UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

TEMA:

"ANÁLISIS DE CONTROL INTERNO EN LA ESCUELA DE EDUCACIÓN BÁSICA PARTICULAR LOS ALPES EN LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA."

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:

LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA

Línea de investigación:

Gestión, producción, productividad, innovación y desarrollo socio económico

Autor:

Padilla Durán Odaliz Cristina

Director:

MSc. Cevallos Pineda Alba Grisela

Ibarra, Ecuador 2026

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
DIRECCIÓN DE BIBLIOTECA

AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO	
APELLIDOS Y NOMBRES:	Padilla Durán Odaliz Cristina

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	"Análisis de control interno en la Escuela de Educación Básica Particular Los Alpes en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura."
AUTOR (ES):	Padilla Durán Odaliz Cristina
FECHA: AAAAMMDD	2026/08/26
SOLO PARA TRABAJOS DE TITULACIÓN	
CARRERA/PROGRAMA:	■ **GRADO** ☐ **POSGRADO**
TITULO POR EL QUE OPTA:	Licenciada en Contabilidad y Auditoria
DIRECTOR/ ASESOR:	MSc. Cevallos Pineda Alba Grisela/ MSc. Cisneros Cabrera Ximena Elizabeth

2. CONSTANCIAS

La autora manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es original y que es el titular de los derechos patrimoniales, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 26 días, del mes de agosto de 2026

EL AUTOR:


Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
ODALIZ CRISTINA
PADILLA DURAN

.....

Nombre: Padilla Durán Odaliz Cristina

CERTIFICACIÓN DIRECTOR

DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Ibarra, 26 de agosto de 2026

MSc. Cevallos Pineda Alba Grisela

DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

CERTIFICA:

Haber revisado el presente informe final del trabajo de Integración Curricular, el mismo que se ajusta a las normas vigentes de la Universidad Técnica del Norte; en consecuencia, autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.

Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
ALBA GRISELA CEVALLOS PINEDA

MSc. Cevallos Pineda Alba Grisela

C.C.:1002418703

APROBACIÓN DEL COMITÉ CALIFICADOR

El Comité Calificado del trabajo de Integración Curricular "Análisis de control interno en la Escuela de Educación Básica Particular Los Alpes en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura." elaborado por Padilla Durán Odaliz Cristina, previo a la obtención del título del Licenciada en Contabilidad y Auditoría CPA, aprueba el presente informe de investigación en nombre de la Universidad Técnica del Norte:

.....

Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
ALBA GRISELA CEVALLOS PINEDA

MSc. Cevallos Pineda Alba Grisela

C.C.:1002418703

.....

Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
XIMENA ELIZABETH CISNEROS CABRERA

MSc. Cisneros Cabrera Ximena Elizabeth

C.C:1002117313

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 mis padres Rubén y Sintia por ser un ejemplo de lucha y superación, sobre todo por su amor, este logro es para ellos.

A mis abuelitos Luis y María, por sus consejos y su cariño que me brindan cada día.

A mi compañero de vida Ángel, por ser el apoyo constante, refugio y motivación, sobre todo la paciencia y el amor incondicional que me brindó en cada etapa de este proceso, siendo un soporte fundamental en los momentos de esfuerzo.

Además, también dedico este trabajo a mis amigos Nicole, Roberto y Jonathan por su sincera amistad, su apoyo incondicional y por compartir este importante logro.

Padilla Durán Odaliz Cristina

AGRADECIMIENTO

Quiero manifestar mis profundos agradecimientos a la Universidad Técnica del Norte, quien me recibió para proporcionarme conocimientos profesionales, a mis profesores por su apoyo y motivación a lo largo mis estudios. A mi directora MSc. Alba Grisela Cevallos Pineda, por su asesoría, motivación y enseñanzas continuas que fueron esenciales durante todo el proceso de elaboración de Trabajo de Integración Curricular. A mis compañeros de estudio, por haber compartido conocimientos y experiencias en todo el transcurso de mi carrera. Finalmente, a mi familia que me ha respaldado con su cariño y por confiar en mí constantemente; su apoyo ha sido crucial en el desarrollo de mi vida, y este logro es para ustedes.

Padilla Durán Odaliz Cristina

“Análisis de control interno en la Escuela de Educación Básica Particular Los Alpes, en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura”

Autor: Cristina Padilla

Tutor: MSc. Alba Cevallos.

Año: 2026

RESUMEN

El control interno es un mecanismo que ayuda a salvaguardar los bienes, recursos y activos de una organización, garantizando la fiabilidad de la información y la eficiencia de las operaciones, esencial para la gestión de riesgos y la toma de decisiones, además contribuye al logro de los objetivos y sostenibilidad de las empresas. De ahí, que la presente investigación tiene como objetivo evaluar el control interno administrativo y operativo para medir la eficiencia, eficacia y el cumplimiento de los objetivos institucionales. Se aplicó la investigación descriptiva con un enfoque mixto (cuanti-cualitativo), para la recolección de información se empleó la observación, entrevista y un cuestionario de control interno. Se concluye, es importante priorizar la clarificación de roles, la comunicación efectiva mediante un organigrama actualizados, la capacitación continua del personal, y la mejora de los canales de comunicación para reportar incidencias; en el área financiera se resalta la necesidad de auditorías periódicas, límites de gasto, políticas de autorización, seguridad de claves de acceso, actualización del inventario de activos, y la optimización de la gestión de cobro de pensiones. Finalmente, se propone un plan de mejoras para fortalecer las funciones, administrativas y operativas de la institución y, mitigar posibles fraudes y errores.

Palabras claves: Control interno, unidades educativas, COSO I, Matriz FODA.

“Internal control analysis at Los Alpes Private Primary School, in the city of Ibarra, Imbabura province”

Autor: Cristina Padilla

Tutor: MSc. Alba Cevallos.

Año: 2026

ABSTRACT

Internal control is a mechanism that helps safeguard an organisation’s property, resources and assets, ensuring the reliability of information and the efficiency of operations; it is essential for risk management and decision-making, and also contributes to the achievement of objectives and the sustainability of businesses. Consequently, the aim of this research is to evaluate administrative and operational internal control in order to measure efficiency, effectiveness and compliance with institutional objectives. A descriptive study with a mixed-methods (quantitative-qualitative) approach was applied; observation, interviews and an internal control questionnaire were used to collect information. It is concluded that it is important to prioritise the clarification of roles, effective communication through an updated organisational chart, continuous staff training, and the improvement of communication channels for reporting incidents; in the financial area, the need for periodic audits, spending limits, authorisation policies, access code security, updating of the asset inventory, and the optimisation of pension collection management is highlighted. Finally, an improvement plan is proposed to strengthen the institution’s administrative and operational functions and to mitigate potential fraud and errors

Keywords: Internal Control, Educational Units, COSO I, SWOT Analysis.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN II

CERTIFICACIÓN DIRECTOR IV

APROBACIÓN DEL COMITÉ CALIFICADOR V

DEDICATORIA VI

AGRADECIMIENTO VII

RESUMEN VIII

ABSTRACT IX

INTRODUCCIÓN 15

Planteamiento del Problema 17

Justificación. 18

Objetivos 19

Objetivo General 19

Objetivo Específico 19

Capítulo I. Marco Teórico 21

1.1 Educación y Gestión Institucional en el Contexto Ecuatoriano 22

1.1.1 Educación Básica Privada y el Rol en el Sistema Educativo 22

1.1.2 Gestión Administrativa y Financiera en Instituciones Educativas Privadas 22

1.2 Control Interno: Fundamentos Teóricos y Enfoque Sistémico 23

1.2.1 Definición de Control Interno Desde la Auditoría Moderna 23

1.2.2 Importancia del Control Interno en la Gestión Organizacional 24

1.2.3 Control Interno como Herramienta para la Toma de Decisiones 24

1.3 Tipos de Control Interno 25

1.3.1 Control Interno Financiero 25

1.3.2 Control Interno Administrativo 26

1.3.3 Control Interno Operativo 26

1.4 Riesgos Organizacionales en Instituciones Educativas Privadas 27

1.4.1 Riesgo Financiero 27

1.4.2 Riesgo operativo 28

1.5 Modelo COSO I como Marco de Evaluación del Control Interno 29

1.5.1 Origen y Evolución del Modelo COSO 29

1.5.2 Objetivos del Modelo COSO I 30

1.5.3 Aplicabilidad del Modelo COSO I en Instituciones Educativas 30

1.6 Componentes del Control Interno Según el Informe COSO I 31

1.6.1 Ambiente de Control 32

1.6.2 Evaluación de Riesgos 32

1.6.3 Actividades de Control 32

1.6.4 Información y Comunicación 33

1.6.5 Supervisión y Monitoreo 33

1.7 Fundamentación Teórica del Control Interno en Instituciones Educativas Privadas 34

1.8 Matriz de Riesgo y Nivel de Confianza 34

Capítulo II. Metodología 37

Tipo de Investigación 37

Investigación Cualitativa 37

Investigación Cuantitativa 37

Técnicas e Instrumentos 38

Técnicas 38

Instrumentos 39

Pregunta de Investigación 40

Población.....42

Capítulo III Resultados y Discusión.....43

Datos de la Empresa.....43

Ubicación Geográfica.....45

Aspectos Organizacionales.....46

Políticas Institucionales.....47

Estructura Organizacional.....48

Resultados de la Investigación.....50

Ficha de Observación.....50

Entrevista.....53

Cuestionario de Control Interno.....61

Matriz FODA.....74

Mapa de Procesos.....78

Discusión.....83

Conclusiones y Recomendaciones.....85

Conclusiones.....85

Recomendaciones.....86

Bibliografía.....88

Anexos.....94

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 *Matriz nivel de riesgo y confianza* 35

Tabla 2 *Matriz de relación u operacionalización de variables* 41

Tabla 3 *Trabajadores de la empresa Población Escuela Particular "Los Alpes"* 42

Tabla 4 *Datos de la empresa* 44

Tabla 5 *Detalles del organigrama.* 49

Tabla 6 *Ficha de observación* 51

Tabla 7 *Cuestionario ambiente de control* 61

Tabla 8 *Nivel de confianza y riesgo del ambiente de control* 64

Tabla 9 *Cuestionario evaluación de riesgos* 64

Tabla 10 *Nivel de confianza y riesgo de la evaluación de riesgos* 66

Tabla 11 *Cuestionario actividades de control* 66

Tabla 12 *Nivel de confianza y riesgo de las actividades de control* 70

Tabla 13 *Cuestionario información y comunicación* 71

Tabla 14 *Nivel de confianza y riesgo de la información y comunicación* 72

Tabla 15 *Cuestionario supervisión y monitoreo* 72

Tabla 16 *Nivel de confianza y riesgo de la supervisión y monitoreo* 74

Tabla 17 *Matriz FODA* 75

Tabla 18 *Cruce de variables* 77

Tabla 19 *Estrategias y mejoras* 80

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 *Árbol de problemas* 18

Figura 2 *Componentes del control interno* 31

Figura 3 *Ubicación geográfica* 45

Figura 4 *Filosofía empresarial* 46

Figura 5 *Políticas institucionales* 47

Figura 6 *Organigrama institucional* 48

Figura 7 *Mapa de procesos* 79

INTRODUCCIÓN

El sistema educativo ecuatoriano, en la búsqueda por ofrecer una educación de calidad, se encuentra en un escenario complejo marcado por un deficiente manejo en el control interno. (Tamayo, 2020). Las entidades educativas privadas de la provincia de Imbabura enfrentan retos importantes en los aspectos administrativos, operativo y financiero, lo cual constituye un riesgo para la sostenibilidad a largo plazo, debido a la falta de pago de pensiones escolares, lo que ha provocado sería dificultades económicas (Nirin, 2020).

Las instituciones de carácter privado principalmente operan con recursos provenientes del pago de pensiones escolares. Sin embargo, las crisis económicas y situación financiera del país dan lugar al incumplimiento al pago de las cuotas escolares mensuales. Generando así una alta tasa de morosidad que conlleva a severos problemas financieros. A la vez, esta falta de recursos económicos impide una adecuada gestión administrativa, operativa y financiera limitando la calidad educativa.

En la provincia de Imbabura nace en el año 2011 la Escuela de Educación Básica Particular “Los Alpes”, la misma que a través del tiempo ha logrado una gran trayectoria, demostrando creatividad, impulsando nuevas metas, modelos educativos y programas novedosos para garantizar un mejor aprendizaje basado en principios y valores institucionales. Este desarrollo institucional general, la necesidad de expandible y infraestructura, disponer de nuevos recursos humanos, materiales y tecnológicos para ofrecer ambientes económicos y administrativos más apropiados, que se ajusten a los objetivos establecidos. En cambio, la institución también enfrenta dificultades debido a la mala implementación de los procedimientos de control interno.

Según lo estipulado en el Marco Integrado del Control Interno (COSO), es un proceso que se aplica las entidades tanto públicas como privadas, realizados por el órgano de gobierno, el titular, la gestión y otros funcionarios de una institución, con la finalidad de poder ser una

seguridad razonable en el logro de los objetivos, empresariales e institucionales (Ríos, 2018). Esta es una herramienta que permite prevenir riesgos, irregularidades y actos de corrupción, ayudando a evitar fraudes y posibles errores. Además, facilita disponer de información adecuada para la toma de decisiones ante los desafíos del sistema educativo.

Planteamiento del Problema

A nivel nacional, a lo largo de la historia el Ecuador ha experimentado una serie de crisis económicas, sociales, fiscales y de salud (Cevallos, 2023), que, entre otros afectan el sistema educativo en la ejecución de programas y de planes institucionales (Hoyos, 2022), esto, ha intensificado la morosidad en el pago de pensiones escolares en las instituciones educativas privadas.

Por otra parte, los inadecuados procesos de control interno han conllevado a que muchas escuelas se enfrenten a dificultades administrativa, operativas y financieras que generan una inadecuada gestión, pérdidas económicas e incumplimiento de las metas planteadas (Torres, 2020).

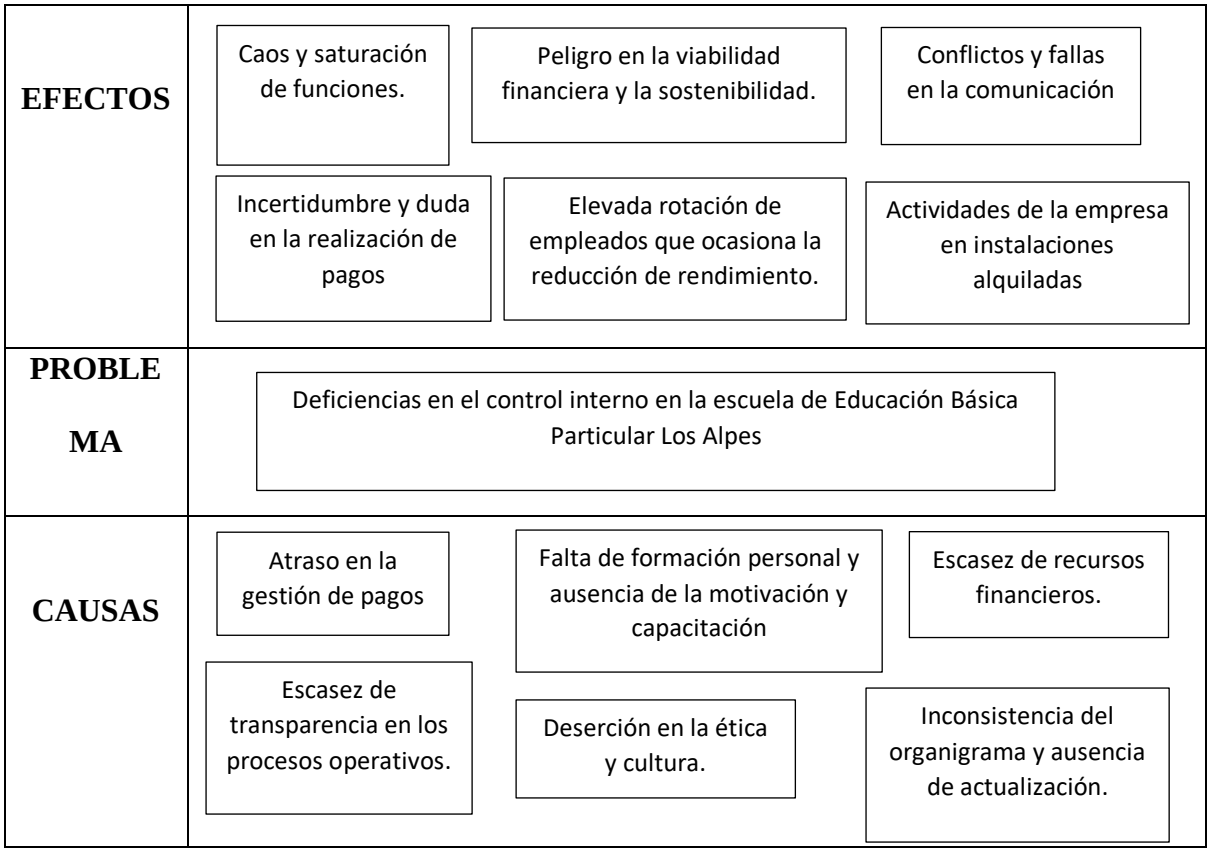
Sin ser la excepción, la escuela de educación básica particular “Los Alpes” muestra un inadecuado sistema de control interno, lo que ha reducido a las posibilidades de crecimiento y expansión. De igual manera, la falta persistente en el pago de pensiones. Por parte de los padres ha causado deudas sobre el cumplimiento de sus responsabilidades ante proveedores y trabajadores. La falta de recursos financieros ha restringido a la obtención de una infraestructura propia, creando dependencia en las instalaciones arrendadas.

En cuanto a la gestión administrativa se evidenció la ausencia de una estructura jerárquica actualizada, lo que dificulta la eficiente comunicación, genera confusión en las líneas de mando y responsabilidades de cada personal. También, se observó no disponen de un plan continuo de capacitaciones en áreas técnicas del conocimiento y generales como relaciones humanas, ética, y desarrollo personal. No hay un reconocimiento por los logros y progresos del personal; esto, ha dado lugar a la desmotivación de los trabajadores, a una alta tasa de rotación, y disminución del rendimiento laboral.

Finalmente, los procesos operativos no están claramente definidos, lo que ha ocasionado la duplicidad de funciones sobrecargando el trabajo en algunos trabajadores,

pérdida de tiempo, e inadecuado uso de los recursos económicos. Estas dificultades podrían ocasionar la deserción escolar, y, por ende, poner en riesgo la sostenibilidad financiera de la institución.

Figura 1
Árbol de problemas



Fuente: Elaboración propia

Justificación.

La implementación de un sistema de control interno, alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, específicamente el ODS 8 (Trabajo Decente y Crecimiento Económico) es esencial en las instituciones públicas y privadas, para gestionar adecuadamente los procesos operativos, administrativos y financieros. Esto garantiza la sostenibilidad financiera y asegura un manejo eficiente de los recursos, lo que facilita la toma de decisiones que benefician al sistema educativo. De ahí que, un sistema de control interno proporciona fiabilidad a la

información, mejora la ejecución de los procesos operativos internos, optimiza el uso de los recursos y favorece a una gestión más transparente ante padres y estudiantes.

Por lo tanto, el presente estudio tiene como finalidad identificar la situación actual, las deficiencias en el sistema de control interno, determinar las debilidades y posibles riesgos a los cuales se enfrenta la institución. De ahí que, es necesario analizar el control interno en la Escuela de Educación Básica Particular "Los Alpes", para mejorar la gestión administrativa, operativa y financiera, asegurar el adecuado uso de los recursos y el cumplimiento de la normativa, garantizar la continuidad del ente y cumplimiento de los objetivos. También, con un adecuado control interno se busca disponer de adecuada información para una toma de decisiones más acertada.

En consecuencia, se pretende proponer propuestas de mejora para solucionar las discrepancias en el sistema de control interno de la Escuela Particular Los Alpes, con el objetivo de contribuir con la institución para tener una gestión eficiente, apropiada y colaborativa.

Objetivos

Objetivo General

Evaluar el control interno de la escuela de Educación Básica Particular Los Alpes, con la finalidad de optimizar procesos.

Objetivo Específico

1. Diagnosticar el control interno de la escuela de Educación Básica Particular “Los Alpes”, mediante la aplicación del COSO I.
2. Analizar la situación actual del Control Interno, mediante la aplicación de instrumentos de evaluación para identificar oportunidades de optimización del sistema.

3. Establecer acciones de mejora aplicables al Control Interno de la escuela para fortalecer su gestión administrativa y operativa.

Capítulo I. Marco Teórico

El marco teórico constituye la base conceptual que permite analizar el control interno como un sistema integral orientado a la eficiencia operativa, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento normativo. Diversos enfoques de la auditoría moderna sostienen que el control interno no debe entenderse como un mecanismo correctivo, sino preventivo y estratégico (Incacutipa, 2023), criterio que coincide con postulados contables que lo reconocen como un elemento clave para la gestión del riesgo y la sostenibilidad financiera (Rodríguez, 2025). En base a estudios económicos recientes, las organizaciones que operan sin estructuras formales de control presentan mayores niveles de ineficiencia, pérdida de recursos y decisiones gerenciales sustentadas en información limitada o poco oportuna, situación que resulta crítica en entidades con alta dependencia de flujos de efectivo recurrentes, como las instituciones educativas privadas (Calderón, 2024).

En el campo educativo, varios estudios comparativos entre el sector público y privado, muestran que las instituciones privadas corren mayores riesgos financieros, como consecuencia de morosidad y la escasa diversificación de ingresos (Albuja-Ruiz & Ordóñez-Parra, 2024). Por lo que esto exige que se propongan sistemas de control interno más robustos y que estén adaptados a las necesidades operativas.

Desde esa perspectiva, las normativas globales e internacionales como el modelo COSO establecen pautas organizadas para analizar el rendimiento institucional, implementando elementos que refuerzan la transparencia, la responsabilidad y la toma de decisiones (Gutiérrez, 2022). En relación con ello, la literatura contable coincide en que la adecuada implementación del control interno permite reducir debilidades administrativas, optimizar los procesos operativos y garantizar la continuidad institucional, diferenciando a las organizaciones que gestionan los recursos de manera empírica de aquellas que adoptan un enfoque técnico y sistemático (Iturriaga, 2019).

1.1 Educación y Gestión Institucional en el Contexto Ecuatoriano

El desempeño de las instituciones educativas en el Ecuador, depende del contexto económico y social. La crisis financiera, fiscales y de salud han impactado la distribución del recurso y la planificación institucional (Cante, 2019).

Frente a esta situación, una gestión eficaz es fundamental para asegurar la continuidad y el logro de los objetivos. Mientras el sector público recibe apoyo gubernamental, el sector privado se enfrenta a mayores limitaciones económicas y riesgos financieros (Durán-Chacho & Moreno-Narváez, 2024). Por esta razón, la educación necesita una gestión técnica que esté fundamentada en la planificación, control y la evolución continua (Pinedo, 2021).

1.1.1 Educación Básica Privada y el Rol en el Sistema Educativo

La educación básica privada corresponde al nivel educativo inicial a superior, debido al aumento de la población se ha ampliado la cobertura y la oferta académica (Briones & Meléndez, 2022). Sin embargo, se observa que las entidades educativas privadas operan con recursos limitados y dependen de pagos mensuales. esto conlleva se presenten situaciones de morosidad que afecta la liquidez y equilibrio económico (Gutiérrez & Cahuana, 2019).

Por otra parte, falta de control de los ingresos y cuentas pendientes dificulta el cumplimiento de las obligaciones, es por ello que, Barragán & Peña (2025) señalan que “fortalecer el control interno mejora la eficiencia y sostenibilidad académica”.

1.1.2 Gestión Administrativa y Financiera en Instituciones Educativas Privadas

La gestión administrativa y financiera implica el desarrollo de acciones, que permitan el adecuado desempeño de los centros educativos, mediante una organización técnica y ordenada de los procesos operativos, ante esto es importante contar con una estructura definida, funciones delimitadas e información confiable (Zurita, 2021). La falta de estos elementos genera decisiones improvisadas y el uso inadecuado de recursos (Marca-Morocho & Torres-Palacios, 2025).

Investigaciones en Ecuador sobre la gestión administrativa y financiera evidencian fallas en la planificación, distribución de responsabilidades y supervisión operativa (Mejía-Buri & Vásconez-Acuña, 2025), las mismas que afectan el rendimiento y la estabilidad económica. Por ello, la gestión administrativa y financiera debe asumirse como un proceso integral orientado a la prevención y al fortalecimiento organizacional (Yank & Pico, 2020).

1.2 Control Interno: Fundamentos Teóricos y Enfoque Sistémico

El control interno es un componente primordial en la administración de las instituciones educativas, puesto que promueve la efectividad y claridad y la solidez financiera que se encuentran bajo entornos reglamentados. Desde la contabilidad y la auditoría, se entiende que la fortaleza institucional depende de sistemas que gestione en riesgos, protejan recursos y produzcan información fidedigna para tomar decisiones adecuada (Jiménez & Narváez, 2021).

La teoría vigente lo considera un proceso holístico que abarca todos los niveles de la organización, investigaciones comparativas, indican que las organizaciones con estructuras formales logran mejor coordinación y estabilidad que aquellas carentes de directrices claras (Morales, 2018). Por lo tanto, adoptar una perspectiva sistemática, posibilita el fortalecimiento continuo de la gestión administrativa y financiera (Fierro & Fierro, 2020).

1.2.1 Definición de Control Interno Desde la Auditoría Moderna

Las definiciones actuales de control interno superan la visión limitada a la revisión contable y adoptan un enfoque preventivo y estratégico orientado al cumplimiento de las metas institucionales (Alvarado, 2024). Organismos internacionales lo describen como un proceso que brinda seguridad razonable en el logro de objetivos operativos, confiabilidad financiera y cumplimiento legal (Pizarro, 2023).

Las entidades que tienen controles organizados, demuestran una mejor supervisión, menores, fallas y una mayor responsabilidad en relación con las que operan con forma informal (Castillo, 2023). Es decir, El control interno no debe considerarse únicamente como un

requisito técnico, sino que también debe ser una herramienta crucial para mejorar la transparencia y la toma de decisiones. Asimismo, cuando haya aplicación efectiva y no sólo reglamentaria, se produce mayor confianza y estabilidad en cualquier negocio.

1.2.2 Importancia del Control Interno en la Gestión Organizacional

El control interno es fundamental en la gestión organizacional porque permite optimizar recursos y fortalecer la estructura administrativa. Estudios en contabilidad gerencial indican que aplicar controles adecuados ayuda a detectar fallas, disminuir riesgos financieros y mejorar el desempeño operativo (Díaz, 2023), las organizaciones con sistemas consolidados alcanzan mayor estabilidad y cumplimiento de las metas (Mera, 2025).

Las comparaciones entidades que cuestan con controles formales y aquellas que no los tienen, muestran variaciones en la calidad de la información financiera y en su capacidad de planificación (Sanmartín, 2025). Disponer de información, verás, ayuda a hacer elecciones, correctas y promover la sostenibilidad. Asimismo, la gestión interna refuerza la claridad y la rendición de cuentas en el uso de recursos, creando un aumento en la confianza de la institución (Urbina, 2024).

1.2.3 Control Interno como Herramienta para la Toma de Decisiones

La selección de opciones necesita datos fieles y puntuales, sustentados por un sistema de control interno organizado. La efectividad de las decisiones de gestión se basa en la precisión de los informes financieros y en la habilidad para manejar riesgos (Valencia, 2022). La falta de controles apropiados produce decisiones, fundamentadas en suposiciones, elevando errores y pérdidas financieras (Bonilla, 2020).

Las organizaciones que aplican el control interno como una herramienta estratégica, toman decisiones más fundamentadas, muestran un rendimiento destacado y una mejor capacidad para promover cambios, estableciendo de esta forma, una cultura orientada a la mejora continua empresarial o institucional (Rosas, 2020).

1.3 Tipos de Control Interno

El control interno consiste en procesos implementados para regular, supervisar y evaluar las acciones dentro de una organización, con el fin de evitar errores y minimizar riesgos para de esta manera garantizar el logo de los objetivos. En este aspecto, la aplicación de controles de estructurados y específicos, promueven una coordinación más efectiva y un uso más eficiente de los recursos, en comparación con los sistemas informales o centralizados.(Iturriaga, 2019). En cambio, la falta de una categorización precisa, debilita la vigilancia y complica la identificación de riesgos, lo cual restringe la valoración del rendimiento y el proceso de decisiones estratégicas (Pinedo, 2021).

De ahí que, la clasificación del control interno permite comprender el alcance de la estructura organizacional y la influencia en el ámbito administrativo, económico y operativo. (Huarcaya & Reyes, 2025).

1.3.1 Control Interno Financiero

El control interno financiero es el conjunto de procedimientos orientados a asegurar la correcta administración de los recursos económicos, y la confiabilidad de la información contable. Este tipo de control constituye un pilar para la transparencia y la rendición de cuentas, permite verificar los ingresos, gastos, activos y pasivos mediante la supervisión sistemática (Huarcaya & Reyes, 2025), ayuda a prevenir errores contables, fraudes y desviaciones presupuestarias que pueden afectar la estabilidad financiera.

Al analizar organizaciones que poseen controles financieros establecidos en contraste con aquellas que no tienen políticas formales de control, se observa variaciones en la planificación y en administración de liquidez (Enríquez, 2021). Mientras las primeras disponen de recursos para examinar flujos de efectivo, gestionar cuentas por cobrar y satisfacer obligaciones, las segundas lidian con más incertidumbre y desorganización administrativa. Por esta razón, el control interno financiero no debe restringirse, examinar, transacciones

anteriores, sino debe incorporarse en la toma de decisiones como un mecanismo preventivo que apoya la sostenibilidad económica institucional.

1.3.2 Control Interno Administrativo

El control administrativo interno incluye el conjunto de normas y procedimientos, destinados estructural, la organización institucional, establecer funciones y supervisar la gestión. La claridad en las jerarquías de mando, y las responsabilidades influyen de manera directa en eficacia y la disminución de conflictos internos (Enríquez, 2021). Ante la ausencia de manuales de funciones y procedimientos definidos, surge las duplicaciones en las labores, dificultades en la comunicación y así también se genera complicaciones para la coordinación de actividades (Cruz & Pazmiño, 2024).

La comparación entre actividades con estructuras administrativas definidas y con aquellas que operan sin directrices de funciones, muestran diferencias en el rendimiento. Las primeras instauran sistemas de control que permiten la supervisión y la evaluación del personal, mientras que la segundas tienen que lidiar con mayores grados de desorganización, y un uso ineficiente de los recursos institucionales (Incacutipa, 2023).

1.3.3 Control Interno Operativo

El control interno operativo consiste en un conjunto de mecanismos que vigilan las actividades cotidianas para garantizar el cumplimiento de procedimientos y objetivos institucionales. El funcionamiento de la organización requiere procesos definidos y una supervisión continua. (Bonilla, 2020). La normalización de actividades y la evaluación constante de resultados dan posibilidad a la disminución de errores, optimizar el tiempo y de esta manera elevar la calidad de servicio (Romero, 2021).

La comparación entre organizaciones que tienen controles operativos sistemáticos y aquellas que no cuentan con estos mecanismos muestran discrepancias en la utilización de recursos en la coordinación interna (Castillo, 2023). La carencia de control produce caos y

restringe la valoración del rendimiento. Desde una perspectiva crítica, el control operativo no sólo fomenta la eficacia, sino que también permite la adopción a cambios, estableciéndose como un componente fundamental del sistema integral de control interno (Bravo & Bravo, 2025).

1.4 Riesgos Organizacionales en Instituciones Educativas Privadas

Los riesgos organizacionales son posibles eventos que ponen en peligro a las organizaciones sean por fallas humanas, desconocimientos o intención de causar daño, de ahí, que es esencial la gestión de riesgos para el adecuado manejo de los recursos. Desde la auditoría, gestionar riesgos implica identificar, analizar y aplicar medidas preventivas para reducir impactos negativos (Calderón, 2024).

La ausencia de controles formales eleva la posibilidad de inconvenientes, provoca de ajustes y fallos operativos (Rodríguez, 2025). En ese sentido (Incacutipa, 2023), menciona que estos impactan la continuidad de la organización, sobre todo en instituciones educativas privadas con ingresos fluctuantes.

1.4.1 Riesgo Financiero

El riesgo financiero está asociado a posibles pérdidas económicas debido a la falta de control en los procesos operativos. Desde el enfoque de auditoría, la falta de control en registros, conciliaciones y análisis de efectivo puede generar errores y pérdidas económicas que afectan la liquidez (Gutiérrez, 2022).

En los centros educativos particulares la estabilidad económica depende del manejo adecuado de ingresos, y gastos. Uno de los principales riesgos a los que se enfrenta este tipo de entidad, es la morosidad en el pago de pensiones, lo que dificulta el cumplimiento de los compromisos laborales y contractuales (Albuja-Ruiz & Ordóñez-Parra, 2024). Además, depender de pocas fuentes de financiamiento aumenta la vulnerabilidad económica (Bravo, 2021)

En este contexto, es importante las entidades cuenten con planificaciones presupuestarias (Gutiérrez, 2022), políticas financieras claras, y apliquen procesos constantes de seguimiento a la cartera de crédito para evitar dificultades financieras y garantizar la permanencia y el crecimiento de la institución.

1.4.2 Riesgo operativo

El riesgo operativo se entiende como la posibilidad de que una organización enfrente dificultades o pérdidas debido a fallas en los procesos internos, en la distribución de funciones o en los mecanismos de control (Alvarado, 2024). Este no solo implica ineficiencia en las tareas diarias, sino también limitaciones para responder ante cambios o imprevistos. Cuando no existen manuales de procedimientos ni una adecuada segregación de funciones, se generan duplicidad de tareas, pérdida de tiempo y sobrecarga laboral en ciertos puestos (Tomalá & Pazmiño, 2024), estas situaciones afectan el desempeño general y debilitan la gestión institucional.

Por el contrario, establecer control interno dentro de las organizaciones es fundamental para garantizar el cumplimiento de metas y a su vez una gestión eficaz de los recursos. La efectividad de las organizaciones se encuentra relacionada con la definición de procesos, la especificación de sus funciones y un seguimiento constante. Según Bustamante y Vázquez (2021), las entidades que implementan controles operativos formales, alcanzan optimizar los recursos y mejorar su condición interna.

Riesgo Administrativo y Humano

El riesgo administrativo y humano se refiere a la posibilidad de que fallas en la estructura organizacional o en la gestión del talento humano, afecten el cumplimiento de los objetivos y el adecuado funcionamiento institucional. Desde el enfoque de auditoría, la

ausencia de capacitación continua, evaluación del desempeño y reconocimiento laboral incrementa la rotación de personal, y reduce la eficiencia en la ejecución de los procesos, afectando la capacidad institucional para alcanzar los objetivos (Jaramillo, 2020).

La eficiencia del control interno y el rendimiento institucional se basan en gran medida a una jerarquía definida y en políticas claras para la administración del personal. Si estos elementos no se encuentran, se producen confusión en las jerarquías y esto afecta la comunicación y reduce la productividad (Romero, 2021). En contra posición, las entidades que tienen sistemas formales de gestión del talento humano, evidencia en mayores índices de motivación y estabilidad institucional (Espinosa, 2025).

1.5 Modelo COSO I como Marco de Evaluación del Control Interno

El modelo COSO surge como respuesta internacional para evaluar de forma integral la gestión organizacional. Con el tiempo, se ha actualizado para adaptarse a cambios económicos, tecnológicos y normativos, integrando la gestión de riesgos con la planificación estratégica. Dejó de enfocarse solo en controles financieros, y pasó a constituirse en un sistema completo de evaluación institucional, su adopción ha mejorado criterios y calidad de la información financiera (Tomalá & Pazmiño, 2024).

1.5.1 Origen y Evolución del Modelo COSO

El modelo COSO nació tras escándalos financieros que evidenciaron fallas en supervisión y transparencia contable, la creación del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission marcó un avance en la estandarización del control interno a nivel internacional (Obando, 2024).

Inicialmente buscó fortalecer confiabilidad financiera y prevenir inconsistencias, pero posteriormente se redefinió el control interno como un proceso integral y no como acciones

aisladas. Este enfoque permitió ampliar la aplicación a diversos tipos de organizaciones, incluidas instituciones educativas. (Bustamante & Vásquez, 2021)

1.5.2 Objetivos del Modelo COSO I

Los objetivos del Modelo COSO I orientan el sistema de control interno hacia el logro eficiente de las operaciones, la confiabilidad de la información y el cumplimiento de normas y regulaciones. El entorno organizacional cambiante ha impulsado la actualización constante del modelo, incorporando elementos relacionados con la gestión de riesgos y el fortalecimiento del gobierno corporativo. Estas mejoras refuerzan un enfoque preventivo e integran la evaluación del riesgo como parte esencial del control interno (Morales, 2018).

En comparación entre las versiones, evidenciando una evolución hacia una perspectiva más estratégica, anteriormente las propuestas descentraba en la verificación de las operaciones, mientras que las actuales se destacan por la gestión integral del riesgo y el liderazgo activo, en la supervisión, funcionamiento en el control y una planificación para la toma de decisiones (Cruz, 2023).

1.5.3 Aplicabilidad del Modelo COSO I en Instituciones Educativas

El modelo COSO es conocido en auditoría como un esquema organizado que permite canalizar el control interno institucional o empresarial. La aplicación identifica fallas en los procesos administrativos, financieros y operativos, y esto a su vez propone soluciones fundamentales. Investigaciones muestran que las entidades que lo implementan de manera sistemática consiguen una mayor transparencia y eficiencia en la gestión de recursos (Córdova, 2017).

Una ejecución completa optimiza la calidad de la información financiera y la administración de riesgo (Tigua, 2022). En el ámbito educativo, la implementación de coso refuerza la sostenibilidad financiera y la coordinación de la organización. Más que un

reconocimiento global. Esto constituye un recurso útil para evaluar y mejorar el control interno (Jiménez, 2022).

1.6 Componentes del Control Interno Según el Informe COSO I

En el análisis actual del modelo COSO se reconoce como una metodología integral para evaluar la gestión administrativa, económica y operativa, mediante componentes interrelacionados que fortalecen eficiencia y confiabilidad contable. En cambio, la implementación de este modelo ayuda a detectar riesgos, fomentar la transferencia y apoyar el cumplimiento legal en entidades públicas y privadas.

La adecuada aplicación de los elementos COSO ofrece herramientas técnicas que respaldan decisiones, las cuales están basadas en datos comprobables (Marín, 2018), un aspecto crucial para asegurar la estabilidad financiera y la continuidad de las instituciones educativas privadas (Bravo, 2021).

Figura 2
Componentes del control interno



Fuente: (Gómez, 2018)

1.6.1 Ambiente de Control

El ambiente de control es la base del sistema de control interno, define el marco ético y organizativo que orienta la conducta institucional hacia el logro de metas estratégicas. Por otro lado, contar con políticas claras, códigos de ética y estructuras definidas fortalece la disciplina administrativa y la confiabilidad contable (Cruz & Pazmiño, 2024), además de fomentar responsabilidad en el manejo de recursos (Morales, 2018). Estudios recientes indican que un entorno organizacional sólido reduce riesgos operativos y mejora la eficiencia financiera, a diferencia de contextos sin lineamientos formales ni adecuada distribución de funciones (Cruz., 2023).

1.6.2 Evaluación de Riesgos

En la auditoría moderna, la evaluación de riesgos es un proceso continuo que permite identificar y analizar factores que pueden afectar metas institucionales, especialmente en estabilidad económica y eficiencia administrativa. El uso de metodologías de análisis ayuda a prever problemas como morosidad, fallas en planificación presupuestaria y manejo inadecuado de recursos, aspectos que influyen en la permanencia de centros educativos particulares (Arteaga, 2024).

La identificación sistemática de riesgos fortalece la capacidad de respuesta y minimiza, pérdidas económicas, además de promover acciones preventivas para optimizar la gestión de la organización (Córdova, 2017). Por otro lado, la falta de una evaluación formal genera debilidades y amenazas para la continuidad institucional (Tigua, 2022).

1.6.3 Actividades de Control

Las actividades de control son acciones y procedimientos que permiten prevenir errores, detectar irregularidades y asegurar que los procesos se ejecuten de acuerdo con las normas establecidas. (Córdova et al., 2022).

Dentro del control interno, estas actividades se reflejan en autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, separación de responsabilidades y revisión de documentos, aplicadas de manera organizada para evitar errores e irregularidades contables (Gómez, 2018; Jiménez et al., 2022), Por el contrario, la ausencia de controles definidos genera duplicidad de tareas, uso inadecuado de recursos y mayor riesgo de incumplimientos económicos. Por ello, la aplicación adecuada de actividades de control resulta esencial para mantener una administración ordenada y confiable (Morales, 2018).

1.6.4 Información y Comunicación

La información precisa y puntual es esencial para el adecuado funcionamiento del control interno, puesto que facilita decisiones fundamentadas en datos con probable. En el sector educativo privado, la precisión de la información contable y administrativa afecta de tal manera la planificación financiera y el cumplimiento de compromiso. Los sistemas integrados promueven la coordinación entre departamentos y reducen errores (Cruz, 2023).

Asimismo, una comunicación ineficaz provoca errores en los procesos y vulnerabilidad en el control financiero (Córdova, 2017). Por consiguiente, es necesario fundamental proponer de sistemas de información, organizado, que favorezcan la transparencia y la eficacia de la institución.

1.6.5 Supervisión y Monitoreo

La supervisión constante del control interno es necesario fundamental para medir resultados y de esta forma, fomentar la mejora continua en el ámbito administrativo y económico. Mediante evaluaciones, auditorías externas y revisiones regulares, es probable comprobar la adherencia a las regulaciones e identificar errores de forma oportuna (Gómez, 2018). Estudios recientes indican que las entidades con monitoreo constante logran una mayor eficacia y confiabilidad en los datos financieros, puesto que este método fortalece la cultura institucional (Bravo & Bravo, 2025).

En cambio, la falta de control modo toreo, restringe la posibilidad de la corrección y aumenta errores administrativos y financieros (Jaramillo, 2020). Así la supervisión se convierte en un componente estratégico eficaz que asegura la mejora.

1.7 Fundamentación Teórica del Control Interno en Instituciones Educativas Privadas

El control Internet, las instituciones educativas privadas abarca un conjunto de normas y métodos que guían a la organización en la administración de recursos y la supervisión de las actividades con el fin de asegurar un funcionamiento efectivo y claro.

En las entidades educativas privadas, la instauración de un control interno no sólo busca gestionar, sino que también fortalece la solidez financiera, la estructura operativa y la transparencia institucional. A través de los modelos estructurados se facilita la optimización de la gestión al asegurar la información contable y una administración adecuada de los recursos, sobre todo cuando los ingresos provienen de las pensiones (Incacutipa, 2023).

La implementación de normas o modelos de control interno como el COSO, guían a la gestión con enfoques de eficacia y mitificación de riesgos (Albuja-Ruiz & Ordóñez-Parra, 2024). La evaluación continua ayuda a detectar errores que implementar soluciones, esto, sin procedimientos formales, aparecen carencias en la planificación y en la ejecución (Marca-Morocho & Torres-Palacios, 2025). COSO, como herramienta didáctica diagnóstica y proporciona un análisis completo de control interno (Morales, 2018).

1.8 Matriz de Riesgo y Nivel de Confianza

La matriz de riesgo es una herramienta técnica que se emplea en auditoría y el control interno para analizar el grado de disposición al riesgo en la que se enfrenta una organización, teniendo en cuenta la probabilidad de que ocurran eventos adversos y su impacto. De acuerdo con el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO, 2017), La gestión de riesgos permite identificar, analizar y responder a eventos que pueden afectar el

logro de los objetivos institucionales, optimizando la toma de decisiones y la sostenibilidad de la organización.

En el campo de la auditoría, el riesgo está vinculado directamente al grado de confianza que se puede tener en un sistema de control interno. De acuerdo con International Federation of Accountants, a mayor eficacia del control interno, menor es el nivel de riesgo y mayor el grado de confianza en la información financiera y administrativa.

La conexión que existe entre el riesgo y el nivel de confianza es inversamente, es decir, a medida que el riesgo crece la confianza disminuye: cuando el riesgo se minimiza, la confianza se eleva. Esta medida de conexión posibilita clasificar los resultados conseguidos en una valoración de control interno a través de un sistema de porcentajes.

Tabla 1
Matriz nivel de riesgo y confianza

Nivel de riesgo		
ALTO	MODERADO	BAJO
1% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
BAJO	MODERADO	ALTO
Nivel de confianza		

Fuente: (Tomalá & Pazmiño, 2024)

Esta escala permite interpretar los resultados de instrumentos de evaluación aplicados al sistema de control interno. Un porcentaje entre 1 % y 50 % refleja debilidades significativas en los controles, lo que implica un riesgo alto y un nivel de confianza bajo. Un rango entre 51 % y 75 % indica controles moderados efectivos. Finalmente, valores entre 76 % y 95 % evidencian controles sólidos, bajo nivel de riesgo y alta confianza institucional.

La aplicación de esta matriz facilita la identificación de áreas críticas, orienta la formulación de acciones correctivas y contribuye a fortalecer la eficiencia administrativa, la transparencia y la sostenibilidad financiera. (Alvarado, 2024).

Capítulo II. Metodología

En este estudio hay varias estrategias y técnicas para reunir y examinar la información. Los métodos cuantitativos cualitativos o mixtos, son enfoques comúnmente empleados para proporcionar diferentes perspectivas y herramientas para tratar preguntas de investigación. (Ordóñez, 2023) que permiten comprender mejor los fenómenos estudiados y obtener resultados más completos y confiables.

Está Investigación se realizó bajo la modalidad mixta con enfoque descriptivo.

Tipo de Investigación

Investigación Cualitativa

El método cualitativo se centra en la comprensión a profundidad de fenómenos complejos y subjetivos, guiándose en la recolección y análisis de datos no numéricos, como entrevistas, observaciones y análisis de texto (Ordóñez, 2023). Este enfoque permitió identificar de manera efectiva la problemática existente dentro de la institución. Además, se aplicó mediante la observación en la recolección de información general sobre la misión, visión, objetivos, políticas, tanto del personal como de la institución. También a través de la entrevista se recolectó datos descriptivos, objeto de análisis y discusión.

Investigación Cuantitativa

El método cuantitativo se basa en la recolección y análisis de datos numéricos. Se manejó para medir y cuantificar variables, establecer relaciones y realizar generalizaciones estadísticas (Ordóñez, 2023). En esta investigación se utilizó cuestionarios estructurados para recopilar datos referentes a la gestión administrativa, operativa y financiera de la escuela, los mismos que posteriormente serán sometidos a una tabulación para verificar el nivel de riesgo.

Técnicas e Instrumentos

Técnicas

Las técnicas son mecanismos o medios para recolectar la información, en esta instancia, la técnica permite acercarse a los hechos. Las técnicas que se revisaron son: Observación, entrevista y cuestionario.

Observación

La observación, es un método antiguo como un enfoque científico, el cual brinda acceso a un universo de información valiosa, mediante la cual la observación es cuidadosa y sistemática, que además proporciona datos exactos sobre las interacciones, emociones y las dinámicas sociales en diferentes contextos (Elizalde, 2018).

Esta técnica se implementó a través de una visita a las instalaciones de la institución, lo que facilitó la observación de las actividades de la escuela, el ambiente laboral, la estructura organizativa, manual de procedimientos, informes, actas y demás documentación que contribuyó a poner en manifiesto las problemáticas que existen en la institución.

Entrevista

La entrevista, de acuerdo con Richards et al. (1992), actualmente, los investigadores utilizan una amplia gama de formas de obtener información y datos para los propósitos investigativos. En la actualidad, los científicos se emplean diversas maneras de recolectar información y datos con fines de su investigación (Suárez, s.f.).

La entrevista se realizó al director para obtener información detallada y profunda sobre los procedimientos del control interno aplicados en la institución, además para conocer la situación actual.

Cuestionario

Es un procedimiento para obtener información detallada sobre todas las personas o elementos en un grupo específico, permite consultar a una población amplia de una manera rápida y económica (Muñoz, 2020).

El cuestionario se utilizó para recopilar información de todos los profesores y personal administrativo, asegurando una representación completa de la comunidad educativa, facilitó la identificación de las necesidades específicas de la escuela, basado en el levantamiento de datos numéricos a través de cuestionarios de control interno, el cual permitió conocer el nivel de riesgo en cuanto a los componentes de control interno.

Instrumentos

Los instrumentos son los recursos a través de los cuales el investigador registra la información, entre los cuales están la guía de observación, guía de entrevista, cuestionario y FODA.

Guía de Observación

Una guía de observación, es un documento que permite encausar la acción de observar ciertos fenómenos, por lo general, se estructura a través de columnas que favorecen la organización de los datos recogidos (Merino, 2021). Esta herramienta se utilizó para registrar las observaciones encontradas en los documentos analizados en las diferentes áreas de la Institución, para conocer la situación actual e identificar los procedimientos administrativos, operativos y financieros.

Guía de Entrevista

Un guion de entrevista es básicamente una lista con temas y preguntas abiertas que pretende hacer un entrevistador al entrevistado. Pueden llegar a ser muy útiles independientemente del género que sea la entrevista, ya sea de trabajo, de investigación o periodística, entre otros.(Albuja & Parra, 2024). Esta guía se utilizó para documentar la

información precisa obtenida en la entrevista realizada al director de la institución, para identificar las debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas, a través de los procedimientos existentes.

Cuestionario

El cuestionario es un listado de preguntas cerradas objeto de tabulación para analizar aspectos positivos y negativos (Alvarado, 2024). Se aplicó a los directivos, personal administrativo y de apoyo de la institución, el mismo que consistió de un conjunto de preguntas objetivas, las cuales posteriormente fueron tabuladas y graficadas para conocer el desempeño institucional.

FODA

El análisis FODA es una técnica que se usa para identificar las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas del negocio o, incluso, de algún proyecto específico (Raeburn, 2025). Se realizó una matriz FODA para analizar de manera clara la situación actual de la institución, y así proponer acciones de mejora.

Pregunta de Investigación

- ¿Cómo impactan las deficiencias administrativas y operativas, en el control interno de Escuela de Educación Básica Particular "Los Alpes"

Tabla 2
Matriz de relación u operacionalización de variables

OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES	TÈCNICAS	INSTRUMENTOS	FUENTE
Diagnosticar el control interno de la escuela de Educación Básica particular Los Alpes	Componentes COSO I	Ambiente de control Evaluación de riesgos Actividades de control Información y comunicación Supervisión y monitoreo	Encuesta	Cuestionario de control interno	Primaria
Analizar la situación actual del Control Interno, mediante la aplicación de instrumentos de evaluación para identificar oportunidades de optimización del sistema.	Áreas	Administrativa Operativa Financiera	Observación Entrevista	Guía de observación Guía de entrevista	Primaria
Establecer acciones de mejora aplicables al Control Interno de la escuela para fortalecer su gestión administrativa y operativa.	Acciones de Mejora	Administrativa Operativa Financiera	Matriz	FODA	Secundaria

Fuente: Elaboración propia.

Población

La población es el conjunto de elementos a analizar, en esta investigación dado el número de elementos se aplicó un censo que está conformado por el personal administrativo, directivo y demás, sumando un total de 30 personas.

Tabla 3

Trabajadores de la empresa Población Escuela Particular "Los Alpes"

Nº	DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL	NÚMERO
1	Director	1
2	Vicerrectora	1
3	Inspector	1
4	Administración	3
5	Contadora	1
6	Dece	1
7	Docentes	17
8	Auxiliares	2
9	Personal de Servicio	3
	TOTAL	**30**

Fuente: Empresa Escuela Particular "Los Alpes"

Capítulo III

Resultados y Discusión

Datos de la Empresa

La escuela particular “Los Alpes” nació el 11 de mayo de 2011 en Ibarra, Imbabura, impulsada por un sueño claro, ofrecer una educación diferente, donde la formación académica camine de la mano con la calidez humana. Desde el primer día, la prioridad de la institución era crear un entorno donde la disciplina tenga significado, los valores se cultiven y el apoyo emocional sea un componente fundamental de aprendizaje.

El proyecto inició con determinación y optimismo, cada salón se construyó como un espacio de inspiración, cada clase, como una oportunidad para descubrir talentos, fortalecer habilidades y formar personas ejemplares. La iniciativa educativa, actúa por un enfoque cercano e inclusivo, con un alto estándar académico y una perspectiva global de desarrollo del estudiante. La confianza de las familias, el compromiso continuo del personal docente y la visión dedicada del fundador hicieron posible que este proyecto avanzado gradualmente sobre fundamento sólidos.

Durante los 14 años, los Alpes ha enfrentado retos que pusieron a prueba su determinación y su capacidad para adaptarse a cada obstáculo que se convirtió en una elección y cada dificultad en un Chance progresar. Asimismo, la colaboración, el esfuerzo, conjunto y la educación compartida se transformaron en que promovió el desarrollo continuo y genuino.

En la actualidad, Los Alpes representa más que una institución consolidada, es una comunidad educativa que inspira, que forma con responsabilidad y que cree profundamente en el poder transformador de la educación con pasión, visión y compromiso, continúa escribiendo una historia marcada por la excelencia, la empatía y la convicción de que educar es sembrar futuro.

Tabla 4
Datos de la empresa

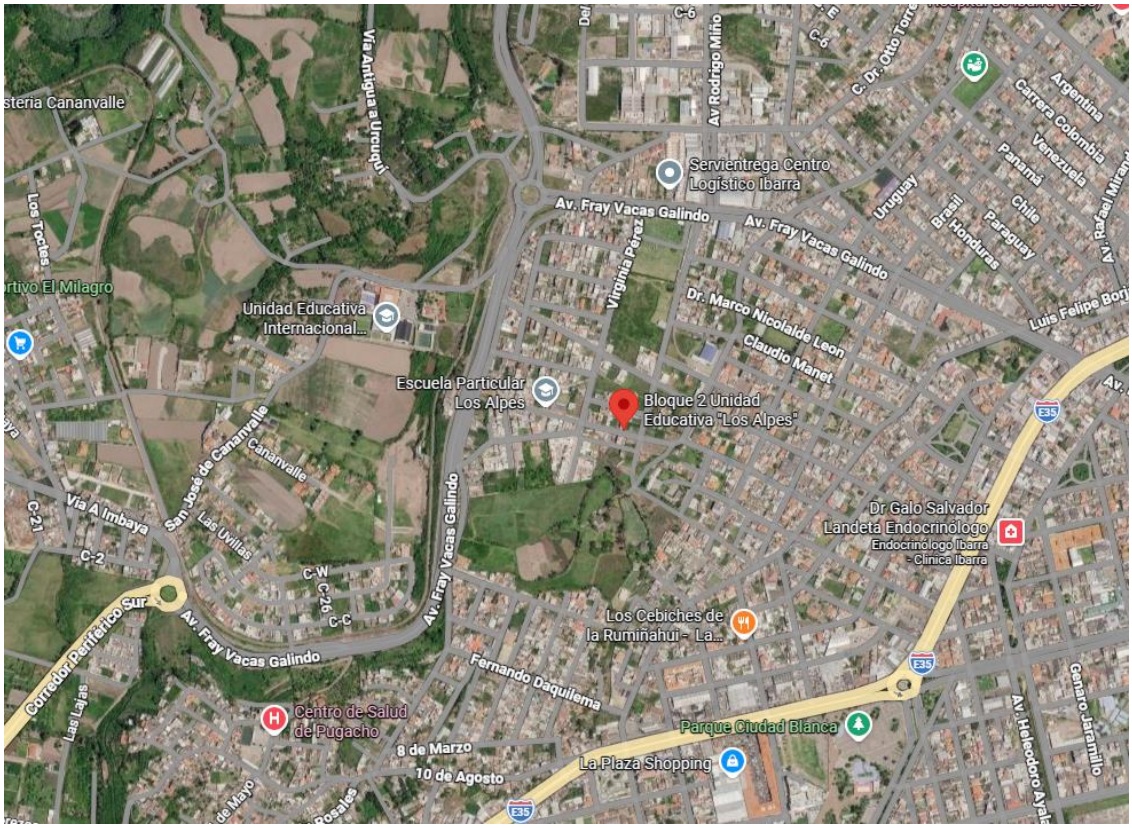
Representante legal:	**Msc. Patricio García**
RUC:	1002461950001
Dirección:	Juan José Páez y Virginia Pérez
Cantón:	Ibarra
Provincia:	Imbabura
Teléfono:	0991655480
Correo electrónico:	**patopnn@gmail.com**
Correo institucional:	**eplosalpes@gmail.com**
Zona:	1
Distrito:	10D01
Código AMIE	10H00626
Sitio Web:	**https://losalpes.edu.ec/**
Sostenimiento:	Particular
Modalidad:	Presencial
Jornada:	Matutina
Niveles y subniveles de educación:	Atención a la primera Infancia y educación Inicial: niñas y niños de Cero (0) a cinco (5) años. Educación general básica: primero a décimo.

Fuente: Elaboración propia empresa Escuela Particular “Los Alpes”

Ubicación Geográfica

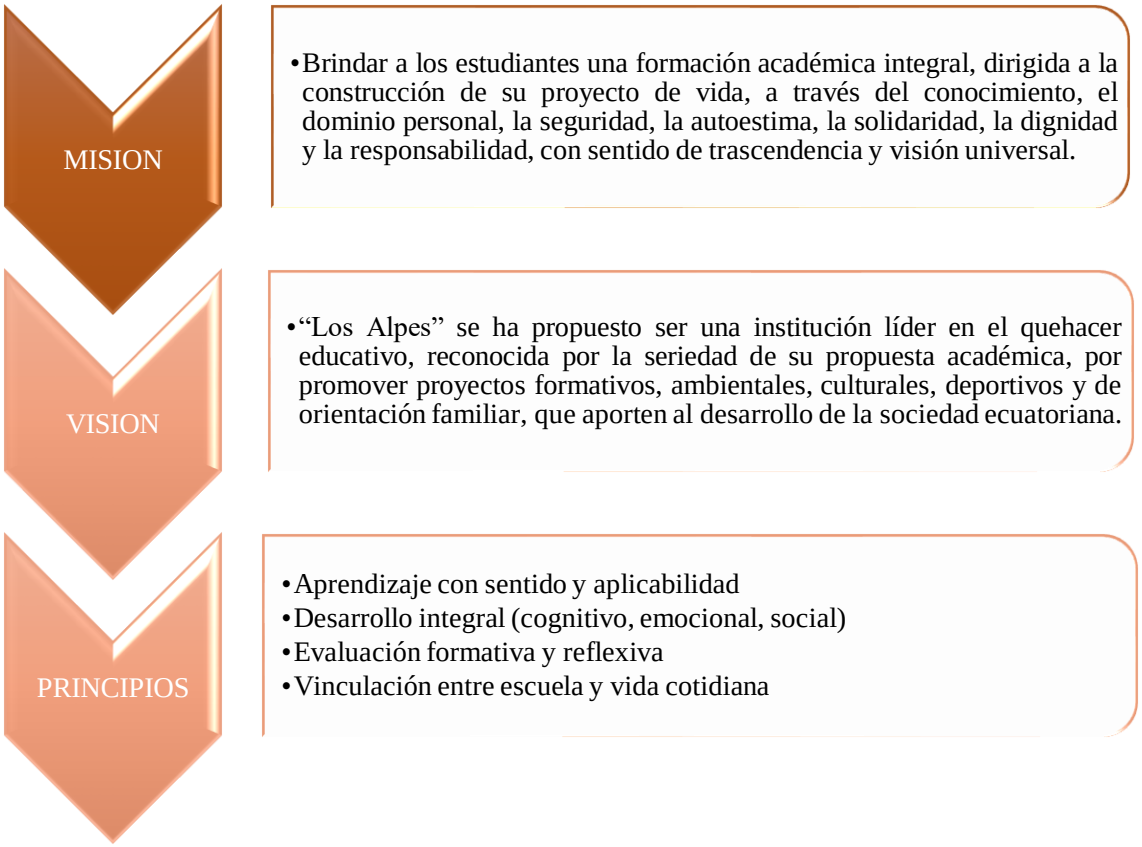
Coordenadas geográficas X: 818488,74, Y: 10038996,3

Figura 3
Ubicación geográfica



Aspectos Organizacionales

Figura 4
Filosofía empresarial



Fuente: Elaboración propia empresa Escuela Particular "Los Alpes"

Políticas Institucionales

Las políticas institucionales de Los Alpes se enmarcan en un modelo de gestión educativo integral, que busca la mejora continua, la participación activa de la comunidad y la calidad del servicio educativo.

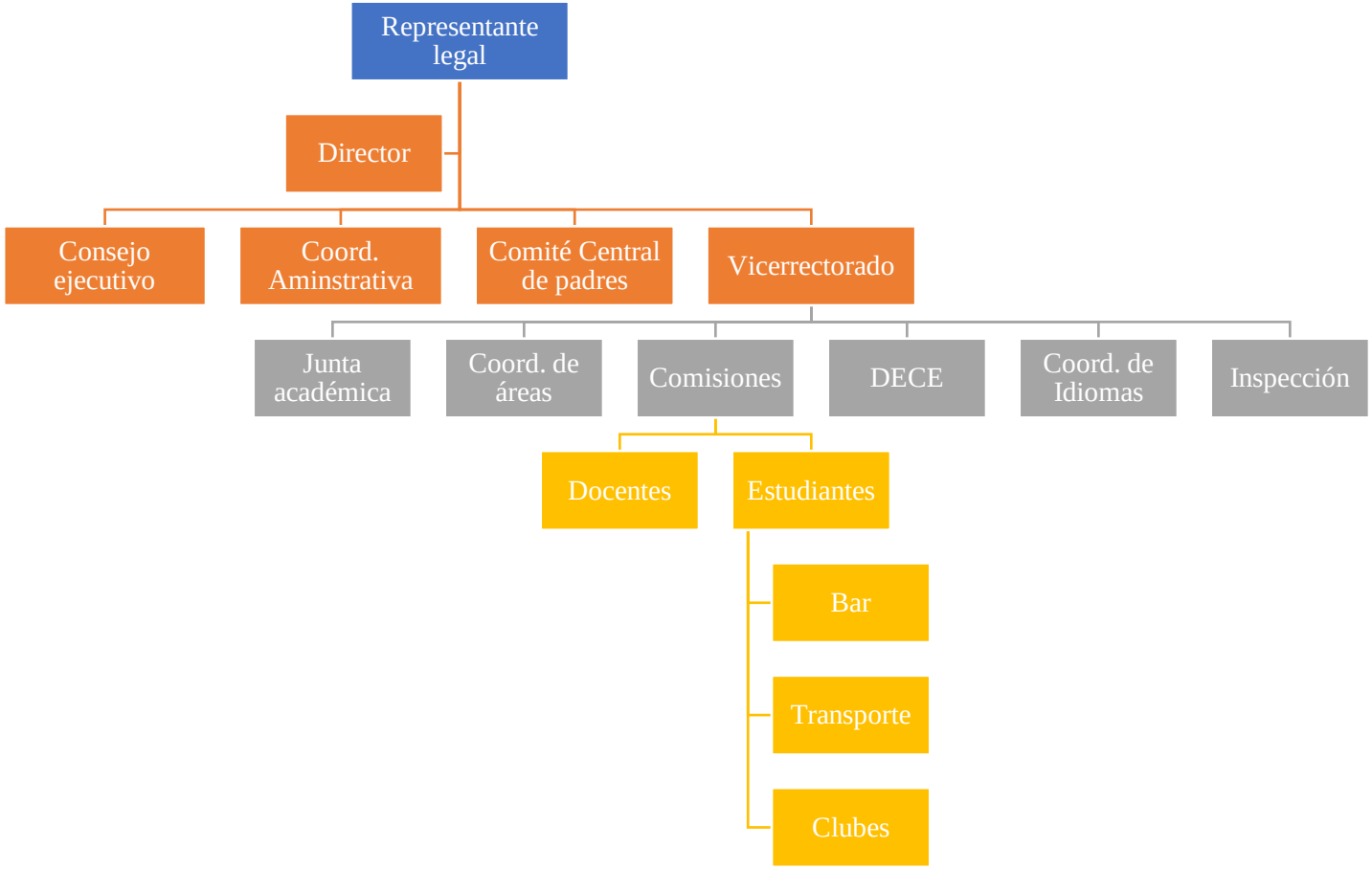
Figura 5
Políticas institucionales



Fuente: Elaboración propia empresa Escuela Particular “Los Alpes”

Estructura Organizacional

Figura 6
Organigrama institucional



Fuente: Elaboración propia empresa Escuela Particular “Los Alpes”

La estructura organizacional muestra cómo están distribuidos en la empresa con áreas diferentes para llegar al cumplimiento de los objetivos empresariales, a continuación, se identificará los cargos de cada persona que trabaja en la empresa Escuela Particular “Los Alpes”.

Tabla 5
Detalles del organigrama.

NOMBRE	ACTIVIDADES
REPRESENTANTE LEGAL/DIRECTOR	Lidera la institución, asegura cumplimiento de normas, coordina procesos académicos, administrativos y de convivencia, optimiza recursos y presenta informes institucionales.
VICE-RECTORADO	Las funciones de vicerrectorado es asegurar la relación del círculo educativo y supervisa, los métodos de enseñanza, apoyar la labor del docente, promueve la excelencia académica y evalúa los proyectos pedagógicos.
COORDINACION ADMINISTRATIVA	Administra la documentación institucional, interna y externa, además ofrece apoyo a la comunidad educativa asegurando el cumplimiento.
COMITÉ CENTRAL DE PADRES	Colabora con la planificación institucional, además incentiva la conexión entre familias y maestros.
CONSEJO EJECUTIVO	Las funciones del Consejo educativo es coordinar los grupos académicos, desarrollar programas institucionales y asegurar el monitoreo constante de los proyectos educativos propuestos.
JUNTA ACADÉMICA	Esta área reforzar la planificación educativa, además su principal función es crear tácticas de enseñanza, analiza el rendimiento de los docentes y asegura el cumplimiento de normas educativas.
COORDINACIONES DE ÁREAS ED. INICIAL PREPARATORIA- BÁSICA	Los responsables de la coordinación de áreas, evalúa los resultados académicos, fomenta mejoras en el aprendizaje, apoya el desarrollo socio emocional y hacen cumplir las normativas educativas.
DECE	El departamento de DECE, es quien proporciona la orientación y el apoyo psicológico y social, desarrolla estrategias de acompañamiento profesional y personal para los estudiantes y padres de familia, organiza actividades educativas y coordina programas para el bienestar general del estudiantado.
COORDINACIÓN DE IDIOMAS	Las funciones generales de la coordinación de un idiomas es evaluar las habilidades lingüísticas, organizar y enseñar el idioma, con formas, técnicas de inclusión, y a su vez, monitoreo el progreso académico de la lengua extranjera en el estudiantado.

NOMBRE	ACTIVIDADES
INSPECTOR GENERAL	Supervisa la asistencia y la disciplina, planifica, actividades institucionales, monitorear comportamiento de los estudiantes y gestionar la protección de los alumnos.
DOCENTES DE CURSO	Diseña y lleva a cabo el proceso educativo, guía, la formación académica y el de comportamiento, mantienen en contacto con las familias y administro en el seguimiento académico.
CONSEJO ESTUDIANTIL	El Consejo estudiantil y sus representantes son quienes desarrollan los requerimientos de las iniciativas durante el año de los estudiantes, ellos representan el derecho y el bienestar institucional que a su vez colabora con la planificación institucional.
CLUBES	Estas áreas son educativas de y de esparcimiento, ejecuta labores de formación educativa, comenta la implicación de los estudiantes, organiza participantes y difunde acontecimientos de los eventos.
SERVICIOS GENERALES	Las funciones de actividades de los servicios generales es mantener las instalaciones de la unidad educativa, los arpes en condiciones adecuadas, asegurar la seguridad institucional y realizar ciertas funciones operativas dentro de la institución.

Fuente: Elaboración propia empresa Escuela Particular “Los Alpes”

Esta tabla exhibe los cargos que cada empleador ocupa para ejecutar las tareas cotidianas, detalla las responsabilidades esenciales que cada uno asume dentro de la empresa y asegura el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas por la empresa.

Resultados de la Investigación

Se describen los hechos y situaciones encontradas una vez aplicados los instrumentos de investigación.

Ficha de Observación

La ficha de observación muestra las actividades que realizan en la institución y que contribuyó de manera directa a poner en manifiesto las problemáticas que existen en la misma, a continuación:

Tabla 6

Ficha de observación

COMPONENTE COSO I	ASPECTO ESPECÍFICO OBSERVADO	PRESENTE (SÍ/NO)	COMENTARIOS
AMBIENTE DE CONTROL	Existencia visible de visión, misión, código de ética o normas de conducta (carteles, menciones, etc.)	SI	Existen cuadros, lonas al ingresar a las instalaciones y oficina del director.
	Demostración de cortesía y respeto en las interacciones entre el personal	NO	Se evidencia que en algunas ocasiones no existe entendimiento entre algunas áreas de la institución.
	Claridad en la identificación de roles y responsabilidades (organigrama visible, letreros de cargos)	NO	Existe demasiada carga de responsabilidades en personal especifico, se evidencia un organigrama, pero no se encuentra actualizado.
	Existencia de un manual de funciones actualizado.	NO	Existe un manual de funciones, enviado de parte del Distrito de educación, el mismo que no se encuentra actualizado a la realidad de la institución.
	Presencia de señalización o protocolos de seguridad ante emergencias	SI	Se evidencia en toda la institución señalización importante para emergencias, además se realizan simulacros para prevenir cualquier novedad.
EVALUACIÓN DE RIESGOS	Evidencia de preocupación por la morosidad (avisos, recordatorios visibles)	SI	Si existe interés en el área administrativa se encargan de los recordatorios y cobros de los mismos.
	Observación de posibles riesgos en las instalaciones (ej., archivos desordenados, equipos en mal estado)	NO	No existe un desorden, se evidencia que cada área, archivo, bodega, entre otros, se encuentran en buen estado de presentación.
ACTIVIDADES DE CONTROL	Uso de formularios o documentos para procesos clave (planificación, matriculas, etc.)	SI	Se evidencia formatos que manejan todas las áreas, para toda actividad que se presenta en la institución.
	Existencia de registros de aprobaciones o autorizaciones (firmas, sellos)	SI	Se observa que todo documento, informes, entre otros se encuentra siempre con firmas de aprobación y respaldo.
	Implementación de controles de acceso a áreas restringidas (ej., archivos, sala de contabilidad)	SI	Si existe áreas restringidas, entre las más importantes hasta las que son de precaución.
	Observación de la manipulación y resguardo de efectivo	SI	Existe el área asignada para el manejo y entrega de efectivo, con

COMPONENTE COSO I	ASPECTO ESPECÍFICO OBSERVADO	PRESENTE (SÍ/NO)	COMENTARIOS
			los respectivos respaldos de entrega.
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	Existencia de canales de comunicación formales (tablones de anuncios, circulares)	SI	Se observa que, si existe canales de difusión, ejemplo: memorándum, plataforma.
	Claridad en la información mostrada a padres de familia (ej., sobre pagos, normativas)	SI	Se evidencia que los comunicados son claros, precisos y muy creativos de parte de los docentes, administrativo y dirección.
	Observación de la fluidez y claridad en la comunicación entre el personal	NO	No siempre existe una buena comunicación entre el personal de las diferentes áreas.
SUPERVISIÓN Y MONITOREO	Realización pruebas de inspecciones y supervisiones, listas de verificación, informes de supervisión y documentos con reportes y su planificación	SI	Hay coordinación, destinada a la supervisión y evaluación de cualquier actividad o procedimiento realizado.
	Observación de acciones correctivas inmediatas ante problemas detectados	SI	Se observa un procedimiento adecuado ante cualquier problema, de parte de inspección y DECE.

Fuente: Elaboración propia

Análisis de la Ficha de Observación.

Se evidencia las debilidades y fortalezas de la institución educativa, así como también resalta las áreas clave que necesitan atención urgente. En el entorno de control, sobresale la existencia de una base formal, con una misión, visión y código de ética, claramente definidos, lo que ofrece un marco institucional. No obstante, la falta de educación en ciertas interacciones entre el equipo, sumada la carga excesiva de tareas y la falta de actualización del organigrama y el manual de funciones comprometen a un ambiente de control, seguro y efectivo.

En cuanto a las medidas de control, la escuela particular, los Alpes se caracteriza por su atención en la seguridad física y en la preparación ante emergencias, la cual incluye la señalización de seguridad y la realización de simulacros continuos para su seguridad. Asimismo, el interés en la administración de control por morosidad y la atención en las

instalaciones son una señal de una vigencia activa. La labor de la supervisión evidencia un escenario alentador, con formularios, estándares, registros de validación y controles de acceso a áreas limitadas.

Finalmente, los elementos de información y comunicación, supervisión y monitoreo representa un rendimiento alto y conciso, aunque existe una brecha en la comunicación interna, la presencia de vías de comunicación oficiales y la transparencia en afirmación dada a los padres de familia son aspectos positivos. No obstante, la mala comunicación entre el equipo es un factor clave que puede influenciar en la organización y su efectividad.

Entrevista

Se aplicó la entrevista, en base al área administrativa, operativa y financiera, para comprender la situación actual de la empresa y tener un panorama de los procesos de control interno.

Área Administrativa.

1. *Desde su perspectiva, ¿Cómo describiría la estructura organizacional actual de la Escuela Los Alpes, tal vez está considerando cambios a futuro? ¿Cómo se asegura de que todo el personal conozca las políticas y procedimientos? ¿Qué mecanismos de difusión se utilizan?*

La estructura organizacional, opera de manera funcional en el día a día, con una dirección expresada de forma verbal y equipos de trabajo organizados por áreas, sin embargo, se reconoce la importancia de actualizarlo. Cabe señalar que, aunque este un manual general de funciones, estas se distribuyen según las necesidades de la institución, situaciones que en ocasiones genera la percepción de que ciertas personas asumen una carga excesiva de responsabilidades en comparación con otros compañeros, lo que ocasiona inconformidad laboral. En cuanto, a la socialización de las políticas y procedimientos, se realizan reuniones

constantes; mismas que al no ser formalizadas por escrito, se genera desinterés por parte del personal, lo que limita el cumplimiento de los objetivos planteados.

2. ¿Cómo *se lleva a cabo la gestión del proceso de selección del personal administrativo en la escuela? ¿Qué fases abarca? ¿Se emplean los resultados de la evaluación para decidir sobre el desarrollo profesional, promociones o despidos?*

Para el proceso de la selección en el personal administrativo, aunque no está documentado oficialmente, si sigue una serie de procesos establecidos. En primera instancia se establece la necesidad del puesto y seguidamente se realiza la búsqueda de candidatos a través de anuncios. Existen pautas que abarcan la recepción y la revisión inicial de los currículos, donde además se desarrolla las entrevistas con la dirección. De forma similar, la resolución final y la formalización de ingresos se realiza después de tres etapas. En la actualidad, los resultados de las evaluaciones de desempeño no se consideran formalmente en las decisiones sobre el desarrollo profesional, promociones o despidos, lo que ofrece una oportunidad para mejorar la administración en el talento educativo.

3. *¿Qué tipo de programas de formación y desarrollo están disponibles dentro de la institución, seminarios, cursos internos o externos? ¿Cómo se determinan las necesidades particulares de la formación y crecimiento del personal administrativo?*

Se impulsa el crecimiento profesional del personal mediante formaciones a través de talleres, conducidos por personal, con experiencia dentro de la institución, o por parte de especialistas en áreas fundamentales. Asimismo, se fomenta la asistencia a cursos externos y seminarios, dirigidos a optimizar las prácticas administrativas y operativas. En cambio, la detención de requerimientos de formación se efectúa esencialmente de forma informal a través de la observación directa del rendimiento, en lugar de aplicar un diagnóstico formal sistemático.

Análisis en el Área Administrativa.

La conversación con el director reveló que el área administrativa funciona de forma adecuada, pero presentan las estables debilidades estructurales que afectan la eficiencia. Se detecta la falta de actualización del organigrama de la institución y de los manuales de funciones. Esto ha provocado una asignación desequilibrada en las responsabilidades en la cual también se duplican tareas y problemas en la comunicación interna.

Aunque la Escuela Particular Los Alpes implementa, procesos de contratación y fomenta acciones de capacitación, existe la falta de evaluaciones de desempeño regulares y que se encuentren enfocadas al desarrollo profesional, esto restringe la gestión efectiva del talento humano y el desarrollo de competencias profesionales. Esta situaciones restringe la capacidad de avanzar de manera constante y a su vez afectan negativamente la toma de decisiones en cuanto a la relación de los recursos humanos.

De igual manera, la ausencia de la formalización y la obsolencia de documentos administrativos representa un riesgo para el control interno, pues pueden dificultar la detención ágil de las irregularidades. Limitar la optimización de los recursos disponibles y reducir la capacidad de respuesta ante situaciones críticas, como la morosidad en los pagos o las crisis externas.

En síntesis, a pesar de que el departamento administrativo cumple con funciones fundamentales, es necesario fortalecer la estructura organizativa, estableciendo y formalizando, procesos de sistema de evaluación y control para mejorar la eficiencia operativa, la transparencia y la sostenibilidad de la unidad educativa, los Alpes.

Área Operativa.

1. *¿ Qué clase de programa de capacitación y desarrollo están accesibles otra vez cómo se describen y registran los procedimientos operativos vinculados a la actividad educativa de la institución? (Ejemplos: métodos de enseñanza, administración de*

inscripciones, monitoreo del rendimiento académico). ¿Quiénes están involucrados en la documentación de estos procedimientos?¿ Se incluye al personal académico y administrativo pertinente?

Los procedimientos operativos están claramente definidos y registrados a través de métodos, estandarizados y empleo de formularios particulares. Esta documentación está disponible y se reparte en las diferentes áreas pertinentes para que el personal responsable de la administración efectúe cada proceso. Respecto a la participación, se incluye tanto personal docente como el administrativo, ya que la experiencia es clave para asegurar que los procesos sean prácticos, eficaces y de esta manera reflejen las mejoras prácticas educativas, además de ajustarse a las necesidades cambiantes de la comunidad escolar.

2. *¿Existen procedimientos formales para la adquisición, el uso y el mantenimiento de los recursos materiales (ej., mobiliario, material didáctico) y tecnológicos (ej., equipos informáticos, software educativo)? ¿Se realiza un inventario periódico de los recursos materiales y tecnológicos?*

Efectivamente, la entidad cuenta con un procedimiento definido para la adquisición, uso y salvaguarda de todos los recursos, que incluye el mobiliario, los materiales educativos y los equipos informáticos. De igual manera, se realiza un inventario físico, periódico de los recursos, materiales y tecnología de la institución. Esta metodología proporciona un control preciso de los activos, además de sugerir el mantenimiento preventivo y posible situaciones..

3. *¿Se han realizado simulacros o planes de contingencia para situaciones de emergencia?*

Absolutamente, la seguridad de la comunidad educativa es una prioridad institucional, en este sentido, se ha desarrollado planes de contingencia detallados para diversas situaciones de emergencia, como incendios, sismos u otras eventualidades que pueda presentarse. La simulación se lleva, acaba de forma continua e involucra trayectoria de evaluación, lugares de

reunión y normas de comunicación. Asimismo, el equipo obtiene información regular en primeros auxilios.

4. ¿Cómo *se garantiza la correcta, comunicación y coordinación entre las diversas áreas operativas de la escuela? ¿Qué métodos o vías de comunicación se emplea? ¿Opina que la comunicación y el trabajo conjunto entre las áreas operativas es eficiente? ¿Qué dificultades han anotado al respecto?*

Según la comunicación y coordinación dentro de la institución, se asegura la utilización de elementos que son esenciales en la institución. Para reforzar estos procesos de coordinación y comunicación se emplea canales oficiales como paneles con, comunicados o boletines. Por el contrario, esta función se mantiene como un progreso constante. Mediante la observación se revela que, en ocasiones, la comunicación efectiva entre empleados de diversas áreas, no es ideal, pese a las reuniones que existen con los sectores grupales, evidenciando una fluidez interna, que todavía enfrenta grandes desafíos de comunicación.

Análisis del área operativa.

La sección operativa de la escuela muestra un apropiado de orden, lo que manifiesta en la formalización y registro de procesos esenciales, particularmente en la administración académica, donde se implementan procedimientos, normalizados y se utilizan formularios institucionales. De igual manera, la institución lleva a cabo un monitoreo constante de la calidad educativa, mediante supervisión y evaluación de rendimiento del área del profesorado, lo que favorece el control y mejora los procesos pedagógicos.

En relación con la gestión de riesgos, se resaltan avances importantes como la implementación de planes de contingencia y simulacro de evacuación frecuentes, lo que evidencia un comportamiento institucional con seguridad y continuidad operativa. Estas acciones optimizan la capacidad de enfrentar circunstancias, desafiantes y de este modo, reducir la expansión de riesgos operativos.

No obstante, persiste una evidente fragilidad en la comunicación y en la coordinación interna entre las diferentes áreas de la institución. La falta de una buena comunicación afecta la efectividad operativa, esto incide en la coordinación de los procesos, genera retrasos, realizan esfuerzos y complica el proceso para la toma de decisiones.

En resumen, si bien el área operativa tiene una base firme en los procesos y los controles, es fundamental mejorar la gestión del sistema de comunicación interna y de coordinación, para de esta forma, optimizar el rendimiento operativo y establecer una gestión institucional más integrada y eficaz.

Área Financiera

1. *¿Cuáles son los principales procedimientos de control interno implementados en el área financiera de la escuela? Ejemplo, Garantías para evitar morosidad, registros actualizados individuales de cuentas por cobrar, entrega de actas recepción de bienes; etc. ¿Dentro del área financiera están formalmente documentados estos procedimientos? existen funciones diferenciadas entre quienes reciben dinero, lo almacenan o lo asientan?*

En el área financiera, los controles internos son robustos y se encuentran formalmente documentados, para la gestión de los ingresos por concepto de pensiones, se aplica mecanismos de seguimiento y cobro que incluyen recordatorios y acuerdos de pago. Además, cada transacción financiera se registra de manera completa, precisa y oportuna, manteniendo registros individuales actualizados de cuentas por cobrar, lo que permite asegurar transparencia y minimizando riesgos.

2. *¿Se lleva a cabo la gestión de cobro para el pago de pensiones escolares?¿ Qué medidas y supervisión se han establecido para minimizar este riesgo(por ejemplo, políticas de cobro, avisos de pago, planes de pago)?*

Claro, la administración de cobros es una cuestión prioritaria continua, por lo que sea establecido una política de cobranza dada que abarca el envío de avisos de pago tanto antes

como después de la fecha límite. Asimismo, este sistema permite el monitoreo específico de las cuentas, por cobrar, lo que favorece la comunicación previa con los padres de familia. Éstos mecanismos están diseñados para disminuir el riesgo de morosidad y garantizar la estabilidad financiera de la institución, asegurando la sostenibilidad de los servicios educativos.

3. *¿Cómo se crea el presupuesto anual de la escuela? ¿Qué actores y personas están involucrados en este proceso?*

El presupuesto anual de la institución Los Alpes se elabora de forma participativa, aunque la responsabilidad última recae en los directivos. En ese sentido se requiere a cada departamento que presente sus necesidades y estimaciones de gastos para el año venidero. Luego la administración agrupa la información recolectada para seguidamente da procedimiento que incluye las revisiones con el Consejo escolar y finalmente, dar la autorización necesaria para llevar a cabo su ejecución.

4. ¿Qué *consecuencia, financiera particular trae consigo la dependencia de propiedades arrendadas para la institución? ¿ Se ha considerado la posibilidad de comprar o edificar instalaciones propias a mediano o largo plazo? En tal caso, ¿cuáles han sido los hallazgos u obstáculos más significativos?*

La dependencia de espacios arrendados implica la consecuencia financiera importante dentro de la institución, puesto que esto constituye un gasto fijo mensual notable, que requiere una administración estricta de los ingresos. Asimismo, la falta de un activo fijo propio, restringe la capacidad de emplear la infraestructura como colateral para financiamientos o expansiones futuras, esto afecta el crecimiento a largo plazo. Se ha analizado la posibilidad de comprar o edificar en infraestructura propia; donde estos hallazgos clave muestran una gran inversión inicial que es necesaria y demanda de financiamiento significativo, esto representa un principal obstáculo para la continuidad educativa. En la actualidad, el enfoque se centra en optimizar la

utilización de recursos disponibles, al tiempo que se evalúan opciones de operación a largo plazo.

Análisis en el Área Financiera.

La sección financiera de la institución muestra la implementación de controles internos fundamentales, los cuales están enfocados principalmente en el monitoreo de ingresos y en la administración de la morosidad, lo que ayuda a conservar la operatividad institucional. Sin embargo, el hecho de que la unidad educativa opere en locales alquilados, implica una debilidad financiera considerable, esto, debido a los altos costos fijos, las limitaciones para la inversión y una escasa oportunidad de expansión a largo plazo. La falta de un activo propio junto con la significativa, inversión que conlleva la compra hace crucial la elaboración de un plan financiero estratégico a largo plazo que asegura la estabilidad económica y promueva el desarrollo sostenible de la Institución.

De manera general, las respuestas del director validan la presencia de un sistema operativo de control interno, con ventajas en la realización de actividades de control y un conocimiento básico de los principales riesgos de la institución. No obstante, también se manifiestan debilidades continuas en elementos esenciales de control interno, especialmente en el ambiente de control, la evaluación de riesgos y la manera más importante en la información y comunicación, lo cual restringe la eficacia global del sistema institucional.

Sin embargo, la conciencia de la alta dirección frente a estas limitaciones constituye un elemento favorable, debido a que permite establecer una base para implementar acciones correctivas y recomendaciones orientadas a fortalecer el control interno, optimizar la gestión financiera y consolidar la sostenibilidad institucional de la Escuela de Educación Básica Particular “Los Alpes”.”.

Cuestionario de Control Interno

El cuestionario de control interno fue administrado al equipo de gestión y administración. Se organizaron estos datos para poder identificar el nivel de riesgo y confianza, además de señalar las áreas clave que necesitan mejoras.

Ambiente de Control.

El primer componente analizado es el ambiente de control interno, donde se plantearon preguntas relacionadas con la filosofía, normativa, políticas internas de la empresa.

Tabla 7

Cuestionario ambiente de control

NRO	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIÓN
1.	¿La institución cuenta con un Plan Estratégico institucional formalmente aprobado y vigente?	X		Si, son documentaciones obligatorias presentadas al distrito.
2.	¿El Plan Estratégico se encuentra documentado y difundido entre el personal directivo y administrativo?	X		Si, todo plan es publicado en la plataforma virtual.
3.	¿La institución dispone de Planes Operativos Anuales (POA) alineados al Plan Estratégico?	X		
4.	¿El cumplimiento de los planes operativos es monitoreado y evaluado periódicamente?		X	Existe plan, pero muchas veces no hay un cumplimiento de los mismos.
5.	¿ La institución confecciona, un presupuesto normal oficial, validado por la autoridad adecuada y autorizada?		X	El presupuesto anual POA, es efectuado por una autoridad competente
6.	¿El presupuesto institucional se encuentra alineado con los planes operativos?	X		
7.	¿Existen planes de inversión y compras debidamente documentados?		X	No hay documentación especifica, la inversión es una decisión total de la autoridad.
8.	¿Las adquisiciones y compras se realizan conforme a procedimientos establecidos y autorizados?		X	No existe un procedimiento, es considerado como decisión interna de la autoridad.
9.	¿Se lleva un control y seguimiento del presupuesto ejecutado?	X		
10.	¿La institución cuenta con un manual de funciones actualizado?		X	No, tienen un manual, pero no se encuentra debidamente actualizado.
11.	¿Las funciones y responsabilidades del personal se encuentran claramente definidas por escrito?	X		En un manual se encuentra definido, pero no es observado o

NRO	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIÓN
				tomado en observación por el personal.
12	¿ Hay documentos que categoriza los empleos, estableciendo los perfiles, exigencias y los grados jerárquicos?	X		
13	¿el personal educativo tiene conocimiento de las actividades y de un manual de funciones que mencione sus actividades?		X	No, porque no existe interés de revisarlo a excepción de ser necesario.
14	¿La institución dispone de políticas formales de selección y contratación de personal?	X		
15	¿Los procedimientos para la selección se llevan de acuerdo a cabo los criterios definidos por anterioridad?	X		
16	¿Se evidencia un método formal que posibilita la valoración del rendimiento del personal educativo?	X		
17	¿La valoración del rendimiento se lleva a cabo en forma regular, y es a su vez registrada?		X	No es habitual, por lo general existe una o dos evaluaciones.
18	¿Los resultados de la evaluación de desempeño si se utilizan para mejorar las habilidades y el nivel de capacitación?	X		Para mejorar si, pero no existen capacitaciones.
19	¿La unidad educativa cuenta con un código de ética o conducta formalmente aprobado?	X		
20	¿El código de ética es un método aplicado al personal, este ha sido socializado y difundido entre la unidad educativa?		X	No ha sido socializado porque la institución cuenta con actividades que toman la mayoría del tiempo libre.
21	¿Se ofrece capacitación y formación registrada en asuntos de control interno al personal general de la Escuela Particular Los Alpes?		X	
22	¿Hay procedimientos oficiales para informar sobre las irregularidades o incumplimientos dentro de la institución?	X		
	TOTAL	13	9	

Fuente: Elaboración propia

Análisis de los Resultados Ambiente de Control.

Muestra que la entidad posee una estructura básica formal, evidenciada por la existencia de un plan estratégico, planes, operativos anuales y un presupuesto institucional. Los manuales de funciones y el código ético también forman parte oficial de la institucionalidad que está éticamente, comprobada y aprobada. Estos elementos demuestran una intención institucional de organizar, gestionar y orientar el alcance de los objetivos.

Sin embargo, se reconocen debilidades significativas que impactan la efectividad del control interno de la unidad educativa, los Alpes. A pesar de que los planes y manuales están disponibles, no siempre se llevan a cabo, se ni se actualizan ni se comparten lo que restringe su aplicación práctica. La carencia de supervisión regular de los planes operativos, la inexistencia de normas formales para adquisiciones de inversiones y un manual de funciones obsoleto y poco empleado, provoca una asignación inadecuada de responsabilidades, redundancia en sus funciones y conflictos operativos.

Igualmente, se observa una cultura de control interna deficiente, ya que el personal carece de formaciones formales en este ámbito y el código de ética no ha sido comunicado; esta circunstancia reduce el compromiso con los principios de la institución. A pesar de llevar a cabo evaluaciones de desempeño, estas no se efectúan de manera adecuada ni sistemática, y ya que esto tampoco controla el proceso de capacitación, lo que disminuye el impacto en la mejora del rendimiento laboral.

Es relevante señalar que, a pesar de qué la unidad educativa posee una estructura organizada apropiada, es crucial, fortalecer el ambiente de control, esto subraya que la actualización y la difusión debe ser una herramienta en función de la gestión, la supervisión efectiva de los planes y la capacitación del personal, con el objetivo de mejorar la eficiencia operativa, el entorno laboral y la sostenibilidad de los sistemas de control interno.

Tabla 8

Nivel de confianza y riesgo del ambiente de control

Nivel de confianza	68%
Calificación del nivel de confianza	MODERADO
Nivel de riesgo	32%

Fuente: Elaboración propia

Evaluación de Riesgos.

Este componente plantea preguntas asociadas a los posibles riesgos financieros y administrativos.

Tabla 9

Cuestionario evaluación de riesgos

Nro.	***PREGUNTAS***	***SI***	***NO***	***OBSERVACIÓN***
1	¿La institución cuenta con un proceso formal y documentado de identificación de riesgos?		X	No existe un proceso.
2	¿Se han registrado riesgos internos y externos, que podrían impactar el incumplimiento de los objetivos de la institución?	X		Varias veces son temas a tratar en las reuniones del personal.
3	¿Se ha identificado riesgos que se encuentran asociados por impago de las pensiones, abandono escolar, alta, rotación de empleados, crisis económicas y desastres naturales?		X	No todos los temas son abordados, se consideran internos de la institución y otros solo administrativos.
4	¿Los riesgos identificados son analizados y evaluados en función de la probabilidad e impacto?	X		
5	¿Existe una matriz de riesgos institucional debidamente documentada?	X		Mismas que son requeridas por el distrito educativo.
6	¿Las evaluaciones de riesgo se llevan a cabo de forma regular?		X	No son periódicas.
7	¿Se han establecido, medidas y controles para reducir los riesgos reconocidos como críticos?	X		Dependiendo del riesgo algunas veces se activan soluciones para disminuir o mejorarlo.
8	¿Las medidas de mitigación se encuentran documentadas y asignadas a responsables?	X		Son asignadas, pero no son documentadas, solamente son conversaciones.

9	¿Se realiza seguimiento al cumplimiento de las acciones de mitigación?		X	No existe un seguimiento, no hay una persona que se encuentre a cargo.
10	¿La escuela particular, los Alpes revisa la identificación y la evaluación de riesgos ante las posibles modificaciones en el entorno interno o externo?	X		
11	¿Se establecen nuevos riesgos, cuando surgen cambios en las normativas, la economía o la sociedad?	X		
	TOTAL	6	5	

Fuente: Elaboración propia

Análisis de los Resultados Evaluación de Riesgos.

Según los resultados, la escuela de educación básica particular, los Alpes muestra un nivel de confianza intermedio del 55%, lo que indica una gestión de riesgos restringida y poco estructurada. A pesar de qué se identifican ciertos riesgos internos y externos, estos abordan de forma ocasional e informal, sin ningún procedimiento técnico establecido.

Punto positivo, se reconoce la identificación inicial de riesgos significativos, como la morosidad y la presencia de matrices requeridas por las entidades de supervisión. No obstante, estas acciones no se realizan de manera constante ni organizada, las iniciativas de mitigación, si implementan de forma reactiva, sin una adecuada implementación documentada, ni responsables definidos, esto disminuye su eficacia.

Cómo resultado, el comprobante muestra debilidades significativas, que están fundamentalmente especificadas debido a la falta de una planificación anticipada, la carencia de procedimientos escritos y la limitada, revisión de riesgos, esto aumenta la vulnerabilidad a riesgos, administrativos, financieros y operativos.

Sin embargo, esto implica la importancia de fortalecer la evaluación de riesgos, mediante procesos formales, asignación de responsables y un seguimiento periódico con el fin

de consolidar un control interno más eficiente y que esté alineado a los objetivos institucionales.

Tabla 10

Nivel de confianza y riesgo de la evaluación de riesgos

Nivel de confianza	64%
Calificación del nivel de confianza	MODERADO
Nivel de riesgo	36%

Fuente: Elaboración propia

Actividades de Control.

Es una herramienta fundamental que permite analizar de forma sistemática y minuciosa a la eficiencia de los procedimientos internos de la institución, esto se ha establecido para garantizar la eficiencia, tanto operativa como financiera. Al contestar las preguntas, se puede determinar si los controles administrativos y financieros están presentes y operan adecuadamente, reconociendo las fortalezas y debilidades. Este cuestionario proporciona un diagnóstico exacto del control interno, lo que es fundamental para sugerir mejoras específicas que reduzcan los riesgos, tratando así directamente a las dificultades detectadas.

Tabla 11

Cuestionario actividades de control

NRO.	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIÓN
1	¿Los procesos de administración, como la planificación, adquisiciones, informes o compras están debidamente documentados y son accesibles para todo el personal?	X		Se realizan informes, con firmas de respaldo y son entregados a la autoridad,
2	¿Se realizan revisiones periódicas para evaluar la efectividad de los procedimientos administrativos?	X		Las auditorias las realizan el distrito y las coordinaciones de cada área.
3	¿Considera que el archivo de documentos administrativos en la institución se realiza de forma ordenada?	X		

NRO.	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIÓN
4	¿El área educativa tiene normativas establecidas para garantizar la generación y utilización de contraseñas seguras, a fin de acceder a los sistemas?		X	No existe un procedimiento para el manejo de claves, cada personal maneja las contraseñas.
5	¿Existe una normativa sobre el uso y los recursos tecnológicos en la institución como Internet, computadoras, o teléfono?	X		
6	¿Existe un registro de asistencia del personal, para optimizar la gestión de recursos humanos?	X		Si existen varios registros de asistencia, ejemplo reuniones, días trabajados, etc.
7	¿ Se evidencia procedimiento formales en el que se pueda atender a los padres de familia, estudiantes o personal?		X	Existe un manejo no formal para la atención de los mismos.
8	¿ Se dispone de algún plan de contingencia que garantiza el funcionamiento administrativo de la escuela, frente a situaciones imprevistas como desastres, naturales o fallos tecnológicos)?	X		
9	¿Se establecen límites de gastos para las adquisiciones de la escuela?		X	No existe un límite formal establecido.
10	¿Se asegura que todas las transacciones financieras cuentan con los niveles de aprobación adecuados antes de ser ejecutadas?	X		Toda transacción o manejo de dinero es previa autorización de dirección y del comité.
11	¿ Se establece el sistemas de producción para el monitoreo en el recaudo de todas las deudas financieras de la institución?	X		
12	¿La institución garantiza que todas las transacciones financieras se registran de forma completa en los sistemas correspondientes?	X		Si, existe una matriz donde ingresan la información por transacción.
13	¿Considera que existe una adecuada separación de responsabilidades en las tareas financieras, con el fin de reducir riesgos de fraude y error?	X		
14	¿Se verifica la recepción de bienes y servicios antes de procesar el pago a los proveedores?	X		Si, para estar seguros del material o servicio, concluye y son cancelados por parte administrativa o dirección.
15	¿Existe revisiones periódicas de los documentos, martilleros como documentos de facturas, contratos o recibos que puedan garantizar el cumplimiento y integridad institucional?	X		
16	¿Las modificaciones a los registros financieros o de personal (ej. salarios, ascensos, sanciones) se reflejan correctamente en los sistemas contables?	X		Si, existen constancias de pago, memorándums, como también roles firmados por cada trabajador.
18	¿ Se establecen controles que permitan garantizar la recuperación de las cuentas por	X		

NRO.	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIÓN
	cobrar, y así reducir el riesgo de impagos institucionales?			
19	¿Se lleva un inventario actualizado de los activos fijos de la escuela (mobiliario, equipos tecnológicos, etc.), incluyendo el estado y ubicación?		X	No existe un inventario completo, se encuentra desactualizado
20	¿Existen controles de acceso físico a las instalaciones de la escuela (cerraduras, alarmas, cámaras de seguridad) por seguridad?	X		Si, al ser una institución debe tener obligatoriamente ciertos implementos solicitados por el Distrito educativo.
21	¿Los contratos con proveedores son revisados por la autoridad competente antes de la firma?	X		
22	¿La institución cuenta con un código o normas de convivencia formalmente aprobadas?	X		Si, la mayoría de documentación son realizadas por la autoridad y aprobadas por el distrito educativo, pero ya no están vigentes.
23	¿Las reglas o el código de convivencia se encuentran registrados y compartido con los estudiantes, padres de familia y el personal institucional?	X		
24	¿Se han establecido procesos que especifique, abordar las infracciones indisciplinarías?	X		
25	¿La institución suscribe contratos educativos formales con padres o representantes legales?	X		Si, los contratos son visibles para cualquier representante que ingrese a la institución.
26	¿Los convenios educativos se definen de manera clara, en derecho, deberes y términos de pago?	X		
27	¿Los contratos educativos se protegen y resguardan de manera adecuada?	X		Si, toda documentación se encuentra correctamente archivada por periodo escolar.
28	¿La unidad educativa elabora un presupuesto anual institucional en el que se pueda contar con una aprobación formal?		X	
29	¿ El presupuesto institucional es una base que establece un mecanismo para el control en la realización de gastos?		X	
30	¿Se lleva a cabo un monitoreo regular de la ejecución de presupuesto?		X	
31	¿Las transacciones económicas se registran oportunamente en el sistema contable?	X		
32	¿Hay un proceso definido para establecer el registro contable de los ingresos y los gastos?	X		Si, se registra en una matriz especifica.
33	¿La institución genera informes financieros de forma regular y constante?	X		

NRO.	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIÓN
34	¿Los estados financieros son revisados y aprobados por la autoridad competente?	X		
35	¿La información financiera se utiliza para la toma de decisiones administrativas?	X		Si, la información financiera e s utilizada para cualquier toma de decisión en la institución.
36	¿Las organizaciones llevan a cabo un registro al día sobre los inventarios de suministro para el uso interno de materiales de oficina, limpiezas y recursos didácticos?	X		
37	¿se implementa medidas de control para entrada, utilización y salida de los inventarios y suministros?	X		
38	¿Se realizan verificaciones periódicas de las existencias físicas?		X	
	TOTAL	29	9	

Fuente: Elaboración propia

Análisis de los Resultados Actividades de Control.

Las actividades de control muestran un alto nivel de confianza como 76% y un riesgo bajo del 24%, esto se debe a que 29 de los 38 elementos recibieron respuestas aplicativas mientras que nueve revelan debilidades. Se destacan aspectos positivos en la gestión institucional como la existencia de procedimientos administrativos y financieros documentados, el correcto, registro de las transacciones, la autorización prevé de operaciones económicas y el uso de la información financiera para la toma de decisiones. De igual manera se respetan disposiciones fundamentales, como contratos de educación formal, restricciones de acceso físico y la existencia de un plan de contingencia, lo que refuerza la transparencia y la continuidad operacional.

Por otro lado, existen limitaciones de gran importancia que se analiza en el riesgo institucional, como la ausencia de políticas para la gestión de contraseñas, la falta de un proceso formal para el tratamiento de quejas, la carencia de límites de gastos claramente definidos y

inventario de activos físicos que se encuentra desactualizado. Esto afecta la supervisión interna y la salvaguarda de la información institucional.

Por otra parte, se concluye que a pesar de que la entidad tiene un sistema de control tanto efectivo, es necesario reforzar los mecanismos preventivos mediante normas claras y procesos estandarizados con el objetivo de reducir riesgos y mejorar la eficiencia institucional.

Tabla 12

Nivel de confianza y riesgo de las actividades de control

Nivel de confianza	76%
Calificación del nivel de confianza	ALTO
Nivel de riesgo	24%

Fuente: Elaboración propia

Información y Comunicación.

Este elemento es esencial para la eficiencia del control interno, ya que facilita la evaluación de la eficiencia en la comunicación dentro de la unidad educativa. Un diálogo constante, ágil y eficaz en cada etapa y proceso. Favorece la identificación temprana de posibles fallos o peligros. La información pertinente tiene que ser recogida, procesada y comunicada, de manera que apoye el cumplimiento de las obligaciones por parte de la dirección y el personal. Esto abarca tanto la divulgación de políticas y procedimientos como la creación de comentarios sobre el rendimiento, acontecimientos y las variaciones del entorno.

Tabla 13

Cuestionario información y comunicación

NRO.	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIÓN
1	¿La información financiera y operativa se comunica de manera clara, confiable y oportuna dentro de la escuela?	X		La información financiera siempre es un tema a tratar entre áreas, administrativo y directivo
2	¿Se utiliza tecnología para mejorar la eficiencia y la efectividad de la comunicación interna en la escuela?	X		Si, disponen de plataformas virtuales, como también en grupos de chat.
3	¿Cree que existen canales abiertos para comunicar problemas o sugerencias u opiniones del personal?		X	No existe un canal o procedimiento adecuado para que el personal pueda comentar cualquier novedad.
4	¿Cree que se informa al personal sobre las políticas y procedimientos relevantes?	X		
5	¿Existen mecanismos formales para que el personal reporte irregularidades o preocupaciones sin temor a represalias?		X	El personal manifiesta que existe temor al comentar cualquier novedad, por miedo a mal entendidos.
6	¿Considera que la comunicación entre diferentes áreas de la escuela es efectiva?		X	No existe una buena comunicación entre áreas, existen grupos o también son individualistas.
7	¿ La institución establece una comunicación eficiente y eficaz con los interesados externos, en el que incluye padres de familia, autoridades educativas y proveedores?	X		
	TOTAL	4	3	

Fuente: Elaboración propia

Análisis de los Resultados Información y Comunicación.

Los elementos de información que comunicación muéstrame un nivel de riesgo cercano al 43%, lo que pone en manifiesto carencia significativas en los canales de comunicación interna. Aunque la unidad educativa, dispone de herramientas tecnológicas y sostenga una comunicación financiera elemental, entre las áreas administrativas y directivas, existen mecanismos que no aseguran una comunicación total y efectiva.

Se identifica como principal impedimento, la ausencia de canales oficiales que permitan al personal comunicar, problemas, sugerencias o irregularidades que puedan generar posible temor a posibles repercusiones, y lo cual restrinja el flujo correcto de la información.

Asimismo, la interacción entre el departamento es discontinuo, esto dificulta la coordinación y la notificación a tiempo de situaciones de riesgo a las autoridades correspondientes..

En resumen, a pesar de qué hay un uso limitado de medios de comunicación, es fundamental reforzar los métodos formales de información y comunicación, fomentando, vías claras y confiables, con el objetivo de minimizar los riesgos operativos y optimizar la toma de decisiones institucionales.

Tabla 14

Nivel de confianza y riesgo de la información y comunicación

Nivel de confianza	57%
Calificación del nivel de confianza	MODERADO
Nivel de riesgo	43%

Fuente: Elaboración propia

Supervisión y Monitoreo.

Finalizando con el componente de supervisión y monitoreo, este se enfoca en el seguimiento de acciones de mejora, a fin de garantizar la eficiencia en la gestión administrativa y financiera.

Tabla 15

Cuestionario supervisión y monitoreo

NRO.	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIÓN
1	¿Se revisan y actualizan periódicamente las políticas y procedimientos de control interno en la escuela?		X	Muchas veces no son revisadas, como también no están actualizadas.
2	¿ Existe revisiones periódicas de los informes financieros y de la gestión contable, como los flujos de efectivo, balances de cuentas por cobrar y presupuestos para así poder detectar discrepancias o potenciales riesgos?	X		

NRO.	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIÓN
3	¿Cree que el personal está consciente de la importancia del monitoreo del control interno?		X	No se observa interés en el ámbito mucho menos conocimiento en el mismo.
4	¿Existe un proceso formal para que el personal informe sobre deficiencias o fallas detectadas en los controles internos administrativos y financieros?		X	No existe un proceso formal, solamente son dadas a conocer a la autoridad.
5	¿ Se garantiza que las medidas correctivas dentro de la institución, resulten de supervisión o auditorías de control interno y que se llevan a cabo con resultados que lo validan?	X		Si, por lo general las auditorias administrativas es encargado el distrito educativo y en el área educativa hay una persona asignada para ello.
6	¿Cree que se hace un seguimiento a los resultados de las actividades de monitoreo para tomar decisiones oportunas?	X		
7	¿Considera que el proceso de monitoreo se adapta a los cambios en la escuela?	X		
	TOTAL	4	3	

Fuente: Elaboración propia

Análisis de los Resultados Supervisión y Monitoreo.

El componente de supervisión y monitoreo presenta un nivel de confianza moderado (aprox. 57%) y un riesgo del 43%, lo que evidencia que, aunque existen ciertas prácticas de seguimiento, estas no se aplican de manera sistemática ni continua. Si bien se revisan informes financieros y se ejecutan acciones correctivas derivadas de auditorías externas o internas, la actualización de políticas y procedimientos de control interno es limitada.

Se observan debilidades notables como el escaso conocimiento e interés del personal sobre la importancia del seguimiento de control interno, esto, sumado a la ausencia de procedimientos oficiales para comunicar, fallas o deficiencias, lo que reduce a la capacidad de identificar y corregir errores de forma oportuna. Igualmente, la evaluación de estos resultados de seguimiento no siempre se utiliza de forma efectiva en el proceso de decisión.

En resumen, aunque la unidad educativa cuenta con un sistema básico de supervisión, es importante cruzar mejorar el seguimiento constante mediante la renovación de procedimientos, capacitación de personal y la formalización de procesos de control, para así

poder perfeccionar la administración de riesgos y su estabilidad, tanto operativa, como financieramente.

Tabla 16

Nivel de confianza y riesgo de la supervisión y monitoreo

Nivel de confianza	57%
Calificación del nivel de confianza	MODERADO
Nivel de riesgo	43%

Fuente: Elaboración propia

Matriz FODA

Estas letras derivan en inglés SWOT; en español se refiere fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. El análisis FODA implica la evaluación de los aspectos positivos y negativos que en su conjunto tienen el fin de diagnosticar la situación interna de una entidad, asimismo, como el análisis externo, es decir las oportunidades de riesgo. Esta además es una herramienta que puede verse como simple y que facilita obtener una visión global de la situación estratégica de la organización específica (Cisneros, 2024).

Tabla 17

Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
• **Marco institucional sólido: misión, visión y principios éticos establecidos.** • **Metodologías pedagógicas basado en principios y valores institucionales.** • **Implementación de medidas preventivas de seguridad.** • **Funciones de control de control solidificadas.** • **Proceso de revisión de activa de la morosidad** • **Comunicación externa efectiva.**	• Ejecución del plan integral del Marco COSO. • Afluencia adecuada en la gestión educativa de calidad • Propósito de crecimiento y expansión física y mejora de infraestructura. • Estrategias innovadoras de gestión de cobranza. • Acceso a programas externos de capacitación
DEBILIDADES	**AMENAZAS**
• **Sistema de control interno parcialmente implementado.** • **Dependencia de infraestructura alquilada.** • **Estructura organizacional desactualizada.** • **Sobrecarga y duplicidad de funciones.** • **Falta de un manual de funciones actualizado.** • **Comunicación interna deficiente.** • **Insuficiente capacitación continua.** • **Falta de mecanismos formales de reconocimiento al personal.**	• Inestabilidad socioeconómica nacional. • Alta morosidad en el sector educativo privado. • Deficiente manejo del control interno a nivel nacional. • Pérdidas económicas e incumplimiento de metas. • Posible disminución de la calidad educativa. • Riesgo de deserción escolar. • Competencia en el mercado educativo privado.

Análisis de la Matriz FODA.

Revela que la Escuela de Educación Básica Particular “Los Alpes” posee importantes fortalezas internas, sobre todo en su estructura institucional, la efectividad de las actividades

de control, la administración operativa y una excelente comunicación externa. Esto facilita conservar la estabilidad funcional y la confianza entre la comunidad institucional. Sin embargo, estas ventajas están afectadas por debilidades estructurales, continuas, que como la implementación incompleta de sistemas de control interno como la dependencia de estructura alquilada y una estructura organizativa anticuada son aspectos que limitan el crecimiento sostenido y la eficacia institucional.

Las oportunidades estratégicas más ser relevantes se centran en la aplicación total del macro costo, la potencia expansión y la optimización de la infraestructura, así como también la creación de estrategias novedosas para la administración de la morosidad. El uso adecuado de estas oportunidades permitiría subsanar, debilidades internas y reforzar la capacidad de la institución, a fin de enfrentar los retos, operativos y financieros.

No obstante, estas medidas deben tener en cuenta un entorno externo, complicado, caracterizado por la inestabilidad socioeconómica, elevada a la morosidad en el sector educativo privado y la creciente competencia, factores que afectan directamente a la sostenibilidad financiera y a la calidad de educación.

Desde una perspectiva estratégica, la estrategia FO son fundamentales para maximizar las fortalezas actuales y aprovechar las oportunidades de mejora y distinción institucional. Simultáneamente, las estrategias DO son esenciales para convertir las restricciones internas en aptitudes organizativas, especialmente en lo que respecta al control interno, la comunicación y la gestión de talento humano. La estrategia FA en cambio juega un papel fundamental en la resiliencia institucional y que permite que la escuela aproveche sus fortalezas para reducir los impactos en un contexto externo desfavorable.

Sin embargo, la prioridad debe enfocarse en reforzar el sistema de control interno en el que se ejecute mediante el Marco integrado de control interno COSO como un instrumento para reconfigurar los procesos, perfeccionar la evaluación de riesgos y así poder optimizar la

toma de decisiones. El reforzamiento de este elemento tendrá un efecto transversal, favoreciendo de tal manera la gestión más efectiva de la morosidad, una mayor eficiencia en las operaciones y una proyección sostenible del crecimiento institucional.

Cruce de Variables.

Tabla 18

Cruce de variables

	FORTALEZAS (F)	**DEBILIDADES (D)**
OPORTUNIDADES (O)	• Ejecutar un sistema integrado de Marco COSO. • Consolidar el posicionamiento educativo. • Reforzar las actividades de control mediante capacitaciones. • Enfrentar la morosidad y prevenir la deserción. • Diferenciarse de la competencia.	• Corregir el control interno incompleto. • Planificar la expansión y mejora de infraestructura. • Fortalecer las competencias del personal • Formalizar la gestión de la morosidad. • Disminuir la deserción escolar.
AMENAZAS (A)	• Reducir el impacto de la inestabilidad económica.	• Optimizar la eficiencia operativa.

La interrelación de variables facilita la comprensión que existe entre la relación de los elementos de control interno y su contexto fomenta enfoques factibles y están centrados en la factibilidad de la institución. Más que un análisis, integra fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en un plan estratégico que guía a la realización de la toma de decisiones responsables.

En relación a FO, resalta la aplicación del Marco COSO para potenciar el control interno, la gestión de riesgos y la transparencia. Además, cobra relevancia a la consolidación del posicionamiento educativo y la formación continua, como un fundamento de la mejora continua y la eficiencia educativa.

En DO la estrategia se centra en ratificar procesos, deficientes, programar mejoras en la infraestructura y desarrollar habilidades del personal, fomentando, organización, profesionalismo y crecimiento ordenado.

En FA, la capacidad institucional facilita lidiar con morosidad, evitar la deserción y distinguir la oferta educativa en contextos de inestabilidad económica, preservando, estabilidad y coherencia.

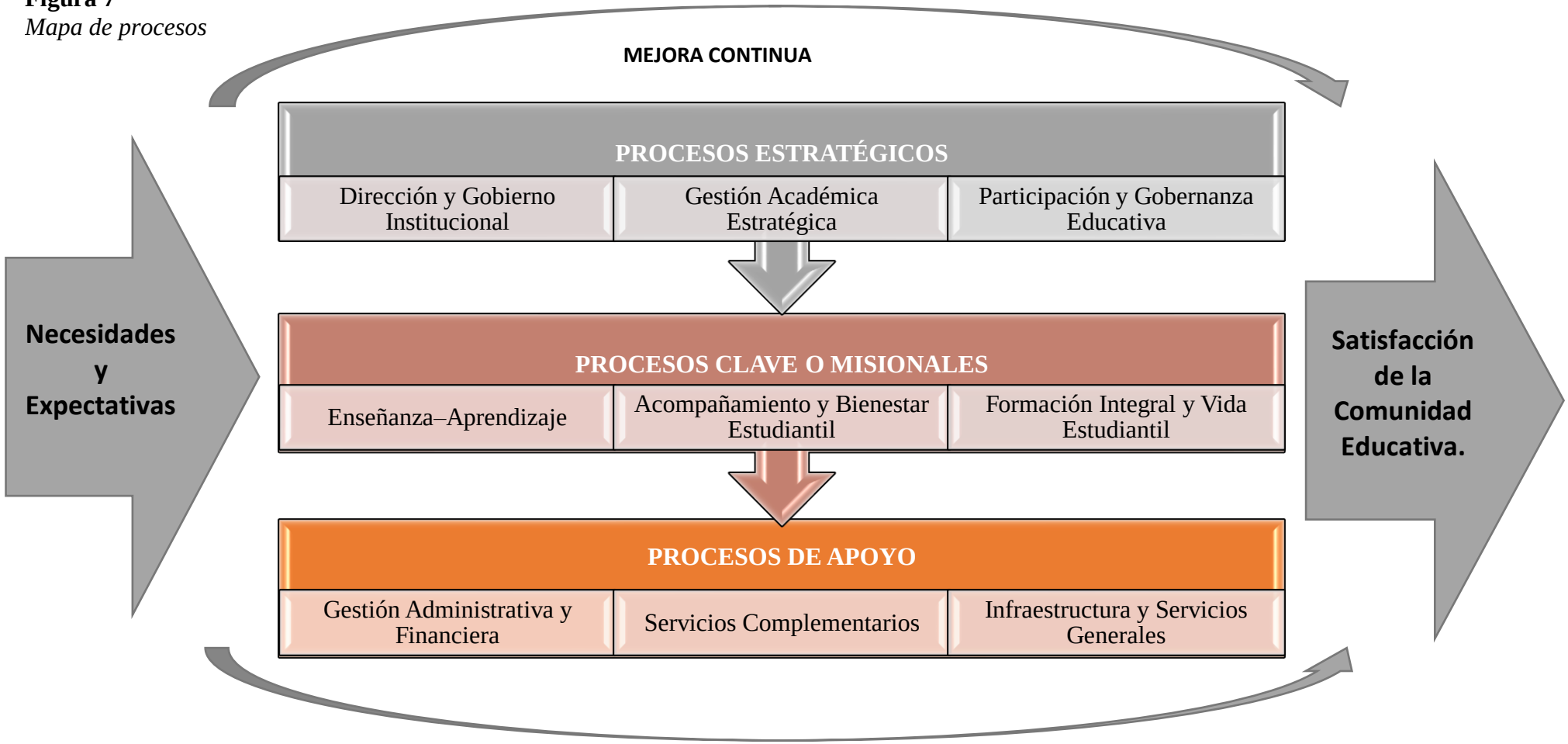
Finalmente, en DA se presenta medidas correctivas indispensables, como establecer procesos financieros, disminuir la disección y mejorar la eficiencia operativa para minimizar riesgos.

En conjunto, este análisis resalta la importancia de una planificación estratégica integral, basada en mejora continua, calidad educativa, sostenibilidad y gestión eficiente frente a los desafíos del entorno.

Mapa de Procesos

Un mapa de procesos es una representación gráfica que muestra todos los procesos de una organización y cómo estos se relacionan entre sí, permitiendo visualizar las entradas, salidas y la interacción de las actividades dentro del sistema de gestión para alcanzar los objetivos institucionales (Merino, 2021)**.**

Figura 7
Mapa de procesos



Fuente: Elaboración propia

Tabla 19

Estrategias y mejoras

PROPUESTA	OBJETIVO	ACCIONES A IMPLEMENTAR	RESPONSABLES	PROCESO	TIEMPO ESTIMADO
MEJORA DE AMBIENTE DE CONTROL	• Mejorar la estructura organizacional mediante la definición clara de funciones y responsabilidades, reduciendo conflictos y duplicidad de tareas. • Fortalecer la cultura ética y organizacional, promoviendo responsabilidad y compromiso del personal.	• Actualizar el organigrama institucional y el manual de funciones conforme a la realidad operativa. • Socializar el código de ética y conducta institucional a todo el personal. • Implementar mecanismos básicos de reconocimiento al desempeño laboral. • Capacitar al personal en control interno, ética y responsabilidad administrativa.	• Director • Área administrativa.	• Análisis de la estructura actual, redefinición de cargos y funciones según la realidad operativa, validación por la dirección y socialización al personal. • Difusión del código mediante reuniones, entrega de documentos y firma de compromiso por parte del personal. • Definición de criterios de desempeño, evaluación periódica y aplicación de reconocimientos no monetarios. • Planificación de capacitaciones, ejecución de talleres y evaluación del aprendizaje.	Corto plazo (3 a 6 meses).
MEJORA DE LA EVALUACIÓN DE RIESGOS	• Identificar y analizar los riesgos administrativos, financieros y operativos.	• Elaborar y actualizar la matriz de riesgos institucional. • Asignar responsables para la gestión de riesgos.	• Director	• Identificación de riesgos, evaluación de impacto y probabilidad, y documentación en una matriz formal. • Designación formal de responsables por área y definición de funciones de control.	

	• Implementar un enfoque preventivo para reducir impactos negativos.	• Documentar acciones preventivas y correctivas. • Revisar periódicamente los riesgos identificados.	• Responsables de área.	• Registro de medidas adoptadas, responsables y plazos de cumplimiento. • Evaluación semestral de riesgos considerando cambios internos y externos.	Mediano plazo (6 a 9 meses).
FORTALECIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES DE CONTROL	• Garantizar operaciones financieras y administrativas seguras y normadas. • Prevenir errores, fraudes y pérdidas económicas.	Establecer límites formales de gastos y autorizaciones. • Actualizar el inventario de activos fijos. • Implementar políticas de seguridad de la información. • Formalizar procedimientos de quejas y reclamos.	• Área financiera y director • Área administrativa. . .	• Definición de montos máximos, niveles de aprobación y control documental. • Verificación física de bienes, registro actualizado y control periódico. • Definición de políticas de contraseñas, accesos y resguardo de información. • Diseño del procedimiento, registro de casos y seguimiento de soluciones.	Corto plazo (3 a 6 meses).
MEJORA DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	• Mejorar el flujo de información interna. • Garantizar información confiable para la toma de decisiones.	• Establecer canales formales de comunicación interna. • Implementar mecanismos para reportar irregularidades. • Socializar información clave institucional. • Fortalecer la coordinación interdepartamental.	• Director • Coordinadores de área. .	• Definición de medios oficiales (reuniones, circulares, correos) y periodicidad. • Creación de canales confidenciales y protocolos de atención. • Propagación de informes, resultados y decisiones relevantes. • Reuniones periódicas de coordinación y seguimiento de acuerdos.	Mediano plazo (6 meses).

ESTABLECIMIENTO DE UN SISTEMA DE MONITOREO	• Evaluar la eficacia del sistema de control interno. • Corregir oportunamente deficiencias detectadas.	• Ejecutar evaluaciones periódicas del control interno. • Capacitar al personal en monitoreo y control. • Documentar hallazgos y acciones correctivas. • Dar seguimiento a la implementación de mejoras.	• Director	• Revisión de procesos, controles y cumplimiento normativo. • Charlas formativas y sensibilización sobre control interno. • Registro formal de observaciones, responsables y plazos. • Verificación del cumplimiento de acciones correctivas y evaluación de resultados.	Mediano a largo plazo (9 a 12 meses).

Discusión

Los resultados obtenidos evidencian que la escuela de Educación Básica Particular "Los Alpes" cuenta con un sistema de control interno que funciona parcialmente, el elemento con mayor desarrollo corresponde a las actividades de control, donde se observa la existencia de procedimientos administrativos y financieros, esta situación permite mantener orden en las operaciones cotidianas y reducir errores en procesos rutinarios.

Sin embargo, el análisis exhaustivo revela que el sistema no funciona de forma coordinada y tampoco se ajusta a una planificación estratégica definida. La ausencia de la integración entre los elementos de control interno, restringe la habilidad institucional para prever riesgos y realizar decisiones que se fundamenten a la información técnica.

Las competencias más relevantes se enfocan en el ámbito de control, la evaluación de riesgos, la comunicación y la información. En este sentido, el ámbito de control se identifican diferencias relacionadas con la estructura organizacional, la distribución de funciones y el fortalecimiento de una cultura ética. Éstas condiciones generan duplicidades en las tareas, elevan la carga de trabajo y así también se presentan dificultades en la asignación de responsabilidades.

En relación con la evaluación de riesgos, se observa la falta de un método formal para identificar, analizar y manejar amenazas, operativas, financieras y administrativas. La falta de una matriz de riesgo actualizada y de responsables claramente asignados, dificulta un control sistemático de los eventos que podrían afectar la estabilidad institucional, esto aumentaría la vulnerabilidad a pérdidas económicas, sobre todo en un entorno marcado por la morosidad constante y las restricciones estructurales.

Respecto a la información y comunicación se evidencia deficiencias en los canales internos que afectan la oportunidad y la confiabilidad de los datos utilizados en la gestión de

información, por lo tanto, la comunicación desarticulada, dificulta la coordinación entre áreas y reduce la efectividad en la toma de decisiones.

En este sentido, la aplicación COSO constituye una opción estratégica dirigida al fortalecimiento institucional. La implementación de los cinco elementos favorece la creación de una estructura organizativa más definida, la instauración de procedimientos formales para la gestión de riesgos, la mejora de los procesos de información y el fortalecimiento del seguimiento constante. Aparte de ser una sugerencia, representa un recurso para fomentar la estabilidad financiera, la eficiencia y sostenibilidad de la empresa a largo plazo.

En resumen, el diagnóstico muestra que la institución cuenta con fundamentos operativos que pueden mejorarse a través de la integración, organizada y efectiva de un sistema de control interno. El cambio de las debilidades detectadas en oportunidades de mejora, se basa bajo una planificación estructurada con un compromiso por parte de la dirección y un monitoreo continuo de las acciones sugeridas.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

- Aplicación limitada del control interno: El análisis del sistema de control interno de la Escuela de Educación Básica Particular “Los Alpes”, basado en el modelo COSO I, evidenció un nivel moderado de aplicación de los principios de control interno. El componente ambiente de control alcanzó un nivel de confianza del 68%, lo que refleja la presencia de lineamientos administrativos y una estructura organizacional relativamente estable. Sin embargo, el resultado también muestra la necesidad de implementar la formalización de políticas, responsabilidades y procedimientos, a fin de establecer una cultura organizacional que se encuentra enfocada al cumplimiento de metas institucionales.
- También se observa que existe un desbalance entre los elementos de control interno: el componente de evaluación de riesgos mostró un nivel de confianza del 64% que indica una gestión preventiva restringida. A pesar de qué se reconoce la posibilidad de riesgos administrativos, sin financieros, la ausencia de procedimientos formalizados limita la habilidad institucional para promover inconvenientes y mejorar la planificación estratégica.
- Así como también se observó falencias en la estructura organizativa, ya que estas acciones de control son elementos para las mejoras de los resultados. En el sistema evaluado se evidencia que se ha logrado un nivel de confianza del 76%, en el que este hallazgo muestra la existencia de mecanismos de control en los procedimientos administrativos que ayudan a la realización de varias actividades institucionales. Sin embargo, existe datos imprescindibles que deben reforzar otros elementos dentro del control interno para así alcanzar un mejor equilibrio en el sistema.

- Evaluación de riesgos poco estructurada: Los componentes información y comunicación, junto con supervisión y monitoreo, registran niveles de confianza aproximados del 57%**,** reflejando limitaciones en la circulación de información y en el seguimiento de procesos institucionales. La comunicación interna no siempre se desarrolla de manera estructurada, lo que dificulta la coordinación entre áreas y afecta la eficiencia en la toma de decisiones.
- Finalmente, se concluye que debe mejorarse la parte del control interno, ya que se obtuvieron hallazgos que demuestran que el sistema representa un nivel de desarrollo intermedio, esto marcado por la presencia de controles administrativos, elementales y conferencias en la formalización de sus procesos, en la administración de riesgos y en la supervisión institucional. En este contexto, una implementación ordenada del modelo COSO facilitará el profesor amiento de la organización administrativa, a fin de impulsar una mayor claridad en la gestión y reforzar su funcionamiento institucional.

Recomendaciones

- Desarrollar la aplicación integral y el bienestar estructural de un sistema de control interno en el que se utiliza en principios del Marco integral COSO como referencia por organizar procesos administrativos y financieros, con el objetivo de reforzar la prevención de riesgos, optimizar la eficiencia institucional y a fin de establecer una gestión más clara y transparente.
- Reforzar aspectos esenciales como el entorno de control, la valoración de riesgos y los procedimientos de información y comunicación. El refuerzo de estos componentes facilitará lograr una mejor administración con un balance en el sistema de control interno, incentivando la colaboración entre áreas y de tal manera se mejora la calidad de la toma de decisiones en la administración y las finanzas.

- Elaborar y oficializar un organigrama vigente, permitirá que la estructura real de la institución, junto con el manual de funciones, defina, responsabilidades, jerarquías y niveles de coordinación entre las distintas áreas. Esta acción ayudará a optimizar la organización laboral, prevenir la duplicación de funciones y reforzar las responsabilidades.
- Implementar un proceso organizado para la detención de evaluación y monitoreo es una recomendación fundamental, ya que permite que la institución refuerce los registros y los sistemas de control para establecer la identificación de los riesgos en futuro, inconvenientes, administrativos o financieros, especialmente si se respecta a la morosidad de pago de pensiones y a la viabilidad económica de la institución.
- Establecer un procedimiento regular que supervise la evaluación del sistema de control interno, a fin de detectar oportunidades de mejora y así rectificar posibles desviaciones en los procesos institucionales. La supervisión continua ayudará a mejorar la administración, fomentar la transparencia y establecer un proceso de mejora continuo en la institución educativa.

Bibliografía

Abad Córdova, G. T. (2017). 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*. https://repositorio.uladech.edu.pe/handle/20.500.13032/1110

Abad, L. M. J., Vinces, M. E. M., https://dialnet.unirioja.es/servlet/autor?codigo=5604752, & https://dialnet.unirioja.es/servlet/autor?codigo=4454566. (2022). El valor del sistema de control interno en unidades educativas particulares. *Polo Del Conocimiento: Revista Científico - Profesional, ISSN-e 2550-682X, Vol. 7, Nº. 2, 2022*, *7*(2), 3. https://doi.org/10.23857/pc.v7i2.3706

Académico, E., De Derecho, P., Bernardo, B., & Valencia, S. (2022). *Eficacia de transparencia del control institucional en la funcionalidad de auditoría de cumplimiento. Ministerio del Interior, Lima, 2020*. https://repositorio.uap.edu.pe/xmlui/handle/20.500.12990/11714

Albuja-Ruiz, F. C., & Ordóñez-Parra, Y. L. (2024). Auditoría de cumplimiento: tendencias y mejores prácticas contables. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, *7*(Suplemento 1), 112–125. https://doi.org/10.62452/BE08YZ08

Alejo Cante, N., Lizarazo Velandia, J. G., alcante2006@hotmail.com, & guillermo587@gmail.com. (2019). *Las prácticas contables de los sistemas y los elementos del costo de producción en MIPYMES: sector calzado Bogotá - Restrepo*. http://repository.unilibre.edu.co/handle/10901/18658

Alicia Raeburn. (2025, July 1). *Análisis FODA: qué es y cómo usarlo (con ejemplos) [2025] • Asana*. https://asana.com/es/resources/swot-analysis

Andres, H., Castillo, C., Octavio, L., Morales, S., Janneth, N., & Espinoza, T. (2023). La importancia del control interno contable en la gestión efectiva de las empresas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *7*(4), 1635–1647. https://doi.org/10.37811/CL_RCM.V7I4.6981

Atencio, D., & Camarena Rodríguez, J. O. (2025). Análisis Gerencial para la Implementación de las Normas Internacionales de Control de Calidad en Pequeñas y Medianas Firmas de Auditores en Panamá: Managerial Analysis for the Implementation of International Quality Control Standards in Small and Medium-…. *Latam: Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y*

Humanidades, ISSN-e 2789-3855, Vol. 6, Nº. 3, 2025 (Ejemplar Dedicado a: LATAM; 1 – 23), *6*(3), 38. https://doi.org/10.56712/latam.v6i3.4008

Auditoría, C. Y., Mera, Z., Andrea, Y., Mercy, I., & Cañarte, K. M. (2025). *"NORMATIVAS TRIBUTARIAS Y SU INCIDENCIA EN EL CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES FISCALES DE LOS COMERCIANTES DE LA PARROQUIA COLÓN, CANTÓN PORTOVIEJO"*. http://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/7704

Barragan Sanchez, Y. C., & Peña Pineda, L. N. (2025). *Implementación de un Sistema Contable Adaptado a los Costos de las Microempresas Cacaoteras del Municipio de Florián, Santander.* http://repositorio.uts.edu.co:8080/xmlui/handle/123456789/19031

Bravo, K. G. C., & Bravo, K. G. C. (2025). Control interno contable en instituciones educativas privadas de Ecuador: Factibilidad y cumplimiento normativo. *Polo Del Conocimiento*, *10*(12), 2018–2034. https://doi.org/10.23857/pc.v10i12.10929

Bustamante Aquino, Y. M., & Vasquez Delgado, F. L. (2021). *Incidencia del control interno en la gestión administrativa de las instituciones educativas de Latinoamérica. Una revisión sistemática en los últimos 5 años*.

Calderón Layos, C. A. (2024). *Programas de Auditoría, una mejora a la calidad de la auditoría : caso PPE en las Pymes colombianas*. Universidad de Antioquia. https://hdl.handle.net/10495/42074

Carlos, R., & Romero, D. (2021). Optimización de la Gestión del Control Interno en el Ámbito Educativo. *Revista Boaciencia. Educación y Ciencias Sociales*, *1*(2), 76–94. https://boaciencia.org/index.php/scyeducacion/article/view/157

Carolina, P. L. N., Carolina, P. L. N., & Pizarro, C. R. (2023). Sistema de control interno contable y su influencia en la gestión financiera de pymes textiles en la Ciudad de Guayaquil. *Polo Del Conocimiento*, *8*(6), 30–45. https://doi.org/10.23857/pc.v8i6.5639

Contabilidad general. Enfoque NIIF para pymes. (2021).

Contabilidad general: Enfoque NIIF para pymes - Angel Maria Fierro, Fernando Adolfo Fierro, Francy Milena Fierro - Google Libros. (n.d.). Retrieved December 5, 2025, from https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=KjWgEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=Componentes+fundamentales+del+sistema+contable+en+microempresas:+registro,+docum

entaci%C3%B3n+soporte+y+ciclo+contable%E2%80%93financiero&ots=MeewMXCOgp&sig=9GilJkLTgw1fqhhDTZGfzHdMdK4&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Contabilidad Y Auditoría, C. DE, & Contabilidad Y Auditoría, L. E. (2022). *"CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR ALEJANDRO HUMBOLDT PERIODO 2021."* http://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/4687

Contabilidad Y Auditoria, L. E., Adrián Arteaga Vélez, D., & Delgado Gutiérrez Zoila Marianita, D. (2024). *"CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR HOMERO CHIRIBOGA JIJÓN DEL CANTÓN MONTECRISTI".* http://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/7061

Cruz Tomalá, L. M., & Pazmiño Enrique, J. E. (2024). Ambiente de Control Interno y Manejo de Riesgo de la PPE de la Upse, 2023. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *8*(1), 2087–2104. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i1.9611

De, E., & Academia, L. A. (2020). APLICACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL MODELO COSO I COMO HERRAMIENTA DIDÁCTICA QUE ESTABLECE LA METODOLOGÍA A APLICAR PARA EVALUACIONES DE CONTROL INTERNO. *Revista Ecos de La Academia*, *6*(12), 9–21. https://revistasojs.utn.edu.ec/index.php/ecosacademia/article/view/399

De Licenciado, T., Contabilidad, E. N., Auditoría, Y., Cruz, L., Geovanny, S., Raúl, I. E., & Sánchez, B. (2023). *"CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR GARCIA MORENO."* http://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/5707

De Licenciatura, C., Contabilidad, E. N., Auditoría, Y., Álava, G., Mickaela, A., Argoti, H., Belén, M., Díaz, I., Pedro, C., & Mg, E. (2023). *Auditoría tributaria y su incidencia en el cumplimiento de las obligaciones fiscales en el centro comercial "Su Economía" del cantón Valencia, provincia de Los Ríos, periodo 2022.* Ecuador : La Maná: Universidad Técnica de Cotopaxi, (UTC). http://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/11464

Cisneros Estévez, A. M. (2020). *La confiabilidad de la información financiera y tributaria de los sistemas contables de información*. https://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/11726

Durán-Chacho, F. L., & Moreno-Narváez, V. P. (2024). Optimización de sistemas de contabilidad de costos en empresas manufactureras en Ecuador: un enfoque integrado. *Gestio et Productio. Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales* , *6*(1), 731–758. https://doi.org/10.35381/GEP.V6I1.159

Elizalde-Marín1, L. (2018). CONTROL INTERNO DESDE EL ENFOQUE CONTEMPORANEO (MODELO COSO Y COCO). *Contribuciones a La Economía*, *15*(4). https://www.contribucionesalaeconomia.com/index.php/contribuciones-economia/article/view/1672

Gómez Benites, R. P. (2018). Caracterización del control interno de las instituciones educativas privadas de educación básica regular del Perú: caso institución educativa experimental de la Universidad Nacional del Santa – Chimbote, 2017. *Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote*. https://repositorio.uladech.edu.pe/handle/20.500.13032/6682

Guillen Gutiérrez, C. E., & Infanzón Cahuana, L. L. (2019). El sistema de costeo por órdenes y su impacto en la situación financiera en las empresas de servicios de arquitectura de Lima, año 2018. *Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)*. https://doi.org/10.19083/TESIS/625862

Gutiérrez Falcón, P. C. (2022). Sistemas de gestión en micro y pequeñas empresas. Metodología para su implementación. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG, ISSN-e 2477-9423, ISSN 1315-9984, Vol. 27, Nº. Extra 7, 2022 (Ejemplar Dedicado a: Edición Especial), Págs. 630-647*, *27*(7), 630–647. https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.41

Enríquez Bravo, K. (2021). *Propuesta de un sistema de evaluación de la gestión administrativa de una institución educativa sobre la base del enfoque COSO (2013)*. Pontificia Universidad Católica del Perú. http://hdl.handle.net/20.500.12404/18489

Huarcaya Evangelista, J. M., & Reyes Francisco, R. I. (2025). *El control interno según el modelo COSO II y la gestión de cobranza en una Institución educativa*. https://repositorio.uch.edu.pe//handle/20.500.12872/1058

Incacutipa, R. H. (2023). Estándares internacionales de control interno en Latinoamérica. *Management Control Review*, *2*(1). https://doi.org/10.55833/MCR.V2I1.36

Iturriaga, C. K. Tapia., Nigenda, S. Mendoza., Prieto, S. Castillo., & Rojas, E. D. Guevara. (2019). *Fundamentos de auditoría.* .

Jiménez-Abad, L. M., Jiménez-Abad, L. M., & Mendoza-Vinces, M. E. (2022). El valor del sistema de control interno en unidades educativas particulares. *Polo Del Conocimiento*, *7*(2), 2281–2297. https://doi.org/10.23857/pc.v7i2.3706

Lluen Rosas, M. K. (2020). *Control interno contable y su relación con los estados financieros razonables en la Asociación de Cesantes de la UNI, del distrito del Rímac, 2018*.

Mara, M., Bonilla, T., & Mara, L. (2020). *EXAMEN ESPECIAL AL CONTROL INTERNO FINANCIERO DE LA EMPRESA TOTUS C.A.”*. http://repositorio.sangregorio.edu.ec:8080/handle/123456789/1457

Marca-Morocho, A. M., & Torres-Palacios, M. M. (2025). Tendencias en auditorías financieras: Riesgos y aprovechamiento de oportunidades en empresas comerciales de Ecuador [Trends in financial audits: Risks and taking advantage of opportunities in commercial companies in Ecuador]. *Revista Multidisciplinaria Perspectivas Investigativas*, *5*(economica), 234–247. https://doi.org/10.62574/rmpi.v5ieconomica.358

Mejía-Buri, E. I., & Vásconez-Acuña, L. G. (2025). Fortalecimiento de la gestión operativa en cooperativas de ahorro y crédito mediante auditoría de riesgos [Strengthening operational management in credit unions through risk auditing]. *Revista Multidisciplinaria Perspectivas Investigativas*, *5*(economica), 248–260. https://doi.org/10.62574/rmpi.v5ieconomica.359

Mirla, C., Cruz, P., Oliver, E., Espinosa, C., & Nacional, I. P. (2025). Corrupción y control interno en instituciones públicas de América Latina: ¿Una relación existente? *RIDE. Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo*, *15*(30), 841. https://doi.org/10.23913/ride.v15i30.2304

Obando Medal, K. E. (2024). *Propuesta de diseño de un manual de control interno, según Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF - PYMES), en la Cooperativa de producción y Agroindustrial R.L, ubicada en la Ciudad de Chinandega, en el periodo de Febrero a Junio 2024.*

Pinedo Trauco, M. (2021). *Implementación de un sistema de centro de costos por obra en la empresa de Servicios Generales CMS S. C. R. L.-2020*.

Silvana Jiménez-Ren, M., & Narváez-Zurita, C. I. (2021). Control y gestión de costos para la toma de decisiones. *CIENCIAMATRIA, ISSN-e 2610-802X, ISSN 2542-3029, Vol. 7, Nº. Extra 2, 2021, Págs. 36-68*, *7*(2), 36–68. https://doi.org/10.35381/cm.v7i2.503

Urbina, M. B. T., Urbina, M. B. T., Arcos, A. C. U., Quinga, L. G. L., & Benavides, M. L. R. (2024). Tributación y Contabilidad en Ecuador para Pequeñas Empresas vs Grandes Corporaciones. *Polo Del Conocimiento*, *9*(9), 1734–1755. https://doi.org/10.23857/pc.v9i9.8020

Urjiles Sanmartín, L. F. (2025). *La contabilidad y la gestión del riesgo tributario específico para empresas distribuidoras de alimentos reguladas por la superintendencia de compañías, valores y seguros en el sector sur del Distrito Metropolitano de Quito en el año 2023*. http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/29811

Yank, J. A. V., & Pico, V. A. V. (2020). PRÁCTICAS DE CONTABILIDAD DE GESTIÓN, PARA LA TOMA DE DECISIONES. *Costos y Gestión*, (98), 50–75. https://www.iapuco.org.ar/ojs/index.php/costos-y-gestion/article/view/63

Yuliana, R., & Morales, G. (2018). El Control Interno y el Logro de Objetivos en la Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna, Año 2017. *Universidad Privada de Tacna*. http://repositorio.upt.edu.pe/handle/20.500.12969/579

Zurita Carpio, G. del R. (2021). *Diseño de una metodología para la gestión del riesgo operativo en las Pymes del sector servicios de asesoría en Ecuador*. http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/8320

Anexos

SRI

Certificado
Registro Único de Contribuyentes

Apellidos y nombres		Número RUC
GARCIA NARVAEZ PATRICIO VICENTE		1002461950001
Estado	**Régimen**	**Artesano**
ACTIVO	GENERAL	No registra
Fecha de registro	**Fecha de actualización**	
26/11/2008	07/08/2025	
Inicio de actividades	**Reinicio de actividades**	**Cese de actividades**
26/11/2008	No registra	No registra
Jurisdicción		**Obligado a llevar contabilidad**
ZONA 1 / IMBABURA / IBARRA		NO
Tipo	**Agente de retención**	**Contribuyente especial**
PERSONAS NATURALES	NO	NO

Domicilio tributario

Ubicación geográfica

Provincia: IMBABURA **Cantón:** IBARRA **Parroquia:** SAGRARIO

Dirección

Calle: SALVADOR DALI **Número:** 7-31 **Intersección:** LEONARDO DA VINCI **Referencia:** SECTOR LA QUINTA A UNA CUADRA DEL PARQUE CENTRAL

Medios de contacto

Email: patopnn@gmail.com **Teléfono trabajo:** 062606522 **Celular:** 0991655480

Actividades económicas

- P85101101 - LA EDUCACIÓN PREPRIMARIA O INICIAL (ES EL PROCESO DE ACOMPAÑAMIENTO AL DESARROLLO INTEGRAL QUE CONSIDERA LOS ASPECTOS COGNITIVOS, AFECTIVO, PSICOMOTRIZ, SOCIAL, DE IDENTIDAD, AUTONOMÍA Y PERTINENCIA A LA COMUNIDAD DISEÑADA PRINCIPALMENTE PARA INTRODUCIR A LOS NIÑOS Y NIÑAS, DESDE LOS TRES AÑOS HASTA LOS CINCO AÑOS DE EDAD EN UN ENTORNO EDUCATIVO DE TIPO ESCOLAR, ES DECIR, SERVIR DE PUENTE ENTRE EL HOGAR Y EL MEDIO ESCOLAR).
- P85102101 - EDUCACIÓN PRIMARIA (DESARROLLA LAS CAPACIDADES, HABILIDADES, DESTREZAS Y COMPETENCIAS DE LAS NIÑAS, NIÑOS Y ADOLESCENTES, ESTÁ COMPUESTA POR SIETE AÑOS DE ESTUDIOS, COMPRENDE EL IMPARTIR FORMACIÓN ACADÉMICA Y OTRAS TAREAS RELACIONADAS A LOS ESTUDIANTES DE PRIMERO HASTA SÉPTIMO DE BÁSICA, QUE PROPORCIONAN UNA SÓLIDA EDUCACIÓN PARA LECTURA, ESCRITURA Y MATEMÁTICAS, ASÍ COMO UN NIVEL ELEMENTAL DE COMPRENSIÓN DE DISCIPLINAS COMO: HISTORIA, GEOGRAFÍA, CIENCIAS, ETCÉTERA; PUEDE SER PROVISTA EN SALONES DE CLASES O A TRAVÉS DE RADIO, TELEVISIÓN, INTERNET, CORRESPONDENCIA O EN EL HOGAR, INCLUYE LAS ACTIVIDADES DE ESCUELAS UNIDOCENTES).
- P85210101 - EDUCACIÓN SECUNDARIA (COMPRENDE SEIS AÑOS DE EDUCACIÓN A CONTINUACIÓN DE LA EDUCACIÓN PRIMARIA, DESDE OCTAVO DE BÁSICA HASTA TERCERO DE BACHILLERATO, CURSANDO UN TRONCO COMÚN DE ASIGNATURAS GENERALES, OPTANDO POR UN BACHILLERATO EN CIENCIAS O TÉCNICO. LA EDUCACIÓN PUEDE SER PROVISTA EN SALONES DE CLASES O A TRAVÉS DE RADIO, TELEVISIÓN, INTERNET, CORRESPONDENCIA O EN EL HOGAR.



Apellidos y nombres
GARCIA NARVAEZ PATRICIO VICENTE

Número RUC
1002461950001

Establecimientos

Abiertos
2

Cerrados
0

Obligaciones tributarias

• 2021 - DECLARACIÓN SEMESTRAL IVA

Las obligaciones tributarias reflejadas en este documento están sujetas a cambios. Revise periódicamente sus obligaciones tributarias en www.sri.gob.ec.

Números del RUC anteriores

No registra

Código de verificación: RCR1775519723999652
Fecha y hora de emisión: 06 de abril de 2026 18:55
Dirección IP: 181.196.12.61

Validez del certificado: El presente certificado es válido de conformidad a lo establecido en la Resolución No. NAC-DGERCGC15-00000217, publicada en el Tercer Suplemento del Registro Oficial 462 del 19 de marzo de 2015, por lo que no requiere sello ni firma por parte de la Administración Tributaria, mismo que lo puede verificar en la página transaccional SRI en línea y/o en la aplicación SRI Móvil.

2/ 2

www.sri.gob.ec

Anexo A: Consulta del RUC de la empresa Escuela Particular “Los Alpes”.

Anexo B: Ficha de Observación

Ficha de Observación - Escuela de Educación Básica Particular "Los Alpes"

Fecha de Observación:

Observador:

Firma:

COMPONENTE COSO I	ASPECTO ESPECÍFICO OBSERVADO	PRESENTE (SÍ/NO)	COMENTARIOS
AMBIENTE DE CONTROL	Existencia visible de visión, misión, código de ética o normas de conducta (carteles, menciones, etc.)		
	Demostración de cortesía y respeto en las interacciones entre el personal		
	Claridad en la identificación de roles y responsabilidades (organigrama visible, letreros de cargos)		
	Existencia de un manual de funciones actualizado.		
EVALUACIÓN DE RIESGOS	Presencia de señalización o protocolos de seguridad ante emergencias		
	Evidencia de preocupación por la morosidad (avisos, recordatorios visibles)		
	Observación de posibles riesgos en las instalaciones (ej., archivos desordenados, equipos en mal estado)		
ACTIVIDADES DE CONTROL	Uso de formularios o documentos para procesos clave (planificación, matriculas, etc.)		
	Existencia de registros de aprobaciones o autorizaciones (firmas, sellos)		
	Implementación de controles de acceso a áreas restringidas (ej., archivos, sala de contabilidad)		
	Observación de la manipulación y resguardo de efectivo		

COMPONENTE COSO I	ASPECTO ESPECÍFICO OBSERVADO	PRESENTE (SÍ/NO)	COMENTARIOS
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	Existencia de canales de comunicación formales (tablones de anuncios, circulares)		
	Claridad en la información mostrada a padres de familia (ej., sobre pagos, normativas)		
	Observación de la fluidez y claridad en la comunicación entre el personal		
SUPERVISIÓN Y MONITOREO	Realización pruebas de inspecciones y supervisiones, listas de verificación, informes de supervisión y documentos con reportes y su planificación		
	Observación de acciones correctivas inmediatas ante problemas detectados		

Anexo C: Entrevista

Entrevista – Director - Escuela de Educación Básica Particular "Los Alpes"

Fecha de Entrevista:

Entrevistador:

Entrevistado:

Firma:

Nro.	PROCEDIMIENTO	SI	NO	OBS.
	AREA ADMINISTRATIVA			
1.	Desde su perspectiva, ¿Cómo describiría la estructura organizacional actual de la Escuela Los Alpes, tal vez está considerando cambios a futuro?			
	¿Cómo se asegura de que todo el personal conozca las políticas y procedimientos?			
	¿Qué mecanismos de difusión se utilizan?			
	¿Cómo se lleva a cabo la gestión del proceso de selección del personal administrativo en la escuela?			
2.	¿Cómo se gestiona el proceso de contratación del personal administrativo en la escuela? ¿Qué fases abarca?			
	¿Se emplean los resultados de la evaluación para decidir sobre el desarrollo profesional, promociones o despidos?			
3.	¿Qué tipo de programas de formación y desarrollo están disponibles dentro de la institución, seminarios, cursos internos o externos?			
	¿Cómo se determinan las necesidades particulares de la formación y crecimiento del personal administrativo?			
	AREA OPERATIVA			
1	¿ Qué clase de programa de capacitación y desarrollo están accesibles otra vez cómo se describen y registran los procedimientos operativos vinculados a la actividad educativa de la institución? (Ejemplos: métodos de enseñanza, administración de inscripciones, monitoreo del rendimiento académico). ¿			
	¿Quiénes están involucrados en la documentación de estos procedimientos?¿ Se incluye al personal académico y administrativo pertinente?			
2	¿Existen procedimientos formales para la adquisición, el uso y el mantenimiento de los recursos materiales (ej., mobiliario, material didáctico) y tecnológicos (ej., equipos informáticos, software educativo)?			
	¿Se realiza un inventario periódico de los recursos materiales y tecnológicos?			
	¿Se han realizado simulacros o planes de contingencia para situaciones de emergencia?			
3	¿Cómo se garantiza la correcta, comunicación y coordinación entre las diversas áreas operativas de la escuela?			
	¿Qué métodos o vías de comunicación se emplea?			
	¿Opina que la comunicación y el trabajo conjunto entre las áreas operativas es eficiente?			

	¿Qué dificultades han anotado al respecto?			
	AREA FINANCIERA			
1	¿Cuáles son los principales procedimientos de control interno implementados en el área financiera de la escuela? Ejemplo, Garantías para evitar morosidad, registros actualizados individuales de cuentas por cobrar, entrega de actas recepción de bienes; etc.			
	¿Existen funciones diferenciadas entre quienes reciben dinero, lo almacenan o lo asientan?			
2	¿Se lleva a cabo la gestión de cobro para el pago de pensiones escolares?			
	¿ Qué medidas y supervisión se han establecido para minimizar este riesgo(por ejemplo, políticas de cobro, avisos de pago, planes de pago)?			
3	¿Cómo se elabora el presupuesto anual de la escuela? ¿Qué áreas y personas participan en este proceso?			
4	¿Qué consecuencia, financiera particular trae consigo la dependencia de propiedades arrendadas para la institución?			
	¿ Se ha considerado la posibilidad de comprar o edificar instalaciones propias a mediano o largo plazo? En tal caso, ¿cuáles han sido los hallazgos u obstáculos más significativos?			

Anexo D: Resolución del cuestionario de control interno.

