificando que lo llenado en el planer esté debidamente alineado.
- Verificar la asistencia activa de los docentes en las actividades del colegio, mediante el firmado de los docentes al inicio de cada actividad.

Capacitaciones.

- Verificar el cumplimiento a las actividades de capacitación, pidiendo un reporte al área de capacitación “EVA”
- Velar el cumplimiento de todos a las reuniones académicas y de integración.
- Verificar que todos los docentes cumplan con las capacitaciones virtuales, se verificara mediante el reporte de asistencia de “EVA”

Atención al público.

- Analizar y verificar como son atendidos los padres de familia.
- Verificar que todos los padres de familia sean citados a reuniones bimestrales.
- Verificar que los niños priorizados sean atendidos de acuerdo a sus necesidades.



Fuente: Elaboración propia

3. Procedimiento de los docentes – NIVEL INICIAL

Objetivo

Direccionar el actuar de las docentes y sus asistentes en sus actividades diarias, así como el dictado de clases, tutorías, atención a padres de familia y diversas actividades académicas. También interiorizar la cultura del colegio así como valores, misión y visión.

Alcance

Este procedimiento abarca desde la etapa de la planeación de actividades, seguimiento, evaluación y propuestas de mejora de las acciones del colegio Innova Schools.

Responsable

Es responsable la licenciada en educación inicial, la cual ha sido seleccionada luego de haber pasado pruebas de conocimiento, examen psicológico y test de habilidades sociales.

Es responsabilidad del docente de inicial velar por el cuidado y la integridad de los niños, su aprendizaje a través de juegos y dinámicas.

Es responsabilidad de los docentes de inicial cuidar a los niños a su cargo así como el dictado de las clases a través de método Blended Learning, que combina la enseñanza en forma presencial y virtual, también cuidado del recreo y la salida.

Descripción Del Procedimiento

Preparación de clases.

- Revisar la plataforma con anticipación y preparar los materiales necesarios para el dictado óptimo de las clases, siguiendo el método blended learning.
- Completar con la debida anticipación el planer, el cual será revisado todos los días lunes y los viernes para verificar su cumplimiento.
- Dirigir la clase como está establecido en el TRC cumpliendo los tiempos establecidos.
- Llenado de notas de acuerdo a lo establecido en el cronograma el cual será verificado por la coordinación académica.
- Organizar y dirigir actividades de integración entre los padres y los niños para fortalecer los lazos familiares.

Sana convivencia.

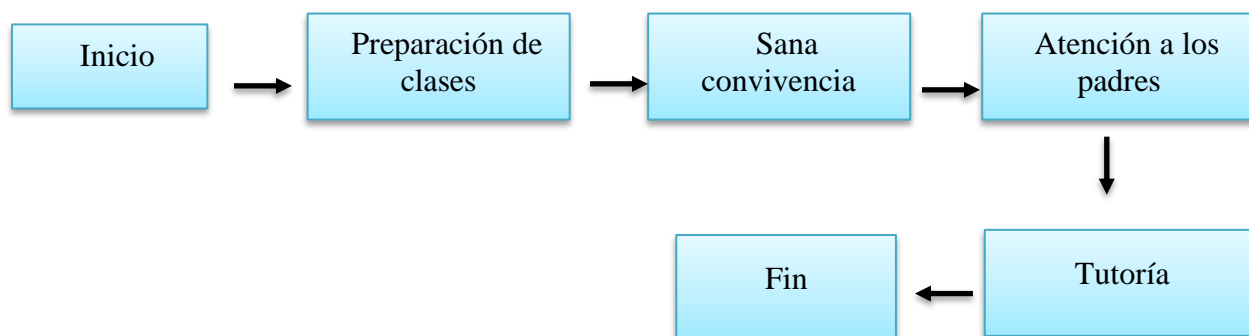
- El docente deberá de garantizar el buen clima laboral a lo largo de toda la clase con los alumnos.
- Velar por el orden y respeto mutuo durante el desarrollo de la clase.
- Contribuir en el orden durante la salida de los alumnos.

Atención a los padres

- Citar a los padres de familia por lo menos una vez por bimestre.
- Citar a los padres de familia cuyos hijos estén en el programa de priorizados.
- Citar a los niños que se encuentren dentro del programa de priorizados.

Tutoría

- Preparar las actividades y los materiales para el desarrollo de tutoría.
- Acompañar y dictar las actividades de tutoría.
- Dirigir las reuniones periódicas con los padres de familia.



Fuente: Elaboración propia

4. Procedimiento de los docentes NIVEL PRIMARIA

Objetivo

Direccionar el actuar de los docentes en sus actividades diarias, así como el dictado de clases, tutorías, atención a padres de familia y diversas actividades académicas. También interiorizar la cultura del colegio así como valores, misión y visión.

Alcance

Este procedimiento abarca desde la etapa de la planeación de actividades, seguimiento, evaluación y propuestas de mejora de las acciones del colegio Innova Schools.

Responsable

Es responsable la licenciada en educación primaria, la cual ha sido seleccionada luego de haber pasado pruebas de conocimiento, examen psicológico y test de habilidades sociales.

Es responsabilidad del docente de primaria velar por el cuidado y la integridad de los niños, su aprendizaje a través de juegos y dinámicas.

Es responsabilidad de los docentes de primaria cuidar a los niños a su cargo así como el dictado de las clases a través de método Blended Learning, cuidado del recreo y la salida.

Descripción Del Procedimiento

Preparación de clases.

- Revisar la plataforma con anticipación y preparar los materiales necesarios para el dictado óptimo de las clases, siguiendo el método blended learning el cual combina educación presencial y virtual.
- Completar con la debida anticipación el planer, el cual será revisado todos los días lunes y los viernes para verificar su cumplimiento.
- Dirigir la clase como está establecido en el TRC cumpliendo los tiempos establecidos.
- Llenado de notas de acuerdo a lo establecido en el cronograma el cual será verificado por la coordinación académica.

Sana convivencia.

- El docente deberá de garantizar el buen clima laboral a lo largo de toda la clase.
- Velar por el orden y respeto mutuo durante el desarrollo de la clase.
- Contribuir en el orden durante la salida de los alumnos.

Atención a los padres

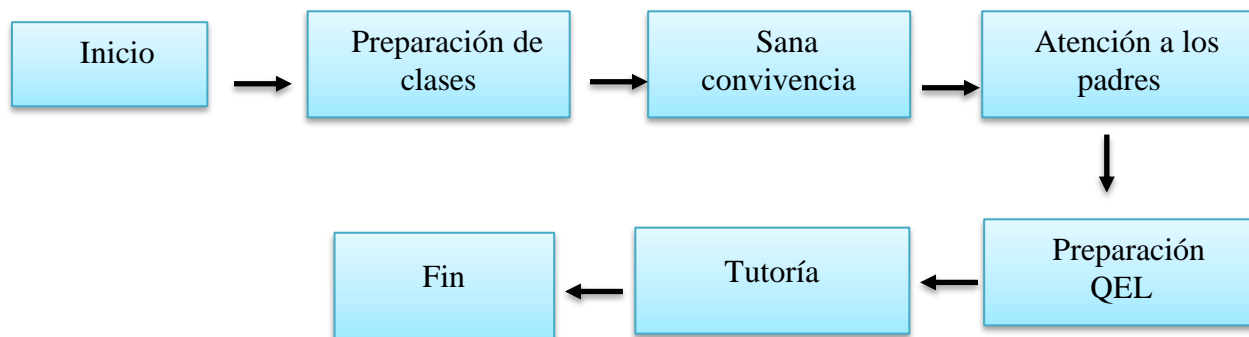
- Citar a los padres de familia por lo menos una vez por bimestre.
- Citar a los padres de familia cuyos hijos estén en el programa de priorizados.
- Citar a los niños que se encuentren dentro del programa de priorizados.

Preparación QEL

- Preparar actividades adicionales durante la clase que estén dirigidos a las evaluaciones QEL.
- Preparar material el cual será enviado a casa para reforzar en casa con el fin de que se preparen para las evaluaciones QEL.
- Citar y desarrollar las clases por las tardes para lograr aprobar la evaluación QEL.

Tutoría

- Preparar las actividades y los materiales para el desarrollo de tutoría.
- Acompañar y dictar las actividades de tutoría.
- Dirigir las reuniones periódicas con los padres de familia.



Fuente: Elaboración propia

5. Procedimiento de los docentes NIVEL SECUNDARIA

Objetivo

Direccionar el actuar de los docentes en sus actividades diarias, así como el dictado de clases, tutorías, atención a padres de familia y diversas actividades académicas. También interiorizar la cultura del colegio así como valores, misión y visión.

Alcance

Este procedimiento abarca desde la etapa de la planeación de actividades, seguimiento, evaluación y propuestas de mejora de las acciones del colegio Innova Schools.

Responsable

Es responsable el licenciado en educación secundaria, la cual ha sido seleccionada luego de haber pasado pruebas de conocimiento, examen psicológico y test de habilidades sociales.

Es responsabilidad del docente de secundaria velar por el cuidado y la integridad de los niños, su aprendizaje a través de juegos y dinámicas.

Es responsabilidad de los docentes del nivel secundario velar por el cuidado de los alumnos, así como su acompañamiento en los espacios de tutoría, el dictado de clases usando el método Blended Learning, cuidado durante los recreos y velar por el orden durante la salida.

Descripción Del Procedimiento

Preparación de clases.

- Revisar la plataforma con anticipación y preparar los materiales necesarios para el dictado óptimo de las clases, siguiendo el método blended learning.
- Completar con la debida anticipación el planer, el cual será revisado todos los días lunes y los viernes para verificar su cumplimiento.
- Dirigir la clase como está establecido en el TRC cumpliendo los tiempos establecidos.
- Llenado de notas de acuerdo a lo establecido en el cronograma el cual será verificado por la coordinación académica.

Sana convivencia.

- El docente deberá de garantizar el buen clima laboral a lo largo de toda la clase.
- Velar por el orden y respeto mutuo durante el desarrollo de la clase.
- Contribuir en el orden durante la salida de los alumnos.

Atención a los padres

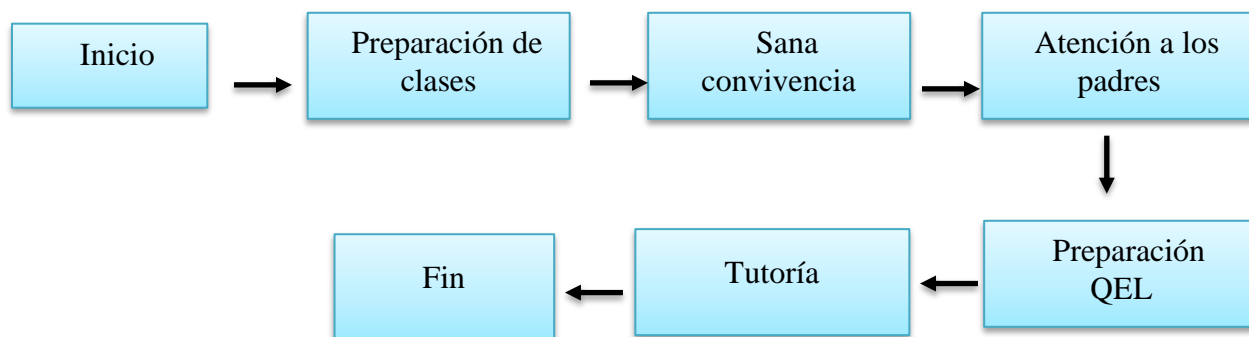
- Citar a los padres de familia por lo menos una vez por bimestre.
- Citar a los padres de familia cuyos hijos estén en el programa de priorizados.
- Citar a los niños que se encuentren dentro del programa de priorizados.

Preparación QEL

- Preparar actividades adicionales durante la clase que estén dirigidos a las evaluaciones QEL.
- Prepara material el cual será enviado a casa para reforzar en casa con el fin de que se preparen para las evaluaciones QEL.
- Citar y desarrollar las clases por las tardes para lograr aprobar la evaluación QEL.

Tutoría

- Preparar las actividades y los materiales para el desarrollo de tutoría.
- Dirigir las reuniones periódicas con los padres de familia.



Fuente: Elaboración propia

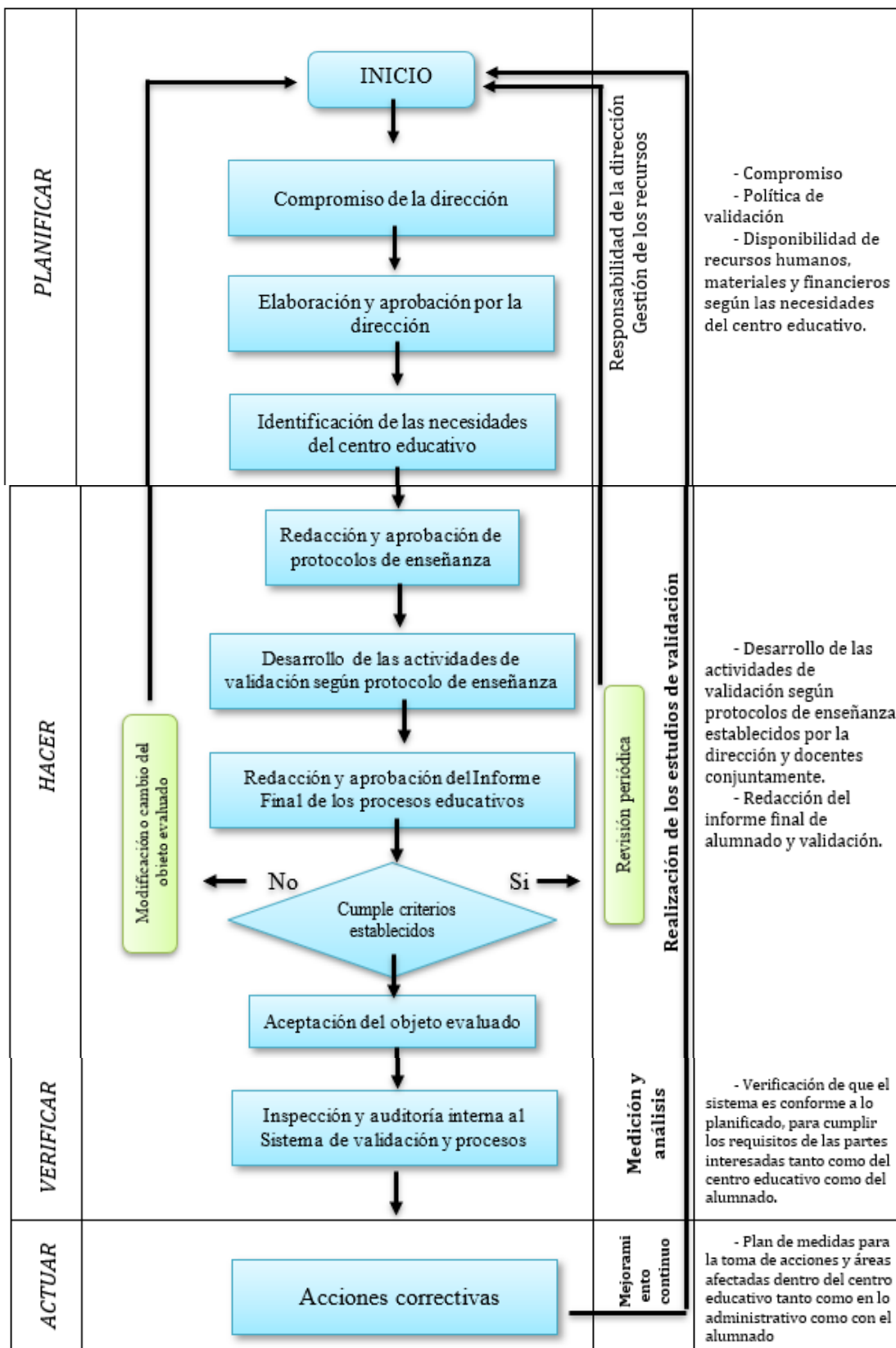
Propuesta para mejorar los procesos del colegio Innova Schools Huacho

Debido a los riesgos inherentes en la estructura del control interno correspondiente a una empresa del tipo investigado pueden ocurrir errores o irregularidades y no ser detectados. Así mismo, la proyección de cualquier evaluación de la estructura hacia futuros períodos está sujeta al riesgo de que los procedimientos se vuelvan inadecuados o que se deterioren respecto a los objetivos funcionales debido a cambios en el entorno y en el contexto en el que opera la empresa.

Establecer y mantener dicho sistema es responsabilidad de la directiva del centro educativo, los que tienen que evaluar cuidadosamente el beneficio por obtener, en relación con servicio de enseñanza y calidad de esta y el costo de la implementación de los procedimientos de control. Este propósito no es incompatible con los controles operativos necesarios para asegurar el cumplimiento de la normatividad aplicable a la empresa.

Ocola (2008), propone el siguiente modelo de control interno.

Figura 26 (Fuente: Ocola Gadea)



La propuesta planteada tiene una estrecha relación con las políticas de la institución así como con los objetivos que se persiguen siempre anticipándonos a hechos que podrían afectar el normal desarrollo de las funciones y actividades dentro del colegio.

Este plan se alinea y refuerza lo que ya está estipulado en el Manual de Organización de Funciones y el Reglamento de Organización y Funciones, solo que acá se detalla cada punto y cada función.

También se sugiere que a las funciones que ya tiene establecida el cargo de profesor volante, se agregue el de velar por el cumplimiento de las funciones que se tallan a continuación.

6. Procedimiento de los encargados del control interno.

Objetivo

Llevar un control adecuado de las funciones que se cumplen dentro del colegio los docentes de los tres niveles, en cuanto al cumplimiento de funciones y de la puntualidad en el dictado de clases así como la puntualidad en la llegada a las actividades.

Alcance

Este procedimiento abarca desde la etapa de la planeación de actividades, seguimiento, evaluación y propuestas de mejora de las acciones del colegio Innova Schools.

Responsable

El responsable de esta función estará a cargo de un personal nuevo que será contratado exclusivamente para esta labor, que a partir de la implementación de este manual de control interno pasará a tener funciones exclusivamente para este puesto.

Descripción Del Procedimiento

Control de asistencia.

- Deberá de verificar el ingreso puntual de los docentes de los tres niveles.
- Emitirá un informe un de la puntualidad así como tardanza y la falta de los docentes a más tardar 7:45 am.
- Durante las reuniones y actividades deberá de verificar la asistencia de todos y sobre todo la puntualidad.

Control pedagógico.

- Cada lunes juntamente con la coordinación académica deberá de verificar el correcto llenado de los planer con los temas y las aulas donde se dictara.
- A lo largo de la semana, luego de haberse dado el cambio de hora en forma aleatoria visitara algunas aulas a verificar la puntualidad de los docentes y también para verificar sus temas coincidas con lo establecido en el planer.
- Verificar periódicamente el correcto dictado de los espacios de tutoría con los materiales y actividades propuestas.

Sana convivencia

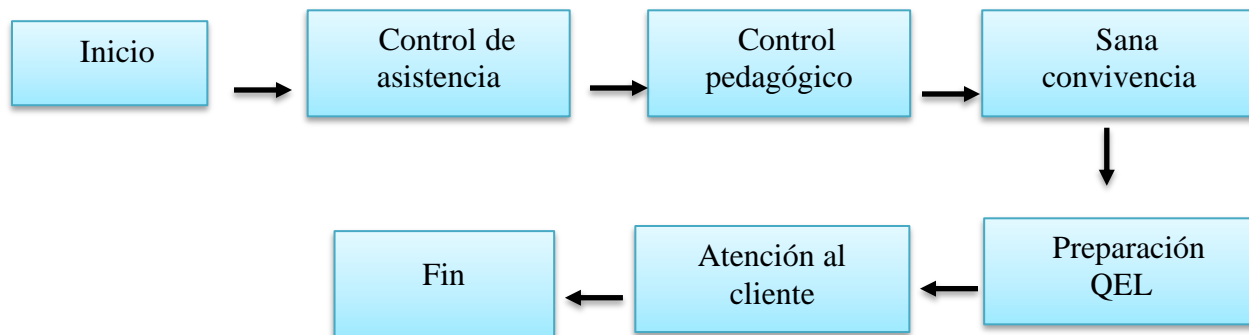
- En los espacios de recreo verificar que los docentes encargados se encuentren cuidando los espacios designados.
- Verificar que los docentes desarrollen los temas e información adecuada durante la reunión con los padres de familia.
- Verificar que los tutores citen a todos los padres de familia a una reunión por bimestre.
- Verificar juntamente con el departamento de psicología

Preparación QEL

- Verificar que durante las clases se implementen actividades dirigidos a la preparación de las pruebas QEL
- Verificar que los docentes citen y al mismo tiempo dicten las clases de preparación QEL durante las tardes.
- Verificar que se realicen simulacros regulares con el fin de preparar para la evaluación QEL.

Atención al cliente

- Verificar que los docentes atiendan las citas que los padres de familia soliciten.
- Verificar el seguimiento de los casos por parte de los docentes y del departamento de psicología.



Fuente: Elaboración propia

3.6.4. Proceso de evaluación del desempeño o mejora continua.

Para medir el clima laboral la red de colegios Innova Schools tiene previsto dos encuestas de clima laboral una que se aplica en mayo, en donde se busca conocer la apreciación de los docentes nuevos que recién se incorporan al colegio, y la segunda que se aplica en noviembre, esta última básicamente se busca observar cómo cambia el clima laboral a lo largo del año académico, ambas encuestas tiene mucha validez, confiabilidad e imparcialidad pues es aplicada por una empresa externa a los colegios Innova Schools.

Luego dicha empresa hace llegar los resultados a nivel de red y a nivel de sede, las cuales son analizadas junto con el equipo directivo para ver los puntos mas fuertes de nuestra sede así como los puntos en los que se tiene que trabajar para mejorar la convivencia entre todos los colaboradores, es por tal motivo que al inicio del año en la primera reunión por equipos proponen y desarrollan actividades de integración, es por ello que se propone las siguientes actividades.

Tabla 3.

Actividades	Bimestres			
	I	II	III	IV
Celebración de los cumpleaños de todos los colaboradores	X	X	X	X
Juegos de antaño (trompo, cometas, mundo, etc...)	X			
Tarde deportiva(Futbol, vóley, básquet)	X			
Almuerzo por el día del maestro		X		
Concurso de canciones por el día de la canción criolla.			X	
Tarde de pijamada			X	
Tarde de karaoke				X
Compartir navideño.				X

Fuente: Innova Schools - Huacho

Estas actividades estarán dirigidas por el equipo de psicología con apoyo de las comisiones que se organizaran con los docentes, del mismo modo todo será presupuestado por parte del colegio para poder cubrir los gastos de cada actividad.

3.6.5. Metodología de evaluación de desempeño

Este instrumento evalúa el desenvolvimiento del docente en el aula y para ello se vale de ciertos indicadores como los que se describe a continuación

Es por ello que se propone la siguiente forma de evaluar, según el ministerio de educación (MINEDU).

Tabla 4.

Evaluación de desempeño Docente	
Docente:	
Aula:	Fecha:
Área:	

CRITERIOS			
1	2	3	4
Inicio	En Proceso	Suficiente	Destacado

FUNCIONES				
Criterios	1	2	3	4
Comunicación efectiva con los alumnos				
Acciones para enriquecer el lenguaje de los alumnos				
Organización de las condiciones materiales y espaciales del aula para promover la autonomía de los alumnos				
Comprensión y empatía ante las necesidades de los alumnos				
Organización de las condiciones del espacio y materiales para la interacción positiva entre todos los alumnos				
Autorregulación del comportamiento de los niños y las niñas en las interacciones sociales				

Fuente: MINEDU

3.6.6. Desarrollo del proceso.

Como se puede apreciar en líneas atrás, dentro del colegio se cuenta con una línea de carrera, pues permite ascender y escalar, esto permite desarrollar al máximo las capacidades de los docentes. También existen facilidades económicas para aquellos que desean seguir capacitándose o estudiando. También a lo largo del año brindar cursos de capacitación los cuales permiten que los docentes estén mejor preparados y puedan responder a las exigencias del mercado.

3.7. Capacitación.

3.7.1. Identificación de necesidades.

En la encuesta realizada a los docentes del colegio se pudieron identificar algunas falencias que en la sede Huacho se puede apreciar, y que debieran de ser corregidas para poder lograr las metas que se propone, por ejemplo hay algunos colaboradores que no conocen el reglamento interno de trabajo, tampoco conocen las faltas graves o leves, es ante esto que necesariamente se debe de implementar un plan de capacitación en forma anual, con la finalidad de que durante todo el año los docente y personal administrativo se encuentre preparado e informado ante algún imprevisto.

Esto también se prevé en la medida en que cada año se cuentan con docentes nuevos que se integran al colegio, y necesariamente necesitan pasar por un proceso de inducción así como un proceso de adaptación.

3.7.2. Plan anual de capacitación.

Para llevar una adecuada capacitación a lo largo de todo el año se propone el siguiente cronograma el cual ayudara a llevar un orden adecuado de cada actividad.

Tabla 5.

Actividades	Bimestres				Responsables
	I	II	III	IV	
Bienvenida e inducción a los docente nuevos	X				Equipo directivo
Curso taller de planificación curricular	X				Equipo directivo
Taller sobre tutoría en Innova	X	X	X	X	Equipo de psicología
Curso taller de inducción al blended learning	X				Equipo directivo
Conocer e interiorizar el reglamento interno de trabajo	X				Equipo directivo
Conocer el MOF	X				Equipo directivo
Taller de habilidades sociales	X	X	X	X	Equipo de psicología
Curso taller uso de las TICs en la evaluación		X			Equipo directivo
Capacitación sobre seguridad en el trabajo		X			Equipo directivo
Capacitación sobre primeros auxilios			X		Enfermera
Curso taller ante desastres naturales			X		bomberos del Perú
Análisis de la situación académica de los alumnos			X		Equipo directivo
Cuidado de la voz y posturas				X	Enfermera
Análisis de los documentos de la UGEL sobre fin de año escolar.				X	Equipo directivo
Presentación de informes de fin de año				X	Equipo directivo

Fuente: Innova Schools – Área de Psicología

3.7.3. Evaluación del plan anual de capacitación

El plan de capacitación no tendría sentido si no se hiciera una adecuada evaluación por los responsables, primero que se cumplan dichas actividades y segundo que se realicen cumpliendo rigurosamente todos los pasos para que se logre su máximo provecho por parte de todos los docentes, esa así que se proponen las fechas en las que se llevara a cabo la evaluación.

Tabla 6.

Actividades	Meses				Responsables de la evaluación
	May.	Ago.	Oct.	Dic.	
Bienvenida e inducción a los docentes nuevos	X				Equipo directivo y Directora Regional
Curso taller de planificación curricular					
Taller sobre tutoría en Innova					
Curso taller de inducción al blended learning					
Conocer e interiorizar el reglamento interno de trabajo					
Conocer el MOF					
Taller de habilidades sociales	X				Equipo directivo y Equipo de psicología
Taller sobre tutoría en Innova					
Curso taller uso de las TICs en la evaluación					
Capacitación sobre seguridad en el trabajo					
Capacitación sobre primeros auxilios			X		Equipo directivo y Equipo de psicología
Curso taller ante desastres naturales					
Taller sobre tutoría en Innova					

Análisis de la situación académica de los alumnos					
Cuidado de la voz y posturas				X	Equipo directivo y Equipo de psicología
Taller sobre tutoría en Innova					
Análisis de los documentos de la UGEL sobre fin de año escolar.					
Presentación de informes de fin de año					

Fuente: Innova Schools – Equipo directivo

De no cumplirse a cabalidad las capacitaciones se replantearan hasta que se evidencie que se ha desarrollado bien y que ha sido aprovechada por los docentes, adicional a esto se propone que luego de cada capacitación se aplique un pequeño cuestionario con la finalidad de recuperar información importante, así también resaltar lo que deben de recordar.

3.8. Comunicación interna

3.8.1. Análisis situacional.

Actualmente dentro de las empresas es fundamental la comunicación interna, pues permite que todos los colaboradores se rijan bajo los mismos principios, también permite que entre los colaboradores se comuniquen eficazmente, y a su vez si se tiene una buena comunicación se lograra mejor los resultados.

Dentro del colegio se puede evidenciar en términos generales que existe una buena comunicación entre todos los trabajadores pues desde los directivos hasta los docentes se cumplen las disposiciones y cumplen sus deberes, pues básicamente la información de la

sede central llega hasta los docentes quienes son los que llevan a cabo sus actividades con el fin de llegar a las metas.

Para mejorar la comunicación interna desde la sede central se ha previsto el uso correos institucionales, los cuales son para uso netamente comunicaciones oficiales entre los docentes y el equipo directivo, durante el año 2018 también se ha implementado el uso de una plataforma llamada Innova Family, la cual fue creada en su totalidad por el colegio con la finalidad de lograr una comunicación más fluida entre los docentes, directivos y padres de familia.

3.8.2. Revisión de los controles actuales.

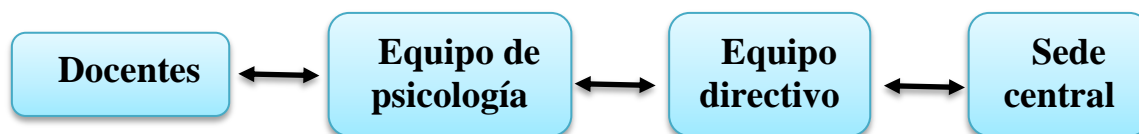
Revisando las formas de comunicación entre los docentes y el equipo directivo en términos generales se puede decir que está bien pues se evidencia una comunicación a nivel superficial, y no se analiza profundamente para lograr mejores resultados.

Actualmente cuando se quiere informar algo en forma urgente que no tiene gran relevancia se hace usando correos múltiples a todos los profesores, la cual es en una sola dirección.

Por otro lado, en donde se tienen que brindar información importante y dar indicaciones claras se llama a reuniones generales y de área.

3.8.4. Plan de comunicación

Dentro del colegio se propone una comunicación lineal, en donde todos puedan expresar sus ideas sin ninguna restricción, es por ello que dentro del colegio no hay oficinas propiamente dicho sino que todos interactúan dentro de un solo espacio en donde puedes acceder a los directivos y psicólogos, es por ello que se propone el siguiente esquema.



OBJETIVOS	VENTAJAS
<p>Mejorar la comunicación entre los Profesores y promover su participación.</p> <p>Contribuir a construir la identidad por el colegio.</p> <p>Promover el conocimiento de la Gerencia.</p> <p>Impedir el bloqueo entre las dependencias.</p>	<p>Mejora de la eficiencia y la participación de todas los docentes.</p> <p>Mejora de relaciones entre los niveles jerárquicos.</p> <p>Mayor identificación con la organización.</p> <p>Disminución de la confidencialidad mal entendida (rumores).</p> <p>Mejora el clima laboral.</p>

Fuente: Innova Schools – Área de Psicología

Flujo de información

Según Gragera (2012) propone el siguiente flujo “para lograr una mejor comunicación entre los docentes se tiene que tener en cuenta las siguientes formas de comunicación.”

Tabla 7.

CLASE	OBJETIVOS	VENTAJAS
VERTICAL	Entre profesionales o unidades de distinto nivel jerárquico.	Permite aconsejar, informar, dirigir, instruir y evaluar a los profesionales acerca de las metas y políticas organizacionales.
ASCENDENTE	Se origina en un nivel jerárquico inferior y se dirige a un superior.	Permite conocer el clima laboral. Contribuye a estimular la creatividad de los trabajadores. Aumenta el compromiso con la organización. Mejora la calidad de las decisiones.
DESCENDENTE	Nace en un nivel jerárquico superior y se dirige a un nivel inferior.	Proporciona información detallada a las personas sobre lo que tienen que hacer. Previene malos entendidos y diferentes interpretaciones. Genera confianza respecto a los superiores.
HORIZONTAL	Entre profesionales de diferentes unidades, del mismo nivel o entre los componentes de un grupo de trabajo.	Ofrece un canal directo en la coordinación y solución de problemas en la organización. Favorece el trabajo en equipo.

Fuente: Gragera

Canales de comunicación interna.

Tabla 8.

CONTENIDO DE LA COMUNICACIÓN	CANAL	OBJETIVO
<p>Asuntos relacionados con el trabajo diario que:</p> <p>No requieran constancia escrita</p> <p>Que sean urgentes, aunque con posterioridad precisen de notificación formal</p>	Teléfono	<p>Impedir el bloqueo interdepartamental</p> <p>Fluidez en la comunicación</p> <p>Efectividad en la entrega de información</p>
<p>Todo tipo de información: Excepto aquella que requiera registro o cuando el propio procedimiento de comunicación así lo exija.</p> <p>Cuando de requiera dejar constancia de lo informado</p>	Correo	<p>Aprovechar la inmediatez de este canal y su reducido coste.</p> <p>Posibilitar la transmisión de la información de manera simultánea y masiva</p>
<p>Asuntos relacionados con el trabajo diario entre dos o más personas</p>	Entrevista	<p>Recabar y/o intercambiar información</p>
<p>Se comparte información sobre cualquier cuestión de trabajo, se establece debate y, en su caso, se proponen sugerencias y soluciones</p> <p>Convocatoria según procedimiento</p>	Reuniones de trabajo.	<p>Favorecer las relaciones interpersonales y fomentar la participación</p> <p>Tomar decisiones de forma consensuada</p> <p>Facilitar la planificación de actividades desarrolladas o pendientes de abordar</p>

Fuente: Innova Schools – Equipo directivo

CONCLUSIONES:

Como resultado de la presente investigación realizada en el Colegio Innova Schools, se llegó a las siguientes conclusiones:

1. Al realizar el diagnóstico con respecto al ambiente de control se puede apreciar que los colaboradores no tienen conocimientos del control interno dentro del colegio pero si tienen conocimiento de ciertos controles que el colegio ha implementado con el fin de ir viendo su avance con respecto a sus actividades. Con respecto al ambiente de control también se puede observar que a los docentes nuevos no se les da una inducción adecuada con respecto al reglamento interno así como al manual de organización de funciones, solo se les brinda la plataforma en donde están estos documentos y no se asegura que en verdad estos docentes lo hayan leído.

2. Otro elemento importante aquí es el tema de la puntualidad de los docentes al momento de presentar algunos productos o informes, pues solo existe un llamado de atención y en ocasiones se hace en forma escrita, algunos docentes como saben que no se tendrán sanción por incumplir en sus labores no las cumplen o en su defecto lo hacen a destiempo. Por otro lado, es positivo el hecho de que el colegio sancione las faltas éticas de los colaboradores, pues esto permite regular las acciones de los docentes.

3. En cuanto al componente evaluación de riesgos los docentes manifiestan que han sido capacitados con respecto a evaluación de riesgos y también tienen conocimientos de la identificación de los riesgos, por otro lado el equipo directivo afirma que solo han sido capacitados medianamente en la identificación de riesgos y como responder frente a estos, esto por falta de tiempo al inicio del año académico. También nos comenta que para el año 2019 serán capacitados con mayor detenimiento a la identificación de los riesgos también de sus respuestas frente a estos riesgos.

4. En el componente actividades de control se puede concluir que la gran mayoría de docentes es consiente que si cumplen bien las normas del colegio se lograra los objetivos propuestos, lo que debe de preocupar al equipo directivo es ese número reducido que considera que no es relevante para el cumplimiento de las metas. También se puede concluir que es bueno que el 50% de los docentes considere que si hace bien sus actividades esto impacta económicamente en los ingresos económicos y esto se traduce en mejores salarios para ellos mismos, pero al margen de estos resultados el colegio debe de trabajar en es grupo reducido de docentes que consideran que no afecta en lo económico. Lo labor de los docentes también impacta en la satisfacción de los padres de familia, pues si todos los docentes cumplen con sus actividades el padre estará contento. En este componente se puede apreciar que casi todos los docentes son conscientes que si hacen bien sus actividades esto se traducirá en mejores resultados de la evaluación de calidad (QEL), pero lo que debe de preocupar es el hecho de que hay un buen porcentaje que considera que los

resultados de la última evaluación son muy buenos, pero según los parámetros que maneja el colegio y según los gráficos mostrados no son muy buenos pero tampoco son malos, significa que se deben de mejorar las actividades para lograr mejores resultados.

5. En cuanto al componente información y comunicación es muy alentador observar que todos consideran que la comunicación entre padres docentes y alumnos es “Muy Eficiente” o “Eficiente”, pues se cuenta con los medios necesarios para que sea más fluida, por ejemplo, se cuenta con una plataforma “Innova Family”, con un cronograma de reuniones con los tutores y un horario de atención de todos los profesores para los padres que asistan. También la gran mayoría considera que si hay una comunicación fluida se traduciría en una mejor satisfacción por parte de los padres de familia. Otro punto importante es que los docentes son conscientes que la mejor publicidad es el comentario de los padres de familia y sería bueno que estos comentarios sean buenos y así captar más alumnos.

6. En cuanto al componente de supervisión y monitoreo hay un porcentaje considerable el cual manifiesta que si se realizan monitoreos constantemente lo cual es bueno pues así se puede corregir algunas deficiencias si hubiera, pero por otro lado un número reducido manifiesta que no se hace en forma regular. También los colaboradores manifiestan que deberían de ser más monitoreos para que se puedan implementar planes de mejora en forma oportuna.

RECOMENDACIONES

Como resultado de la presente investigación, se detectó que el colegio Innova Schools tiene algunas deficiencias en cuanto al control interno; por lo que se recomienda lo siguiente:

1. Cuando ingresa un profesor nuevo tomarse un tiempo prudente para poder brindar información sobre algunos documentos como: Reglamento interno de trabajo, manual de organización de funciones, plan anual de trabajo, plan educativo institucional, etc. Con la finalidad de que el docente este bien informado sobre sus deberes y obligaciones y de esta manera pueda hacer un buen trabajo dentro del colegio a lo largo del año.

2. Establecer un cronograma en donde se pueda evidenciar las actividades que los docentes deben de ir cumpliendo, así como un responsable quien debe de ir verificando el cumplimiento de estas actividades, y de no cumplirlas a tiempo se deberán de establecer sanciones administrativas, pues en la actualidad no se lleva un control estricto del cumplimiento de las actividades, así como de la asistencia y puntualidad.

3. Se propone que al inicio del siguiente año académico el equipo directivo organice talleres o reuniones donde el tema principal debe ser la identificación de riesgos y sus respuestas frente a estos, para crear conciencia y sobre todo que estén preparados a responder frente a estos riesgos, pues en la actualidad se ha capacitado sobre casos aislados y no de todos los posibles escenarios.

4. Otra recomendación es realizar monitoreos más continuos y con mayor efectividad, de esta manera se asegurará que los docentes estén cumpliendo con sus labores, pues hay un buen número que considera que son muy pocas las veces que hace el monitoreo, también se debe de verificar que los docentes realicen las mejoras que se proponen luego de los monitoreos.

5. Por último, es imprescindible considerar que hay una buena cantidad de docentes que consideran que el cumplimiento de sus actividades diarias no influye, por ejemplo, en la satisfacción de los padres de familia, por consiguientes eso se traduce en una renovación de matrícula y si el padre está más contento puede recomendar el colegio y traer a más alumnos y esto trae como consecuencia más ingresos económicos. Por lo tanto se recomienda que equipo directivo debe de sensibilizar a los docentes sobre lo importante que es el cumplimiento de sus labores, esto impacta en comentarios positivos en los padres de familia y como se ha visto en las encuestas la mejor forma en la que hace publicidad el colegio es con los padres de familia y estos a su vez traerán más alumnado para el colegio.

FUENTES DE INFORMACIÓN

Fuentes de Tesis

1. **Abad, C. G. (2016)** “Los mecanismos de control interno administrativo en las instituciones educativas particulares de nivel secundario de la ciudad de Piura y su impacto en los resultados de gestión en el año 2015” Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote
2. **Acosta, C. L. (2015)** “El control interno y su efecto en la gestión administrativa y la organización de la Institución Educativa Privada La Perla del Chira - Sullana 2015” Universidad Nacional de Piura.

Fuentes Bibliográficas

1. ARANA, María Elena (2001). Principios y procesos de la gestión educativa. Colección Biblioteca Pedagógica. Editorial San Marcos, Lima.
2. Aranda, A. (2016). Planificación estratégica educativa. Quito, Ecuador: Editorial Abya Yala.
3. Argandoña, M. (2010). Control Interno y Administración de Riesgo en la Gestión Pública. 1º Edición. Lima - Perú: Marketing Consultores S.A.
4. Carranza, Gonzalo. “El Perú no puede tener un solo modelo educativo. Entrevista a Jorge Yzusqui”. Diario El Comercio Lima: 17 de enero del 2016.

5. Casanova, M. (1998). La evaluación educativa. México: Editorial La Muralla.
6. Claros R. y León O. (2012). El Control Interno, como herramienta de gestión y evaluación. Lima – Perú. PacíficoEdiciones.
7. Claros R. y León O. (2012). El Control Interno, como herramienta de gestión y valuación. Lima – Perú. PacíficoEdiciones.
8. Coopers, W. y Lybrand, R. (2007). Los nuevos conceptos de control interno – Informe COSO. Madrid, España: Editorial Diaz de Santos.
9. Notario, A. (2016). Importancia de los mecanismos de gestión de la calidad en instituciones educativas. Cuba.
10. Pérez, J. y Merino, M. (2016). Definición de reglamento escolar. Lima, Perú.
Recuperado de <https://definicion.de/reglamento-escolar/>
11. Rodrigo Estupiñan Garay (2014) Control interno y fraudes Analisis de Informe coso I, II y III. Bogota Colombia.
12. Rodríguez, J. (2009). Control Interno, un efectivo sistema para la empresa (Segunda Edición ed.). México: Trillas.

13. Trovato, G., Nares, E. y Gargiulo, R. (2009). Implementación de un sistema de gestión de la calidad en establecimientos educativos. Lima, Perú.

Fuentes electrónicas

1. Perfil de salida de Innova Schools recuperado de:
<https://www.innovaschools.edu.pe/propuesta-educativa/perfil-de-salida>
2. Propuesta educativa de Innova Schools recuperado de:
<https://www.innovaschools.edu.pe/propuesta-educativa/metodologia>
3. Los pilares de Innova Schools recuperado de:
<https://www.innovaschools.edu.pe/propuesta-educativa/pilares>
4. Plan anual de trabajo recuperado de:
<http://www.minedu.gob.pe/cge-pat/fasciculo-de-cge-2017.pdf>
5. Proyecto Educativo Institucional recuperado de
<https://educacion.gob.ec/pei/>