

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
SEDE QUITO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA: CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Tesis previa a la obtención del Título de INGENIERO COMERCIAL CON  
ESPECIALIZACIÓN EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TEMA:

DISEÑO DE MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y  
CONTABLE PARA LAS INSTITUCIONES SALESIANAS. CASO: COLEGIO  
TÉCNICO SALESIANO DON BOSCO

AUTORA:

DIANA VICTORIA MONTÚFAR PALACIOS

DIRECTOR:

LCDO. FREDDY ARAQUE

QUITO, SEPTIEMBRE 2010

Los conceptos, análisis y las conclusiones realizadas en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de la autora.

Quito, Septiembre 2010.

(f) \_\_\_\_\_

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de tesis es dedicado especialmente a Dios y a mi querida familia (Moisés, Bertha, Elisa, Gina, Oscar, Janeth), ya que por ellos he podido cumplir una de mis metas profesionales.

Infinita gratitud a mis padres por su apoyo moral, espiritual, constante y desinteresado, gracias a ustedes he podido contar con la fortaleza suficiente para no decaer en este largo y duro camino.

Gracias a sus palabras de aliento diarias sentí la responsabilidad de nunca defraudarlos y continuar con la lucha por mas desanimada que me encontrara.

Todo lo que he podido alcanzar es por su apoyo y acompañamiento.

En fin mil gracias a cada uno de ustedes, porque han sido parte muy valiosa e importantísima para el cumplimiento de mis objetivos y mí desarrollo personal.

## **AGRADECIMIENTOS**

Por medio del presente quiero expresar mi infinita gratitud y agradecimiento a:

- Dios por iluminarme en este diario camino, por la fortaleza que me da para luchar contra las adversidades.
- A mi familia por su dedicación en mi formación desarrollo personal y profesional.
- Mis profesores de la universidad por compartir sus conocimientos y experiencias, gracias a ellos he podido enfrentar los retos que nos propone la sociedad laboral.
- Máster Nelly Sola por su amistad, confianza y apoyo muy valioso en el transcurso y desarrollo del presente trabajo.
- A mi Director de Tesis, Lcdo. Freddy Araque por su importante ayuda en el desarrollo del presente trabajo de tesis.
- A mis compañeros universitarios por su comunicación constante ayuda y acompañamiento en el desarrollo profesional, muy valioso para alcanzar esta meta.
- A la Sociedad Salesiana por apoyar el desarrollo y progreso de los jóvenes, por la acertada lucha de formar buenos cristianos y honrados ciudadanos, además por permitir desarrollar mi tesis en una de sus instituciones.

## ÍNDICE

JUSTIFICACIÓN .....	9
CAPÍTULO UNO: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA....	2
1.1.1. DEFINICIÓN .....	2
1.1.1.1 . CONCEPTO.....	2
1.1.2. OBJETIVOS.....	3
1.1.3. ALCANCE .....	5
1.1.4. PROCESO.....	6
1.1.4.1. <i>Propósito</i> .....	6
1.1.4.2. <i>Familiarización</i> .....	6
1.1.4.3. <i>Investigación o Evaluación Preliminar</i> .....	6
1.1.4.4. <i>Desarrollo de Programas</i> .....	8
1.1.4.5. <i>Trabajo de Campo</i> .....	8
1.1.4.6. <i>Informe de Hallazgos</i> .....	8
1.1.4.7. <i>Seguimiento</i> .....	9
1.1.5. PRINCIPIOS.....	10
1.1.5.1. <i>Sentido de la Evaluación</i> .....	10
1.1.5.2. <i>Importancia del proceso de verificación</i> .....	10
1.1.5.3. <i>Habilidad para pensar en términos administrativos</i> .....	11
1.1.6. INDICADORES DE GESTIÓN .....	11
1.1.6.1. <i>De Gestión de la Eficiencia</i> .....	11
1.1.6.2. <i>De Logro o Eficiencia</i> .....	12
1.1.6.3. <i>Por el Nivel de Aplicación</i> .....	12
1.1.6.4. <i>Ejemplo de Indicadores</i> .....	14
1.1.7. ESCALAS DE MEDICIÓN .....	15
1.1.7.1. <i>Concepto</i> .....	15
1.1.7.2. <i>Características Generales</i> .....	16
1.1.7.3. <i>Tipos de Escala</i> .....	17
1.1.8. ESTUDIO Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO.....	18
1.1.8.1. <i>Definición</i> .....	18
1.1.8.2. <i>Objetivos</i> .....	18
1.1.8.3. <i>Importancia</i> .....	19
1.1.8.4. <i>Principios</i> .....	19
1.1.8.5. <i>Control Interno</i> .....	21
1.1.8.5.2. ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO.....	26
1.1.8.5.2.1. <i>Ambiente de Control</i> .....	26
1.1.8.5.2.2. <i>Sistema Contable</i> .....	27
1.1.8.5.2.3. <i>Procedimientos de Control</i> .....	28
1.1.8.5.2.4. <i>Evaluación del Riesgo</i> .....	30
1.1.8.5.2.5. <i>Supervisión o Monitoreo</i> .....	30
1.1.8.6. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	33
1.1.8.6.1. <i>Flujo gramas</i> .....	33
1.1.8.6.2. <i>Narrativas</i> .....	35
1.2. GESTIÓN FINANCIERA .....	37

1.2.1.	OBJETIVO .....	37
1.2.2.	ESTADOS FINANCIEROS BÁSICOS .....	38
1.2.2.1.	<i>Principios</i> .....	38
1.2.2.2.	<i>Limitaciones</i> .....	39
1.2.2.3.	<i>Balance General</i> .....	40
1.2.2.4.	<i>Estado de Resultados</i> .....	41
1.2.3.	LA GESTIÓN FINANCIERA Y TAMAÑO DEL NEGOCIO .....	42
1.2.4.	INDICADORES FINANCIEROS .....	43
1.2.4.1.	<i>Indicador de liquidez</i> .....	45
1.2.4.2.	<i>Indicador de Actividad</i> .....	45
1.2.4.3.	<i>Indicador de Rentabilidad</i> .....	46
1.2.4.4.	<i>Indicador de Endeudamiento</i> .....	47
1.2.5.	ANÁLISIS FINANCIERO.....	47
1.2.5.1.	<i>Análisis Vertical</i> .....	47
1.2.5.2.	<i>Análisis Horizontal</i> .....	48
1.3.	GESTIÓN CONTABLE.....	48
1.3.1.	NATURALEZA DE LAS CUENTAS .....	48
1.3.2.	PROCESO CONTABLE.....	49
1.3.2.1.	<i>Plan de Cuentas</i> .....	49
1.3.2.2.	<i>Documentación Contable</i> .....	50
1.3.2.3.	<i>Balance de Situación Inicial</i> .....	50
1.3.2.4.	<i>Libro Diario</i> .....	50
1.3.2.5.	<i>Libro Mayor</i> .....	51
1.3.2.6.	<i>Balance de Comprobación</i> .....	52
1.3.2.7.	<i>Estados Financieros</i> .....	52
1.3.2.8.	<i>Ajustes</i> .....	53
1.3.2.9.	<i>Notas a los Estados Financieros</i> .....	54
CAPÍTULO DOS: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA ORGANIZACIÓN .....		56
2.	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL .....	56
2.1.	INFORMACIÓN GENERAL .....	56
2.2.	IDENTIFICACIÓN DE LOS ELEMENTOS SISTÉMICOS DE LA ORGANIZACIÓN .....	64
2.2.1.	<i>Misión</i> .....	64
2.2.2.	<i>Estrategias</i> .....	64
2.2.3.	<i>Políticas</i> .....	66
2.2.4.	<i>Estructuras</i> .....	70
2.2.5.	<i>Recursos</i> .....	72
2.2.6.	<i>Normatividad</i> .....	76
2.2.7.	<i>Sistemas</i> .....	77
2.3.	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	78
2.3.1.	<i>Análisis FODA</i> .....	78
2.3.2.	<i>Conclusiones</i> .....	81
CAPÍTULO TRES: MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y CONTABLE PARA EL COLEGIO TÉCNICO SALESIANO DON BOSCO .....		85
3.1.	GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	85

3.1.1.	ESTUDIO Y EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO.....	110
3.1.1.1.1.	<i>Ambiente de Control</i> .....	110
3.1.1.1.2.	<i>Evaluación de Riesgos</i> .....	112
3.1.1.1.3.	<i>Procedimientos de Control</i> .....	117
3.1.1.1.4.	<i>Información y Comunicación</i> .....	124
3.1.1.1.5.	<i>Supervisión o Monitoreo</i> .....	130
3.1.2.	TÉCNICAS DE OBSERVACIÓN.....	140
3.1.2.1.	<i>Flujo gramas</i> .....	140
3.2.	GESTIÓN FINANCIERA.....	141
3.2.1.	REPORTES.....	142
3.2.1.1.	<i>Ventas</i> .....	142
3.2.1.2.	<i>Cobranzas</i> .....	142
3.2.1.3.	<i>Activos Fijos</i> .....	143
3.2.2.	PRESENTACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS.....	143
3.2.2.1.	<i>Balance General</i> .....	143
3.2.2.2.	<i>Estado de Resultados</i> .....	143
3.3.	GESTIÓN CONTABLE.....	144
3.3.1.	INGRESOS.....	144
3.3.1.1.	<i>Ingreso de Cobros</i> .....	144
	<i>Políticas</i> .....	144
3.3.1.2.	<i>Registro Contable</i> .....	145
3.3.2.	EGRESOS.....	146
3.3.2.1.	<i>Pagos</i> .....	146
3.3.2.2.	<i>Registro Contable</i> .....	148
3.3.3.	ACTIVOS FIJOS.....	149
3.3.3.1.	<i>Adquisiciones</i> .....	149
3.3.3.2.	<i>Inventarios Físicos</i> .....	152
3.3.3.3.	<i>Registro Contable</i> .....	152
	CAPÍTULO CUATRO: MEDICIÓN DE LA GESTIÓN.....	154
4.1.	GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	154
4.1.1.	INDICADORES DE GESTIÓN.....	154
4.1.1.1.	<i>De mantenimiento de Equipos</i> .....	154
4.1.1.2.	<i>De Gestión de la Eficiencia</i> .....	155
4.1.1.3.	<i>De logro o eficiencia</i> .....	158
4.1.1.4.	<i>Por el Nivel de aplicación</i> .....	160
4.2.	GESTIÓN FINANCIERA – CONTABLE.....	163
4.2.1.	INDICADORES FINANCIEROS.....	163
4.2.1.1.	<i>Indicador de liquidez</i> .....	163
4.2.1.2.	<i>Indicador de Actividad</i> .....	165
4.2.1.3.	<i>Indicador de Rentabilidad</i> .....	166
4.2.1.4.	<i>Indicador de Endeudamiento</i> .....	168
4.2.2.	ANÁLISIS FINANCIERO.....	169
4.2.2.1.	<i>Análisis Vertical</i> .....	169

4.2.2.2. <i>Conclusión Análisis vertical estados financieros</i> .....	171
4.3.    COSTO – BENEFICIO .....	172
4.3.1.    COSTOS.....	172
4.3.2.    BENEFICIOS.....	173
CAPÍTULO CINCO: INFORME DE RESULTADOS .....	175
5.        INFORME DE RESULTADOS.....	175
5.1.    CONCLUSIONES.....	175
5.2.    RECOMENDACIONES .....	178
BIBLIOGRAFÍA .....	180
ANEXOS	182



## *JUSTIFICACIÒN*

Este proyecto de tesis es el diseño de un Modelo de Gestión Administrativa, financiera y contable para el Colegio Técnico Salesiano Don Bosco.

Principalmente el problema que se observa en el Colegio Técnico Salesiano Don Bosco es en el manejo de la parte administrativa, financiera y contable, debido a que su contabilidad es centralizada, es decir es llevada a cabo conjuntamente con la de las diferentes secciones como se mencionó anteriormente.

Es por ello que surge la necesidad de efectuar mayores controles sobre las diversas cuentas de balances, además de aquellas que intervienen en los diferentes procesos y procedimientos, así como poder determinar el grado de eficiencia, efectividad y economía de las actividades realizadas, de tal forma que se mejore continuamente el desarrollo de los mismos, con el objeto de obtener la maximización de la calidad de la administración así como de fomentar la optimización de los bienes y servicios que presta el mismo.

Además al no contar con este modelo de gestión no se podrá llevar un control adecuado de los procesos, movimientos que se realizan frecuentemente y se puede incurrir en riesgos que pueden afectar a la organización como:

- Inadecuada administración de recursos
- No realizar los procedimientos necesarios en varios procesos
- No tener un control de los movimientos y operaciones que se realizan a diario
- No contar con una dirección apropiada en el desarrollo de los procedimientos
- No efectuar una adecuada planificación de los recursos a asignarse así como de los procedimientos a realizarse.

- No existir la comparación de las evaluaciones del desempeño de las diversas áreas del Colegio, con los objetivos propuestos por el rector
- No culminar con los planes proyectados por el rector y que estos no sean de conocimiento de los empleados de las diferentes áreas operativas.
- No tener el cumplimiento de los planes y políticas en todas las áreas operativas.
- No tener conocimiento sobre los nuevos procedimientos sobre cómo mejorar la efectividad, la eficiencia y la economía
- No tener adecuados controles de operación, sobre todo en los que respecta a la adecuada administración de recursos o más conocidos como posibles fuentes de desperdicios

Es por ello que para lograr la eficiencia y efectividad en los procesos, procedimientos y operaciones es necesario e indispensable diseñar un modelo de gestión administrativa, financiera y contable para aportar a la organización con los beneficios que podría traer consigo su posterior aplicación, de esta forma se podrá mejorar el proceso administrativo y por ende proporcionar información confiable, oportuna y de calidad a los directivos como son: el rectorado y la administración del Colegio Técnico Salesiano Don Bosco.

Un aspecto importante que se debe tomar en cuenta, es la evaluación de desempeño a los sistemas, debido a que sobre ellos gira toda la información y de este dependerá el procesamiento adecuado de datos para la correcta toma de decisiones. El modelo de gestión permitirá conocer mediante su aplicación la evaluación de la gestión del rector en sus operaciones, el adecuado manejo del proceso administrativo, el manejo de la parte financiera y contable para la toma de decisiones.

El diseño de un Modelo de Gestión Administrativa, Financiera y Contable en el Colegio Técnico Salesiano Don Bosco consistirá específicamente en:

- Evaluar el desempeño actual del colegio
- Determinar los posibles controles a las políticas o procedimientos establecidos.
- Determinar las ventajas que puede proporcionar la implementación de una auditoría administrativa en cada una de las secciones de la institución
- Describir los pasos a seguir en una auditoría administrativa
- Evaluar el desempeño de cada una de las cuentas que integran los balances generales
- Describir el movimiento de cada cuenta contable utilizada
- Efectuar controles a las cuentas más utilizadas como con: cobranzas, activos fijos, cuentas por cobrar.

Así como:

- Recomendar la utilización de indicadores para medir la eficiencia, efectividad, economía en todo el proceso administrativo: planificación, organización, dirección, ejecución y control
- Recomendar la aplicación de índices financieros para evaluar el desempeño administrativo de la empresa.
- Plantear procedimientos que permitan asegurar el cumplimiento de los planes, políticas y proyectos implantados por el rectorado
- Desarrollar controles a las cuentas contables
- Desarrollar posibles controles a los activos y recursos del colegio.

- Determinar las funciones de cada área operativa
- Establecer procedimientos y flujo gramas de los principales movimientos de la empresa

El diseño de un Modelo de Gestión Administrativa, Financiera y Contable para el Colegio Técnico Salesiano Don Bosco, es de mucha importancia debido a que las tendencias del mercado actual son diferentes y requieren de mayor eficiencia y el cumplimiento de estándares de calidad de las operaciones.

Además de que al paso de los años las operaciones son cada vez mayores y resulta cada vez más difícil o complejo llevar un control adecuado y confiable de las operaciones y procedimientos, aun mas si estas operaciones se las realiza de forma manual.

Es por ello que se tiene la necesidad de diseñar un modelo de gestión administrativa, financiera y contable que serán de gran aporte para que la institución para mejorar los procesos y procedimientos y determinar cuáles son válidos y aportan a la eficiencia de la gestión realizada por el rector, a más de aportar al adecuado uso de los recursos.

Además se podrá conocer en detalle sobre la información que utiliza el área operativa en el desarrollo diaria de las actividades, lo cual servirá para determinar que procedimientos generan gran aporte a la gestión del rectorado para la toma de decisiones futuras.

El diseño del Modelo de Gestión permitirá a la administración tener pautas a implementar para lograr el cumplimiento de los planes y políticas de la organización lo cual servirá para alcanzar los objetivos de cada área así como los institucionales.

Con ello se pretende tener procedimientos y procesos más claros y transparentes, que sean totalmente entendidos por cada uno de los empleados de tal forma que

permitirán alcanzar adecuados estándares de calidad, necesarios para lograr la eficiencia, efectividad y economía de los recursos y activos del Colegio Técnico Salesiano Don Bosco.

Al no poder realizarse el diseño de este modelo de gestión administrativa, financiera y contable en el Colegio Técnico Salesiano Don Bosco, la administración no contará con una guía de acción sobre los procedimientos, lo cual puede incurrir en el riesgo de que exista una inadecuada coordinación en el proceso administrativo tanto en los recursos como en los activos del colegio.

Es decir una descoordinación en los procesos de:

- Manual Contable:
  - Descoordinación de actividades a realizarse
  - Duplicidad de funciones
  - Descuido de recursos materiales y económicos
  - Exceso de gastos
  
- Financiero
  - Inadecuada salvaguarda de activos
  - Mala Toma de decisiones
  - Presupuestos incoherentes

Al no existir una coordinación en cada unos de los pasos del proceso administrativos, financieros y contables no beneficiaría al Colegio Técnico Salesiano Don Bosco, debido a que disminuirán la eficiencia, efectividad y economía de los procesos, procedimientos, controles, así como en el servicio a los clientes.

Este diseño de modelo de gestión proporcionara una guía a la administración y rectorado para la aplicación de indicadores o estándares de eficiencia, efectividad y economía de tal forma que sirva para evaluar la gestión del rector lo cual es indispensable para medir el desempeño de la organización.

## ***CAPÍTULO UNO: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA***

### **1. Modelo de Gestión**

#### **1.1. Gestión Administrativa**

##### **1.1.1. Definición**

###### **1.1.1.1 . Concepto**

La gestión administrativa es el examen integral o parcial que se realiza en una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora<sup>1</sup>.

Es el proceso administrativo en una empresa sea del sector privado, entidad pública o área específica en el cual se realiza una revisión en las fases de planificación, organización, dirección, ejecución y control con miras a determinar el grado de eficiencia, efectividad y economía de las actividades realizadas por una empresa. Con el objetivo de mejorar la calidad de la administración, así como de fomentar la confianza en los bienes y servicios que presta el ente examinado.

“La gestión administrativa es una herramienta que nos permite dar una opinión sobre la habilidad de la gerencia para mejorar procesos administrativos”.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> PERDOMO MORENO, Abraham Fundamentos de Control Interno 7ª ed. Thomson 2000

<sup>2</sup> FRANKLIN F., Enrique Benjamín Auditoria Administrativa, Mc Graw Hill, 2001

La evaluación de la gestión administrativa de las organizaciones es realizada por los auditores internos, los usuarios principales de la auditoría administrativa como gerentes en sus diferentes niveles, incluida la junta directiva.

### **1.1.2. Objetivos**

“Los Objetivos de la Gestión Financiera son:

- Evaluar el desempeño de la unidad en relación con los objetivos de la gerencia.
- Asegurar el cumplimiento de los planes, y la comunicación entre los niveles operativos
- Obtener información objetiva sobre la ejecución de los planes y políticas en todas las áreas de operaciones para mejorar la efectividad, eficiencia y economía<sup>3</sup>.
- Recopilar información sobre las debilidades en los controles de operación, particularmente en los que respecta a posibles fuentes de desperdicio
- Ofrecer informes de operación oportunos, claros y verídicos de tal forma que sirva de base para la toma de decisiones”<sup>4</sup>

Además existen otros objetivos para encaminar las tareas a logros específicos, como son:

---

<sup>3</sup> MILLS, David Manual de Auditoría de la Calidad

<sup>4</sup> FRANKLIN F., Enrique Benjamín Auditoría Administrativa, Mc Graw Hill, 2001



- De control.- destinados a orientar los esfuerzos en la aplicación de la auditoría y poder evaluar el comportamiento organizacional en relación con estándares preestablecidos.
- De productividad.- encausan las acciones de la auditoría para optimizar el aprovechamiento de los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa instituida por la organización.
- De Organización.- determinar que el curso de la auditoría apoye la definición de la estructura, competencia, funciones y procesos a través del manejo efectivo de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.
- De Servicio.- representan la manera en que la auditoría puede constatar que la organización está inmersa en un proceso que la vincula cuantitativa y cualitativamente con las expectativas y satisfacción de sus clientes.
- De Calidad.- disponen que la auditoría tienda a elevar los niveles de actuación de la organización en todos sus contenidos y ámbitos, para que produzcan bienes y servicios altamente competitivos.
- De Cambio.- transforma a la auditoría en un instrumento que hace más permeable y receptiva a la organización
- De aprendizaje.- Permite que la auditoría se transforme en un mecanismo de aprendizaje institucional para que la organización pueda asimilar sus experiencias y las capitalice para convertirlas en oportunidades de mejora.
- De Toma de Decisiones.- traducen la puesta en práctica y resultados de la auditoría en un sólido instrumento de soporte al proceso de gestión de la organización.

### **1.1.3. Alcance**

El área de influencia que abarca una gestión administrativa, comprende la totalidad de una organización en lo correspondiente a su estructura, niveles, relaciones y formas de actuación. Esta connotación incluye aspectos como:

- Naturaleza jurídica
- Criterios de funcionamiento
- Estilo de Administración
- Proceso Administrativo
- Sector de Actividad (mercado-relación con la competencia)
- Ámbito de Operación (sector de operación)
- Número de empleados
- Relaciones de Coordinación
- Desarrollo Tecnológico
- Sistemas de comunicación e información
- Nivel de desempeño
- Trato a clientes ( internos-externos)
- Entorno

- Productos y Servicios
- Sistemas de Calidad (ISO)

#### **1.1.4. Proceso**

##### **1.1.4.1. Propósito**

“Es la intención de evaluar el desempeño de una organización, una función o grupo de actividades particulares”<sup>5</sup>. Los auditores deben determinar específicamente cuales políticas y procedimientos deben ser evaluados y como se relacionan estos con los objetivos específicos de la organización

##### **1.1.4.2. Familiarización**

Antes de empezar a evaluar una gestión administrativa los auditores deben obtener un conocimiento completo de los objetivos, la estructura organizacional, las características de operación de la unidad que se está auditando. El proceso de familiarización podría empezar con un estudio de los organigramas, la descripción de funciones y responsabilidades asignadas, las políticas y directrices de la gerencia, las políticas y procedimientos de operación.

##### **1.1.4.3. Investigación o Evaluación Preliminar**

Definida la dirección y los factores a auditar, la secuencia lógica para su desarrollo requiere de un reconocimiento o investigación preliminar para determinar la situación administrativa de la organización, esto conlleva la necesidad de revisar la literatura técnica y legal, información del campo de trabajo y toda clase de documentos relacionados con los factores predeterminados, así como el primer

---

<sup>5</sup> FRANKLIN F., Enrique Benjamín Auditoria Administrativa, Mc Graw Hill, 2001

contacto con la realidad. Lo que puede provocar un reformulación de los objetivos, estrategias, acciones a seguir o tiempos de ejecución.

Así mismo, “perfilar algunos de los problemas que podrían surgir y brindar otra perspectiva”.<sup>6</sup> Tal acercamiento inicial demanda mucha presión, ya que la información tiene que analizarse con el mayor cuidado posible para no propiciar confusión en la interpretación de su contenido.

Las conclusiones preliminares de los auditores sobre los aspectos críticos de las operaciones y las áreas de problemas potenciales se resumen mediante una investigación preliminar. “La investigación preliminar sirve como guía para el desarrollo del programa de auditoría”<sup>7</sup>.

Para realizar esta tarea en forma adecuada es conveniente tomar en cuenta los siguientes criterios:

- Determinación de las necesidades específicas
- Identificación de los factores que requieran atención
- Definición de estrategias de acción
- Jerarquización de prioridades en función del fin que se persigue
- Descripción de la ubicación, naturales y extensión de los factores
- Especificación del perfil del auditor
- Estimación del tiempo y los recursos necesarios para cumplir con el objetivo definido

---

<sup>6</sup> FRANKLIN F., Enrique Benjamín Auditoria Administrativa, Mc Graw Hill, 2001

<sup>7</sup> Ídem

#### **1.1.4.4. Desarrollo de Programas**

Este contiene todas las pruebas y análisis que los auditores consideren necesarios para evaluar las operaciones de la organización

#### **1.1.4.5. Trabajo de Campo**

Comprende la ejecución del programa de auditoría administrativa. Los auditores seleccionan las áreas o unidades que serán revisadas para determinar que tan adecuado son los procedimientos y que tan bien son seguidos.

Al igual que las auditorias financieras, “los auditores deberán seleccionar mediante muestras estadísticas las transacciones de los registros y las inspeccionaran para determinar si han seguido procedimientos apropiados y para descubrir la naturaleza de los procedimientos encontrados”.<sup>8</sup>

#### **1.1.4.6. Informe de Hallazgos**

Al terminar el trabajo de campo, los auditores deben resumir sus hallazgos relacionados con los propósitos básicos de la auditoría.

El informe incluirá sugerencias del mejoramiento en las políticas y procedimientos operacionales.

Tipos de Informes:

- Informe Borrador.- Tema de discusión entre gerente de línea y el contador
- Informe Final.- Lo pasan a limpio de todos los problemas. El informe final deberá describir los siguientes puntos:

---

<sup>8</sup> FRANKLIN F., Enrique Benjamín Auditoria Administrativa, Mc Graw Hill, 2001

- Los criterios utilizados para evaluar las actividades en la organización
- Las condiciones que existen
- La causa
- El efecto
- Recomendaciones para mejoras

#### **1.1.4.7. Seguimiento**

Las observaciones que se producen como resultado de la auditoría deben sujetarse a un estricto seguimiento, ya que no sólo se orientan a corregir las fallas detectadas, sino también a evitar su recurrencia.

En este sentido, “el seguimiento no se limita a la determinación de observaciones o deficiencias, sino a aportar elementos de crecimiento a la organización”<sup>9</sup>, lo que hace posible:

- Verificar que las acciones realizadas con resultado de las observaciones se lleven a la práctica en los términos y fechas establecidos conjuntamente con el responsable del área, función, procesos, programas, proyecto o recurso revisado, a fin de alcanzar los resultados esperados<sup>10</sup>.
- Facilitar al titular de la organización la toma de decisiones

---

<sup>9</sup> FRANKLIN F., Enrique Benjamín Auditoría Administrativa, Mc Graw Hill, 2001

<sup>10</sup> GARRISON, Ray, y otros Contabilidad Administrativa, 11 ed. Mc Graw Hill

- Constatar las acciones que se llevaron a cabo para instrumentar las recomendaciones y al finalizar la revisión, rendir un nuevo informe referente al grado y forma como estas se atendieron.

No es otra cosa que el seguimiento a las recomendaciones estipuladas en el informe de hallazgos

### **1.1.5. Principios**

#### **1.1.5.1. Sentido de la Evaluación**

“La gestión administrativa no intenta evaluar la capacidad técnica de ingenieros, contadores, abogados u otros especialistas en la ejecución de sus respectivos trabajos, más bien se ocupa de llevar a cabo un examen y evaluación de la calidad tanto individual como colectiva de los gerentes”<sup>11</sup>, es decir personas responsables de la administración de funciones operativas y ver si han formulado modelos pertinentes que aseguren la implantación de controles administrativos adecuados, que aseguren que la calidad del trabajo sea de acuerdo con normas establecidas, que los planes y objetivos se cumplan y que los recursos se apliquen en forma económica.

#### **1.1.5.2. Importancia del proceso de verificación**

“Una responsabilidad de la gestión administrativa es determinar que se está haciendo realmente en los niveles directivos administrativos y operativos”<sup>12</sup>; la práctica nos indica que ello no siempre está de acuerdo con lo que el responsable del área o el supervisor piensan que está ocurriendo. Los procedimientos de auditoría administrativa respaldan técnicamente la comprobación en la observación directa, la

---

<sup>11</sup> FRANKLIN F., Enrique Benjamín Auditoria Administrativa, Mc Graw Hill, 2001

<sup>12</sup> HELLRIEGEL, Jackson, Administración: Un enfoque basado en competencias , 2a ed. Thomsom

verificación de información y el análisis y confirmación de datos, los cuales son necesarios e imprescindibles.

### **1.1.5.3. Habilidad para pensar en términos administrativos**

El auditor administrativo deberá ubicarse en la posición de un administrador a quien se le responsabilice de una función operacional y pensar como este. En si trata de pensar en sentido administrativo el cual es un atributo muy importante para el auditor.

### **1.1.6. Indicadores de Gestión**

“Es una referencia numérica generada a partir de una o más variables que muestran el aspecto del desempeño del componente auditado, permitiendo evaluar la gestión empresarial mediante la determinación de los niveles de eficiencia, efectividad y economía<sup>13</sup>”, es decir un indicador es la unidad que permite medir el alcance de una meta.

#### **1.1.6.1. De Gestión de la Eficiencia**

“También se le denomina como de seguimiento de control, de monitoreo, de actividades de tarea, de metas indeterminadas, de avances, de procesos también conocidos como indicadores externos”<sup>14</sup>.

Pertencen al sub-sistema de seguimiento y sirven para valorar los rendimientos (producción física) de insumos, recursos y esfuerzos dedicados a obtener objetivos con tiempos y costos registrados y analizados. Dentro del sistema de seguimiento y evaluación. Los indicadores de gestión permiten la valoración de los siguientes elementos:

---

<sup>13</sup> FRANKLIN F., Enrique Benjamín Auditoria Administrativa, Mc Graw Hill, 2001

<sup>14</sup> Ídem



- a) La utilización de recursos humanos, físicos, financieros, ecológicos y de tiempo
- b) Cumplimiento de actividades, tareas, metas intermedias
- c) El rendimiento físico promedio (productividad) medido este como la relación que existe entre los logros y los recursos utilizados.
- d) El costo promedio o la efectividad, esfuerzo/resultado o costo beneficio
- e) Grado de eficiencia
- f) Tiempo

#### **1.1.6.2. De Logro o Eficiencia**

“Son también conocidos como indicadores de éxito, externos, de impacto o de objetivos los cuales facilitan la valoración de los cambios en las variables socioeconómicas proporcionadas por la acción institucional”<sup>15</sup>.

“Los indicadores de logro son hechos concretos, verificables, medibles, evaluables que se establecen a partir de cada objetivo, permitiendo la valoración en la eficiencia de los planes, programas y proyectos sociales de la institución”<sup>16</sup>.

#### **1.1.6.3. Por el Nivel de Aplicación**

Por sus niveles de aplicación se dividen en tres grupos:

---

<sup>15</sup> Enciclopedia de la auditoria Océano Centrum 1986

<sup>16</sup> FRANKLIN F., Enrique Benjamín Auditoria Administrativa, Mc Graw Hill, 2001

- Estratégicos
- De gestión
- De servicios

#### **1.1.6.3.1. Estratégicos**

Permiten identificar:

- La contribución al logro de los objetivos estratégicos en relación con la misión de la unidad responsable.

Miden el cumplimiento de objetivos en:

- Actividades
- Programas especiales
- Proyectos organizacionales y de inversión

#### **1.1.6.3.2. Gestión**

Informan sobre procesos y funciones claves.

Se utiliza en el proceso administrativo para:

- Controlar la operación
- Prevenir e identificar desviaciones que impidan el cumplimiento de los objetivos estratégicos

- Determinar costos unitarios por áreas y programas
- Verificar el logro de las metas e identificar desviaciones

### **1.1.6.3.3. De servicio**

Miden la calidad con que se generan productos o servicios, en función de estándares, así como el grado de satisfacción de clientes y proveedores.

Se emplean para:

- a) Implantar acciones de mejoramiento
- b) Elevar la calidad de atención al cliente

Permiten identificar:

- a) El nivel de desempeño o cumplimiento de los estándares de servicio
- b) El grado de satisfacción o calidad que percibe el cliente sobre el producto o servicio recibido

### **1.1.6.4. Ejemplo de Indicadores**

$$\text{Costos (eficiencia)} = \frac{\text{costos reales}}{\text{costos planificados}}^{17}$$

---

<sup>17</sup> FRANKLIN F., Enrique Benjamín, Auditoría Administrativa, Mc Graw Hill, 2001

$$\text{Objetivos (efectividad)} \frac{\text{objetivos reales}}{\text{objetivos planificados}}^{18}$$

## 1.1.7. Escalas de Medición

### 1.1.7.1. Concepto

“Una escala es una caracterización de los objetivos al medir a través de una variable cuantitativa y cualitativa. Su construcción implica adjuntar un valor a un conjunto de expresiones o juicios que pueden ser positivos, negativos o neutrales que nos van a expresar la manifestación individual del entrevistado ante una variable determinada”.<sup>19</sup>

Cualquiera sea la escala que se decida emplear debe cumplir con dos propiedades básicas inherentes a un instrumento de medición que son confiabilidad y validez.

¿Qué es Confiabilidad?

“Se refiere a la capacidad para proporcionar resultados iguales, en condiciones iguales, dos o más veces a un mismo conjunto de objetivos, obtener los mismos valores o la misma jerarquización de un grupo de personas”.<sup>20</sup>

¿Qué es la Validez?

“Corresponde al grado en que una escala mide efectivamente aquellos que se propone medir”.<sup>21</sup>

---

<sup>18</sup> FRANKLIN F., Enrique Benjamín, Auditoría Administrativa, Mc Graw Hill, 2001

<sup>19</sup> Ídem

<sup>20</sup> Enciclopedia de la auditoría, Océano Centrum 1986

<sup>21</sup> Ídem

### 1.1.7.2. Características Generales

“La medición, vista desde una concepción técnica, es un instrumento que nos permite el análisis estructurado, y altamente reflexivo, de las variables que se involucran en la administración de una organización”.<sup>22</sup>

Por ello, implica una investigación del objeto a medir, así como el desarrollo instrumentado de recopilación de datos y el riguroso examen de la información obtenida. Esta medición tiene características generales que deben considerarse en la auditoría administrativa:

- “Es integral, porque es aplicable a todas las variables del ámbito de una organización”<sup>23</sup>.
- “Es indirecta, por que las variables administrativas solo son medibles en las manifestaciones observables y en la mediación de actitudes de los integrantes de la organización”<sup>24</sup>.
- Es científica, en su realización y en la metodología empleada tanto al obtener la información como en su tratamiento y análisis.
- Es referencial, porque su finalidad esta en relación con las metas y objetivos propuestos, o con los programas establecidos.
- Es continua e integrada a los procesos de todas las áreas y por lo tanto formativa y de retroalimentación.

---

<sup>22</sup> FRANKLIN F., Enrique Benjamín Auditoria Administrativa, Mc Graw Hill, 2001

<sup>23</sup> LEONARD, Willian P. Auditoria Administrativa 1975

<sup>24</sup> Ídem

- “Es descriptiva, ya que proporciona elementos de información para que la organización y sus miembros conciben sus propias soluciones”<sup>25</sup>

La mediación dentro del proceso de investigación en una auditoría generalmente se realiza a través de cuestionarios, con el propósito de describir, predecir y explicar los fenómenos administrativos.

### **1.1.7.3. Tipos de Escala**

“Las propiedades o características susceptibles de mediación, metodológicamente, se denominan variables, ya que esta designación apunta a la posibilidad de asignarles valores para lograr lo que se conoce como construcción de variables”.<sup>26</sup>

Existe una serie de escalas conocidas por su utilidad en la mediación de actitudes, pero que también se aplican en la medición de otras variables. Las escalas más utilizadas son:

- Escala Ordinal o de likert.- “Es un tipo de escala de medición unidireccional, que consiste en una serie de juicios que se presentan al entrevistado”<sup>27</sup>. Los niveles se solicitan en términos de acuerdo o desacuerdo con la pregunta o sentencia. Este tipo de escala está centrada en que las variaciones de respuesta serán por las diferencias individuales existentes.
- Escala de diferencial semántico.- Mide el significado que tiene la sentencia, pregunta u objeto para el entrevistado. Aquí la escala tiene un par de adjetivos que son bipolares, lo que muestra a individuo que hace la

---

<sup>25</sup> GARRISON, Ray, y otros Contabilidad Administrativa 11 ed. Mc. Graw Hill

<sup>26</sup> FRANKLIN F., Enrique Benjamín Auditoría Administrativa, Mc Graw Hill, 2001

<sup>27</sup> Ídem

elección dos alternativas de juicio. Implica una evaluación de objeto, la percepción de la potencia o poder, así como la actividad que demuestra.

- Otras escalas y Matrices.- se utilizan en la auditoría administrativa y permiten manejar la información eficazmente.

### **1.1.8. Estudio y Evaluación del Control Interno**

“El Sistema de Control Interno está constituido por el conjunto de medidas y métodos que se aplican y se adaptan en cada empresa en cumplimiento de las responsabilidades asignadas en todo el personal de dicha empresa”.<sup>28</sup>

#### **1.1.8.1. Definición**

“El Control Interno se define como cualquier acción tomada por la gerencia para aumentar la probabilidad de que los objetivos establecidos y las metas sean cumplidos”.<sup>29</sup> La gerencia establece el control interno a través de la planeación, organización, dirección y ejecución de tareas y acciones que den seguridad razonable de que los objetivos y metas sean cumplidos.

#### **1.1.8.2. Objetivos**

- “Salvaguardar los recursos de la institución” ( activos)<sup>30</sup>
- “Garantizar la confiabilidad y corrección de las operaciones y la información a través de un ambiente de control”<sup>31</sup>

---

<sup>28</sup> PERDOMO MORENO, Abraham, Fundamentos de Control Interno 7ª ed. Thomsom 2000

<sup>29</sup> Ídem

<sup>30</sup> HELLRIEGEL, Jackson Administración: Un enfoque basado en competencias , 2a ed. Thomsom

<sup>31</sup> Ídem

- “Estimular la adhesión a las políticas y normas establecidas”<sup>32</sup>
- “Promover la eficiencia en el uso de los recursos y la efectividad en el logro de los resultados”<sup>33</sup>

### **1.1.8.3. Importancia**

El control interno tiene el papel fundamental de ayudar a las organizaciones a crecer en todas sus lineaciones tomando en cuenta tres puntos fundamentales

- *Recursos Humanos.*- serán utilizados en forma eficiente, bajo criterios técnicos que permitan asegurar su integridad, custodia y registros oportunos en los sistemas respectivos.
- *Información administrativa y financiera adecuada.*- se refiere a producir en forma oportuna correcta y confiable información que sirva de apoyo a la administración para la toma correcta de decisiones
- *Riesgos de errores e irregularidades.*- Todo control interno está elaborado para detectar e identificar las causas de posibles errores e irregularidades fomentando acciones que permitan manejar y controlar estos riesgos y sus efectos.

### **1.1.8.4. Principios**

Son indicadores fundamentales que sirven de base para el desarrollo de la estructura y procedimientos del control interno de cada área de funcionamiento institucional, por su aplicación se dividen en tres grupos:

---

<sup>32</sup> HELLRIEGEL, Jackson Administración: Un enfoque basado en competencias , 2a ed. Thomsom

<sup>33</sup> Ídem



- De estructura
- De Sistemas
- De Administración del personal

#### **1.1.8.4.1. De estructura**

- Responsabilidad delimitada
- Separación de funciones (no puede haber juez ni parte)
- Instrucciones por escrito (manuales, reglamentos internos, cualquier normatividad)

#### **1.1.8.4.2. Sistemas**

- Pruebas continuas de exactitud
- Numeración de documentos
- Uso mínimo de dinero en efectivo
- Uso de cuentas de control
- Usos de Indicadores de gestión

#### **1.1.8.4.3. Administración de Personal**

- Seleccionar personal calificado
- Capacitación continua

- Políticas de Seguridad

#### **1.1.8.5. Control Interno**

“La evaluación del sistema de control interno define las fortalezas y debilidades de la organización empresarial mediante una cuantificación de todos sus recursos.”<sup>34</sup>

Mediante el examen y objetivos del control interno, registros y evaluación de los estados financieros se crea la confianza que la entidad debe presentar frente a la sociedad. “La evaluación del sistema de control interno basado en principios, reglas, normas, procedimientos y sistemas de reconocido valor técnico es el fundamento de la realización de una buena auditoría financiera”<sup>35</sup>. Esto requiere:

- Definición de objetivos y metas, tanto generales como específicas, además de la formulación de planes operativos que resulten necesarios.
- Definición de políticas como guías de acción y procedimientos para la ejecución de los procesos.
- Adopción de un sistema de organización adecuado para ejecutar los planes
- Delimitación precisa de la autoridad y niveles de responsabilidad
- Adopción de normas para la protección y utilización racional de los recursos

“Los controles en el control interno, pueden ser caracterizados bien como contables o como administrativos:

---

<sup>34</sup> PERDOMO MORENO, Abraham, Fundamentos de Control Interno 7ª ed. Thomson 2000

<sup>35</sup> Enciclopedia de la auditoría Océano Centrum 1986

- Los controles contables, comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos cuya misión es la salvaguarda de los bienes activos y la fiabilidad de los registros contables.
- Los controles administrativos se relacionan con la normativa y los procedimientos existentes en una empresa vinculados a la eficiencia operativa y el acatamiento de las políticas de la Dirección y normalmente sólo influyen indirectamente en los registros contables.<sup>36</sup>

#### **1.1.8.5.1. Fases del estudio y evaluación del sistema de control interno**

El estudio y evaluación del control interno incluye dos fases:

1. “La revisión preliminar del sistema con objeto de conocer y comprender los procedimientos y métodos establecidos por la entidad”<sup>37</sup>.
2. La realización de pruebas de cumplimiento para obtener una seguridad razonable de que los controles se encuentran en uso y que están operando tal como se diseñaron.

#### **Revisión preliminar**

- El grado de fiabilidad de un sistema de control interno, se puede tener por: cuestionario y diagrama de flujo.
- Cuestionario sobre control interno, un cuestionario utilizando preguntas cerradas, permitirá formarse una idea orientativa del trabajo de auditoría.

---

<sup>36</sup> PERDOMO MORENO, Abraham, Fundamentos de Control Interno 7ª ed. Thomsom 2000

<sup>37</sup> Ídem

- Debe realizarse por áreas, y las empresas auditoras, disponen de modelos confeccionados aplicables a sus clientes.
- Representación gráfica del sistema, la representación gráfica nos permitirá realizar un adecuado análisis de los puntos de control que tiene el sistema en sí, así como de los puntos débiles del mismo que nos indican posibles mejoras en el sistema.
- Se trata de la representación gráfica del flujo de documentos, de las operaciones que se realicen con ellos y de las personas que intervienen.
- Este sistema resulta muy útil en operaciones repetitivas, como suele ser el sistema de ventas en una empresa comercial. En el caso de operaciones individualizadas, como la adquisición de bienes de inversión, la representación gráfica, no suele ser muy eficaz.
- La información que debe formar parte de un diagrama de flujo, es: los procedimientos para iniciar la acción, como la autorización del suministro, imputación a centros de coste, entre otros.
- La naturaleza de las verificaciones rutinarias, como las secuencias numéricas, los precios en las solicitudes de compra, entre otros.
- La división de funciones entre los departamentos,
- La secuencia de las operaciones,
- El destino de cada uno de los documentos (y sus copias).
- La identificación de las funciones de custodia.

## **PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO**

“Una prueba de cumplimiento es el examen de la evidencia disponible de que una o más técnicas de control interno están operando durante el periodo de auditoría”.<sup>38</sup>

El auditor deberá obtener evidencia de auditoría mediante pruebas de cumplimiento de:

- Existencia: el control existe
- Efectividad: el control está funcionando con eficiencia
- Continuidad: el control ha estado funcionando durante todo el periodo.
- El objetivo de las pruebas de cumplimiento es quedar satisfecho de que una técnica de control estuvo operando efectivamente durante todo el periodo de auditoría.

---

<sup>38</sup> PERDOMO MORENO, Abraham, Fundamentos de Control Interno 7ª ed. Thomsom 2000

**COMPARACIÓN DEL CONTROL INTERNO FINANCIERO CON EL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO**

<b>Control interno financiero o contable</b>	<b>Control interno administrativo</b>
<b>PASOS GENERALES</b>	<b>PASOS GENERALES</b>
Planeación	Planeación
Valoración	Control
Ejecución	Supervisión
Monitoreo	Promoción
<b>PLAN DE ORGANIZACIÓN</b>	<b>PLAN DE ORGANIZACIÓN</b>
Método y procedimientos relacionales	Método y procedimientos relacionales
Protección de activos	Con eficiencia de operación
Confiabilidad de los registros contables	Adhesión a políticas
Controles	Controles
Sistemas de autorización	Análisis estadísticos
Sistemas de aprobación	Estudio de tiempos y movimientos
Segregación de tareas	Informes de actuación
Controles físicos	Programas de selección
	Programas de adiestramiento

	Programas de capacitación
	Control de calidad

### **1.1.8.5.2. Elementos del Control Interno**

#### **1.1.8.5.2.1. Ambiente de Control**

Establece el tono a seguirse dentro de la entidad, lo cual influye en la conciencia de control que tienen los empleados. Como es el elemento que establece la disciplina y la estructura, el ambiente de control sirve como cimiento para los demás componentes de control interno.

El ambiente de control representa la combinación de factores que afectan las políticas y procedimientos de una entidad, fortaleciendo o debilitando sus controles.

Estos factores son los siguientes:

- Actitud de la administración hacia los controles internos establecidos
- Estructura de organización de la entidad
- Funcionamiento del Consejo de administración y sus Comités
- Métodos para asignar autoridad y responsabilidad.
- Métodos de control administrativo para supervisar, dar seguimiento al cumplimiento de las políticas y procedimientos, incluyendo la función de auditoría interna

## **Políticas y prácticas de personal**

- Influencias externas que afecten las operaciones y prácticas de la entidad
- La calidad del ambiente de control es una clara indicación de la importancia que la administración de la entidad le da a los controles establecidos.

### **1.1.8.5.2.2. Sistema Contable**

“El sistema contable consiste en los métodos y registros establecidos para identificar, reunir, analizar, clasificar, registrar y producir información cuantitativa de las operaciones que realiza una entidad económica”.<sup>39</sup>

Para que su sistema contable sea útil, debe contar con métodos y registros que:

- a) Identifiquen y registren las transacciones reales que reúnan los criterios establecidos por la administración.
- b) Describan oportunamente todas las transacciones en el detalle necesario que permita su adecuada clasificación.
- c) Cuantifiquen el valor de las operaciones en unidades monetarias.
- d) Registren las transacciones en el periodo correspondiente.
- e) Presenten y revelen adecuadamente dichas transacciones en los estados financieros.

---

<sup>39</sup> PERDOMO MORENO, Abraham, Fundamentos de Control Interno 7ª ed. Thomsom 2000



### 1.1.8.5.2.3. Procedimientos de Control

Estas son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar el cumplimiento de las directrices de la gerencia.

“Los procedimientos y políticas adicionales al ambiente de control y al sistema contable, que establece la administración para proporcionar una seguridad razonable de lograr los objetivos específicos de la entidad, constituyen los procedimientos de control”<sup>40</sup>. El hecho de que existan formalmente políticas o procedimientos de control, no necesariamente significa que éstos estén operando efectivamente. El auditor debe determinar la manera en que la entidad ha aplicado las políticas y procedimientos, su uniformidad de aplicación y qué persona las ha llevado a cabo, para concluir que efectivamente está operando.

Los procedimientos de control persiguen diferentes objetivos y se aplican en distintos niveles de organización y del procesamiento de las transacciones. También pueden estar integrados por componentes específicos del ambiente de control y del sistema contable

Los procedimientos de carácter preventivo son establecidos para evitar errores durante el desarrollo de las transacciones.

“Los procedimientos de control de carácter detectivo tienen como finalidad detectar los errores o las desviaciones que durante el desarrollo de las transacciones, no hubieran sido identificados por los procedimientos de control preventivos”.<sup>41</sup>

Los procedimientos de control están dirigidos a cumplir con los siguientes objetivos:

- **Evaluaciones del desempeño.**- “Consisten en revisar el desempeño real comparado con los presupuestos, los pronósticos y el desempeño de

---

<sup>40</sup> PERDOMO MORENO, Abraham, Fundamentos de Control Interno 7ª ed. Thomsom 2000

<sup>41</sup> FRANKLIN F., Enrique Benjamín Auditoria Administrativa, Mc Graw Hill, 2001

períodos anteriores; en relacionar los conjuntos de datos entre sí; en hacer evaluaciones globales del desempeño”<sup>42</sup>. Estas últimas ofrecen a los ejecutivos una indicación global de si el personal en varios niveles está cumpliendo bien los objetivos de la organización. Los ejecutivos investigan las causas de un desempeño inesperado y luego realizan oportunamente los cambios de estrategias y de planes o introducen las medidas correctivas apropiadas.

- **Controles del procesamiento de la información.-** Un aspecto importante a estos controles se refiere a la autorización legítima de todos los tipos de transacciones. La autorización puede ser general o específica. La autorización general ocurre cuando la alta dirección establece criterios para aceptar cierta clase de transacciones. Por ejemplo, puede determinar las listas de precios y las políticas de crédito para nuevos clientes. La autorización específica ocurre cuando las transacciones se autorizan de modo individual. Por ejemplo, la alta dirección podría estudiar individualmente y autorizar las operaciones de ventas mayores a determinada cantidad.
- **Controles físicos.-** A este tipo de control pertenecen los que dan seguridad física respecto a los registros y otros activos. Una de las actividades con que se protegen los registros consiste en mantener el control siempre sobre los documentos pre numerados que no se emitan, lo mismo que sobre otros diarios y mayores, además de restringir el acceso a los programas de computación y a los archivos de datos.
- **División de obligaciones.-** Un concepto fundamental del control interno consiste en que ningún departamento ni individuo debe encargarse de todos los aspectos de una transacción de principio a fin. De modo análogo, ninguna persona debería realizar más de una de las funciones de autorizar transacciones, registrarlas o custodiar los activos. Además, en la

---

<sup>42</sup> PERDOMO MORENO, Abraham, Fundamentos de Control Interno 7ª ed. Thomsom

medida de lo posible, los que efectúan la transacción han de estar separados de esas funciones.

#### **1.1.8.5.2.4. Evaluación del Riesgo<sup>43</sup>**

“Es el proceso que debe conducir la entidad para identificar y evaluar cualquier riesgo que tenga relevancia para sus objetivos. Una vez hecho esto la gerencia debe determinar cómo se manejan los riesgos”.<sup>44</sup>

Sirve para describir el proceso con que los ejecutivos identifican y responden a los riesgos de negocios que encara la organización y el resultado de ello. La evaluación del riesgo se parece a la del riesgo de auditoría, sin embargo tiene mayor alcance pues se tienen en cuenta las amenazas contra los objetivos en áreas como operaciones, informes financieros, cumplimiento de las leyes y regulaciones. “Consiste en identificar los riesgos relevantes, en estimar su importancia y seleccionar luego las medidas para enfrentarlos”.<sup>45</sup>

#### **1.1.8.5.2.5. Supervisión o Monitoreo**

Estos elementos claves ayudan a la gerencia a cumplir con sus responsabilidades. La gerencia debe establecer un proceso oportuno y eficaz para la transmisión de comunicaciones.

“Es un proceso que consiste en evaluar la calidad con el tiempo. Requiere vigilancia para determinar si funciona como se preveía o si se requieren modificaciones. Para monitorear pueden efectuarse actividades permanentes o evaluaciones individuales”.<sup>46</sup>

---

<sup>43</sup> El SAS- 55 indica que el riesgo es un proceso constante y que la evaluación inicial del riesgo puede variar

<sup>44</sup> PERDOMO MORENO, Abraham, Fundamentos de Control Interno 7ª ed. Thomsom 2000

<sup>45</sup> MILLS, David Manual de Auditoria de Calidad

<sup>46</sup> PERDOMO MORENO, Abraham, Fundamentos de Control Interno 7ª ed. Thomsom 2000

Entre las actividades permanentes de monitoreo se encuentran las de supervisión y administración como la vigilancia continua de las quejas de los clientes o revisar la verosimilitud de los informes de los ejecutivos. Las evaluaciones individuales se efectúan en forma no sistemática; por ejemplo, mediante auditorías periódicas por parte de los auditores internos.

“La función de la auditoría interna es un aspecto importante del sistema de monitoreo”<sup>47</sup>. Los auditores internos investigan y evalúan el control interno, así como la eficiencia con que varias unidades de la organización están desempeñando sus funciones; después comunican los resultados y los hallazgos a la alta dirección.

Los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas.

La supervisión continuada se da en el transcurso de las operaciones. Incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones.

El alcance y la frecuencia de las evaluaciones periódicas dependerán esencialmente de una evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procesos de supervisión continuada. Las deficiencias detectadas en el control interno deberán ser notificadas a niveles superiores, mientras que la alta dirección y el consejo de administración deberán ser informados de los aspectos significativos observados.

Es preciso supervisar continuamente los controles internos para asegurarse de que el proceso funciona según lo previsto. Esto es muy importante porque a medida que cambian los factores internos y externos, controles que una vez resultaron idóneos y

---

<sup>47</sup> MILLS, David Manual de Auditoría de Calidad

efectivos pueden dejar de ser adecuados y de dar a la dirección la razonable seguridad que ofrecían antes.

“El alcance y frecuencia de las actividades de supervisión dependen de los riesgos a controlar y del grado de confianza que inspira a la dirección el proceso de control”<sup>48</sup>. La supervisión de los controles internos puede realizarse mediante actividades continuas incorporadas a los procesos empresariales y mediante evaluaciones separadas por parte de la dirección, de la función de auditoría interna o de personas independientes.

Las actividades de supervisión continua destinadas a comprobar la eficacia de los controles internos incluyen las actividades periódicas de dirección y supervisión, comparaciones, conciliaciones, y otras acciones de rutina.

Luego del análisis de cada uno de los componentes, podemos sintetizar que éstos, vinculados entre sí:

- Generan una sinergia y forman un sistema integrado que responde de una manera dinámica a las circunstancias cambiantes del entorno.
- Son influidos e influyen en los métodos y estilos de dirección aplicables en las empresas e inciden directamente en el sistema de gestión, teniendo como premisa que el hombre es el activo más importante de toda organización y necesita tener una participación más activa en el proceso de dirección y sentirse parte integrante del Sistema de Control Interno que se aplique.
- Están entrelazados con las actividades operativas de la entidad asistiendo a la eficiencia y eficacia de las mismas.
- Permiten mantener el control sobre todas las actividades.

---

<sup>48</sup> MILLS, David Manual de Auditoría de Calidad

- Su funcionamiento eficaz proporciona un grado de seguridad razonable de que una o más de las categorías de objetivos establecidas van a cumplirse. Por consiguiente, estos componentes también son criterios para determinar si el control interno es eficaz.
- Marcan una diferencia con el enfoque tradicional de control interno dirigido al área financiera.
- Contribuyen al cumplimiento de los objetivos organizacionales en sentido general.

#### **1.1.8.6. Técnicas de Recolección de Información**

Un control interno requiere de ciertas técnicas de observación para recolectar la información suficiente para emitir una opinión. Entre estas tenemos:

- Flujo gramas
- Listas de chequeo
- Narrativas
- Cuestionarios

##### **1.1.8.6.1. Flujo gramas**

“Un Flujo grama representa un diagrama simbólico de una parte específica del sistema de control interno que muestra el flujo de datos o autoridad. Cuando se prepara apropiadamente el Flujo gramas refleja todas las operaciones, movimientos,

demoras y procedimientos de archivo concernientes al proceso diagramado y debe también indicar la conversión de documentos básicos a información”<sup>49</sup>

Señalan por medio de cuadros, graficas, el flujo de las operaciones a través de los puestos o lugares donde se encuentran establecidos; y las medidas de control para el ejercicio de las operaciones.

Tiene como ventajas que:

- Identifica la ausencia de controles financieros y operativos.
- Permite una visión panorámica de las operaciones o de la entidad.
- Identifica desviaciones de procedimientos.
- Identifica procedimientos que sobran o que faltan.
- Facilita el entendimiento de las recomendaciones del auditor a la gerencia sobre asuntos contables o financieros.
- La evaluación debe asegurar la integridad y exactitud de las operaciones realizadas por el ente económico

## PROCEDIMIENTOS

a) Identificar las generalidades del procedimiento

a. Nombre

b. Sistema o función operacional al que pertenece

---

<sup>49</sup> FRANKLIN F., Enrique Benjamín Auditoria Administrativa, Mc Graw Hill, 2001

- c. Donde inicia
  - d. Donde Termina
  - e. Que objetivos persigue
  - f. Que políticas administrativas y/o disposiciones de control debe respetar
- b) Describe en forma secuencial las actividades involucradas en el procedimiento sujeto a análisis y evaluación
- c) El estudio y evaluación del Flujo gramas, es llevar por medio de una representación grafica los procedimientos y operaciones.

#### **1.1.8.6.2. Narrativas**

Consiste en la descripción de las actividades y procedimientos utilizados por el personal en las diversas unidades administrativas que conforman la entidad haciendo referencia a los sistemas o registros contables relacionados con esas actividades y procedimientos.

“Una narrativa es una descripción por escrito de la estructura del control interno del cliente”.<sup>50</sup>

Una adecuada narrativa cumple con tres características:

- Origen de cada documento y registro del sistema
- Como se lleva a cabo todo el procedimiento

---

<sup>50</sup> FRANKLIN F., Enrique Benjamín Auditoria Administrativa, Mc Graw Hill, 2001



- La disposición de cada documento, el registro en el sistema, su uso y mantenimiento.

Área a revisar: _____ Fecha: _____
Responsable: _____
Descripción: _____
_____
_____
_____
_____

Consiste en el empleo de un conjunto de preguntas previamente elaborados por el auditor, los cuales incluyen temas respecto a cómo se efectúa el manejo de las operaciones y quien tiene a su cargo las funciones.

Los cuestionarios son formulados de tal manera que las respuestas afirmativas indican la existencia de una adecuada medida de control. Mientras que las negativas señalan una falta de debilidad en el sistema establecido.

Representa un ahorro de tiempo. Por su amplitud cubre con diferentes aspectos ya que contribuye a descubrir si algún procedimiento se altero o se discontinuó.

El estudio de dicho cuestionario puede ser laborioso por su extensión. Muchas de las respuestas si son negativas o positivas resultan intrascendentes si no existe una idea completa del porque de estas respuestas.

Por medio de las respuestas dadas, el auditor obtendrá evidencia que deberá constatar con procedimientos alternativos los cuales ayudarán a determinar si los controles operan tal como fueron diseñados.

La aplicación de cuestionarios ayudará a determinar las áreas críticas de una manera uniforme y confiable. Son pruebas de más generalización debido a la rapidez de su aplicación

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO	ÀREA AUDITADA:			
	REF.	SI	NO	OBSERVACIONES
PREGUNTA				

## 1.2. Gestión Financiera

### 1.2.1. Objetivo

Todo esfuerzo desarrollado por la gestión financiera debe tender hacia un fin: maximizar el valor de la empresa. Fin que corresponde al propósito de los accionistas, inversionistas o dueños de incrementar su propia riqueza, es decir, su inversión.

El valor de la empresa, cuando se trata, por ejemplo de sociedades por acciones, se resumen en el valor de mercado de cada acción y, de alguna manera a través del tiempo, el valor promedio de la acción reflejara el éxito o fracaso de las gestión financiera. Si se trata de otro tipo de sociedades, será el valor por el cual se negocie la propiedad de la misma.

En todo caso, debe quedar claro que el objetivo financiero no es simplemente el de maximizar las utilidades, puesto que estas no son sino uno de los componentes del valor de la empresa. Por tal razón, resulta comprensibles que algunas veces se tomen decisiones que a corto plazo afecten negativamente las utilidades, pero que podrán redundar en beneficio del valor fututo de la empresa.

Ocurrirá lo contrario cuando, con el ánimo de mostrar utilidades rápidas a los accionistas, se opte por decisiones que van en contra del valor de la empresa en el futuro.

Por tanto, todo proceso financiero exige una evaluación cuidadosa y constante de dos parámetros básicos: rentabilidad y riesgo. De la posición que se tome frente a estas dos variables depende en mucho la situación actual de la empresa. Así, una firma con un sólido posicionamiento financiero y de mercado se sentirá tentada a desechar proyectos con alto riesgo, aunque presenten un elevado potencial de utilidad.

Por el contrario, una firma cuya situación financiera y de mercado pase por un momento difícil, puede verse abocada a incursionar en proyectos de elevado riesgo, con tal de mejorar su rentabilidad.

## **1.2.2. Estados Financieros Básicos**

### **1.2.2.1. Principios**

Se han establecido algunos principios contables básicos, generalmente aceptados a los cuales debe acogerse la contabilidad. Estos son:

- Unidad de medida.- Los datos contables deben registrarse en términos de dinero, en moneda de cada país.<sup>51</sup>
- Partida doble.- Toda transacción debe ser contabilizada por partida doble, es decir, que sobre todo activo existen derechos de los acreedores o participación de los socios.
- Ente económico.- La empresa es una entidad distinta de sus propietarios y los dos deben llevar contabilidades independientes.

---

<sup>51</sup> Normas Ecuatorianas de Contabilidad

- Continuidad.- La contabilidad supone las operaciones de un negocio en marcha. Ninguna empresa podría registrar sus operaciones con base en una inminente liquidación.
- Consistencia.- Los estados financieros debe ser consistentes<sup>52</sup>, de tal manera que las cifras puedan ser comparadas sin error.
- Causación.- Los ingresos se reconocen cuando el proceso de devengar<sup>53</sup> este cumplido y se haya efectuado un intercambio económico. Los costos y gastos se reconocen a partir del momento en que existe la obligación de cancelarlos.
- Equilibrio.- Los ingresos y los gastos deben ser razonablemente equivalentes
- Prudencia.- Cuando se presenten dificultades para medir de manera confiable y verificable un hecho económico realizado, se debe optar por registrar la alternativa que tenga menos probabilidades de sobreestimar los activos y los ingresos o subestimar los pasivos y los gastos. Es así como se registran inmediatamente las pérdidas sobre compromisos, pero no las utilidades de los mismos.

#### **1.2.2.2. Limitaciones**

Los estados financieros presentan algunas limitaciones como las siguientes:

---

<sup>52</sup> Consistente.- que se empleen las mismas técnicas contables todos los años

<sup>53</sup> Devengar.- descontar el total de un ingreso, costo o gasto según las cuotas y plazos acordado con el proveedor o cliente

- En esencia, los estados financieros son informes provisionales, puesto que la ganancia o pérdida real de un negocio solo puede determinarse cuando se vende o se liquida.
- Los estados financieros representan el trabajo de varios sectores de la empresa cada uno con diferentes intereses como son: la gerencia, contabilidad, la auditoría. Además incorporan un componente de criterio personal en la valuación y presentación de ciertos rubros.
- En una economía inflacionaria, la contabilización de activos y pasivos por su costo original, no permite establecer, en un momento determinado, el valor y la situación real de la empresa.
- Los estados financieros se preparan para grupos muy diferentes entre sí, como la administración, los accionistas, las bolsas de valores, los acreedores, las administraciones de impuestos, entre otros. Esto implica necesariamente, según sea el caso, ciertas restricciones y ajustes en su presentación.
- Los estados financieros no pueden reflejar ciertos factores que afectan la situación financiera, los cuales no pueden expresarse monetariamente, como los compromisos de ventas, la eficiencia de los directivos, la lealtad de los empleados, etc.

### **1.2.2.3. Balance General**

“El balance general es un estado financiero básico, de naturaleza estática, que presenta, en una fecha determinada, la situación de un negocio, en cuanto a sus activos, pasivos y patrimonio”<sup>54</sup>. En otras palabras, representa la situación financiera o las condiciones de un negocio en un momento dado, según se refleja en los

---

<sup>54</sup> GARRISON, Ray, y otros Contabilidad Administrativa, 11 ed. Mc Graw Hill

registros contables. Se puede comparar con la fotografía de la empresa en un momento determinado, la cual puede cambiar en el momento siguiente.

De otra parte, en este caso no se pueden sumar las cifras de los diferentes balances preparados a través del año. Además, por ejemplo, un balance preparado el 3 de enero debe ser tan completo como el que se elabora el 31 de diciembre de cada año. Si bien el nombre más utilizado para este estado financiero es el de balance general, también puede denominarse:

- Estado de Situación Financiera
  
- Estado de Inversiones
  
- Estado de Recursos y Obligaciones
  
- Estado de Activo, Pasivo y Capital

#### **1.2.2.4. Estado de Resultados**

“El estado de resultados es un estado financiero básico, de naturaleza dinámica, que presenta, para un periodo determinado de tiempo, los resultados de un negocio en cuanto a sus ingresos, costos, gastos, utilidad o pérdida”<sup>55</sup>. Se puede comparar con un video que muestra todo el movimiento de la empresa entre dos fechas determinadas. Aunque el nombre oficial de este estado es Estado de Resultados, se le conoce más con el nombre de estado de pérdidas y ganancias. Igualmente se utilizan otros nombres como los siguientes:

- Estado de rentas y gastos
  
- Estado de ingresos y egresos

---

<sup>55</sup> SARMIENTO Mercedes, Contabilidad General

## - Estado de Utilidades

El estado de resultados muestra los ingresos y los gastos, así como la utilidad o pérdida resultante de las operaciones de una empresa durante un periodo determinado, generalmente un año.

Es también un estado dinámico por que refleja actividad; y es acumulativo por que resume las operaciones de una compañía desde el primero hasta el último día del periodo estudiado. Por tanto se debe denominar estado de resultados de la compañía X del día 1 de enero al 31 de Diciembre del año 1. Esto se si trata de un año, por cuanto en el estado de pérdidas y ganancias es importante conocer cuántos días de operación se están incluyendo. Puede tratarse de 30, 60, 180, 360 días, siendo este dato de gran utilidad para el análisis.

### **1.2.3. La gestión financiera y Tamaño del negocio**

La simplicidad o complejidad de la función financiera depende en buena parte del tamaño del negocio y de la etapa por la cual atraviesa la empresa en su desarrollo.

En una empresa pequeña o que está iniciando operaciones, el proceso será sencillo. El departamento de contabilidad concentrara todos los aspectos financieros, y las decisiones serán tomadas por el gerente general.

En la medida que el negocio crece, la importancia de la gestión financiera demandara un mayor número de funcionarios o dependencias. Se creara entonces una vicepresidencia, subgerencia o división financiera, la cual tendrá un mayor número de funciones, presentara una mayor complejidad y por tanto, requerirá un mayor número de funcionarios con diversas especializaciones en los diferentes tópicos de las finanzas.

Es entonces cuando surgen los financistas-especialistas, cuyo trabajo se relaciona con todas las actividades de la empresa pero se constituye en una disciplina específica.

Se tienen entonces las siguientes especialidades:

- El contador, encargado del manejo contable y preparación de la información financiera.
- El financista experto en presupuestos, a quien corresponde la preparación y control de los presupuestos de la empresa.
- El financista-auditor, el cual tiene como función la vigilancia y el control interno de las operaciones de la empresa.
- El financista experto en impuestos, a quien le corresponde el manejo de los aspectos tributarios.
- El financista especializado en comercio exterior, quien se encarga de todo lo relacionado con impostaciones, exportaciones, crédito externo, entre otros.
- El financista tesorero, quien se encarga del manejo de los recursos de tesorería y de las inversiones de la empresa
- El financista experto en proyectos, a quien le corresponde preparar y evaluar los proyectos de desarrollo de la compañía
- El analista financiero, a quien le corresponde analizar la información financiera, obtener conclusiones y proponer recomendaciones para que el administrador financiero tenga bases sólidas para la toma de decisiones.

#### **1.2.4. Indicadores Financieros**

Las relaciones financieras, expresadas en términos de razones o indicadores tienen poco significado por mismas. Por consiguiente no se puede determinar si indican



situaciones favorables o desfavorables, a menos que exista la forma de compararlas con algo. Los estándares de comparación que se utilizan son los siguientes:

- Las razones o indicadores promedio de la industria de la cual hace parte la empresa analizada. Los indicadores de industria deben ser formulados por los gremios o las asociaciones comerciales y se consideran de gran importancia por el adecuado análisis de una empresa en particular. Sin embargo los indicadores o razones promedio no deben considerarse como ideales sino representativos de la industria en general, con lo cual se puede comparar cada compañía en general.
- Las razones o indicadores de un pequeño grupo de empresas cuatro o cinco pertenecientes a la industria de la cual hace parte la firma analizada, teniendo cuidado de seleccionar aquellas que son similares en la mayoría de los aspectos, como tamaño, objeto social, línea de productos, número de trabajadores, etc.. La ventaja de tomar empresas muy similares evita el problema de los indicadores estándar, en los cuales las cifras de las empresas muy grandes o muy pequeñas pueden distorsionar los indicadores.
- Las razones o indicadores de la misma empresa, obtenidos en años anteriores, los cuales son relativamente fáciles de obtener, especialmente para quien trabaje dentro de la empresa. Estos permiten apreciar su tendencia financiera, ya sea positiva o negativa
- Las razones o indicadores calculados con base en los presupuestos de la empresa. Estos serán indicadores puestos como meta para la empresa y sirven para que el analista examine la distancia que los separa de los indicadores reales alcanzados
- Finalmente, los parámetros que el analista a logrado asimilar a través del estudio y la experiencia, y que van formando su propio criterio sobre lo que es adecuado o no para la empresa determinado.

Para analizar correctamente los indicadores de una empresa es necesario, ante todo conocer detalladamente la actividad que realiza, la forma como opera, la etapa de desarrollo en que se encuentra la empresa, la situación general de la economía, etc.

De acuerdo con lo anterior se tiene que indicadores aceptables para una empresa no lo son necesariamente para otra, o que indicadores que pueden aceptarse cuando la empresa comienza se consideren riesgosos cuando esta ya se haya posicionado en el mercado.

#### **1.2.4.1. Indicador de liquidez**

“Estos permiten apreciar la capacidad del negocio para generar efectivo que le permita atender sus compromisos “pagos de obligaciones” corrientes, entendiéndose por corriente todo plazo inferior a un año”<sup>56</sup>. Los principales indicadores de liquidez son los siguientes:

- La razón corriente
  
- La prueba ácida
  
- El capital neto de trabajo.

#### **1.2.4.2. Indicador de Actividad**

“Estos permiten apreciar si una empresa es eficiente en el uso de sus recursos, como inventarios, cartera, activos totales, etc.; trabajando con el mínimo de inversión y logrando el máximo rendimiento de cada uno de dichos recursos”<sup>57</sup>. Los principales indicadores de actividad son los siguientes:

---

<sup>56</sup> BRAVO Mercedes, Contabilidad General

<sup>57</sup> Ídem

- La rotación de cartera
- La rotación de inventarios
- La rotación de proveedores
- El ciclo de efectivo
- La rotación del activo total

Los indicadores de actividad, además, resultan un complemento efectivo para el análisis de la liquidez, puesto que estos nos indican si es recursos para atender las obligaciones y desembolsos, mientras que los indicadores de actividad muestran si dichos recursos se tendrán oportunamente.

#### **1.2.4.3. Indicador de Rentabilidad**

“Los indicadores de rentabilidad permiten apreciar el adecuado manejo de los ingresos, costos y gastos, y la consecuente habilidad para producir utilidades”<sup>58</sup>. Los principales indicadores de rentabilidad son los siguientes:

- El margen operacional
- El margen bruto
- El margen neto
- El rendimiento de patrimonio (ROE)
- El rendimiento de activo total (ROA)

---

<sup>58</sup> BRAVO Mercedes, Contabilidad General

#### **1.2.4.4. Indicador de Endeudamiento**

Este grupo de indicadores “sirve para analizar si la política de financiación de una empresa es adecuada según las circunstancias de la economía, su capacidad de endeudamiento, la correcta distribución de pasivos de acuerdo con el plazo, y el efecto del endeudamiento sobre la utilidad de cada ejercicio teniendo en cuenta los gastos financieros”<sup>59</sup>, los indicadores más utilizados para el análisis de estos aspectos son los siguientes:

- El nivel de endeudamiento
  
- El endeudamiento financiero

#### **1.2.5. Análisis Financiero**

##### **1.2.5.1. Análisis Vertical**

“Es una técnica sencilla que consiste en tomar un solo estado financiero, el balance general o el estado de resultados y relacionar una de sus partes con un total o subtotal dentro del mismo estado”<sup>60</sup>, el cual se denomina cifra base.

El análisis vertical es el análisis estático, pues estudia la estructura de los estados financieros de un negocio en un momento determinado, sin tener en cuenta los cambios ocurridos a través del tiempo. Si se toma, por ejemplo, el balance general, se puede hacer el análisis vertical tanto en la parte izquierda activo como en la parte derecha pasivo y patrimonio

---

<sup>59</sup> BRAVO Mercedes, Contabilidad General

<sup>60</sup> Ídem

### **1.2.5.2. Análisis Horizontal**

“El análisis horizontal es una herramienta que se que se ocupa de los cambios ocurridos tanto en las cuentas individuales como en los totales y subtotales de los estados financieros, de un periodo a otro y, por tanto, requiere de dos o más estados financieros de la misma clase, presentados para periodos consecutivos e iguales, ya se trate de meses, semestres o años”<sup>61</sup>. Es además, un análisis dinámico, porque se ocupa del cambio o movimiento de cada rubro de uno a otro periodo.

El análisis horizontal sirve para evaluar la tendencia de cada uno de los rubros del balance o estado de resultados de un periodo a otro y con base en dichas tendencias, evaluar si la evolución del negocio es satisfactoria.

## **1.3. Gestión Contable**

### **1.3.1. Naturaleza de las Cuentas**

Para que la ecuación contable se cumpla, cada operación contable es como una balanza, en la cual a cada lado (derecho e izquierdo) hay un valor igual que mantiene el equilibrio. En otras palabras, cada vez que se registra un debito en una cuenta, debe registrarse en otra el correspondiente crédito.

En resumen son de naturaleza debito los activos, los costos y los gastos. Estas cuentas siempre aumentan por el lado izquierdo (debito) y disminuyen por el lado derecho (crédito).

Son de naturaleza crédito los pasivos, el patrimonio y los ingresos. Estas cuentas siempre aumentan por el lado derecho (crédito) y disminuyen por el lado izquierdo (debito).

---

<sup>61</sup> BRAVO Mercedes, Contabilidad General

FECHA	DETALLE	DEBE	HABER
02-02-09	Efectivo  Pensiones Abril  Certificados  Otros  Según Cierre de caja 12525	10000.00	9800.00  150.00  50.00
03-02-09	Banco Produbanco  Efectivo	10000.00	10000.00
31-03-09	Equipos de Computación  Banco Produbanco  Según Factura 001-001-001584	3500.00	3500.00

### 1.3.2. Proceso Contable

#### 1.3.2.1. Plan de Cuentas

“El plan de cuentas es un registro uniforme y detallado de las operaciones económicas de una empresa, el cual busca lograr una mayor transparencia, claridad y confiabilidad en el análisis de la situación financiera y la evolución del negocio. Permite comparar los resultados de la operación con otros estados financieros de comerciantes que desarrollen la misma actividad. Su aplicación es obligatoria para todos los comerciantes”.<sup>62</sup>

---

<sup>62</sup> BRAVO Mercedes, Contabilidad General

### **1.3.2.2. Documentación Contable**

Es la actividad más importante q se debe cumplir en la gestión contable, debido a que es la base de la actividad económica, ya que a partir de documentos enviados o emitidos y aquellos recibidos se genera una transacción en el giro contable, en donde se inicia el movimiento de las cuentas de activo, pasivo y patrimonio. Esta documentación contable está conformado por facturas de compra, facturas de ventas, notas de venta, comprobantes de retención, estados de cuenta, notas de debito, notas de crédito, depósitos, cheques, transferencias bancarias, entre otros.

### **1.3.2.3. Balance de Situación Inicial**

El balance inicial es aquel balance que se hace al momento de iniciar una empresa o un negocio, en el cual se registran los activos, pasivos y patrimonio con que se constituye e inician operaciones.

Cuando se crea una nueva empresa se requiere que los socios aporten una serie de activos y posiblemente se deba incurrir en algunas obligaciones para poder operar o adquirir los activos, lo que su conjunto conforman el balance inicial.

Sabemos que un activo es todo bien o derecho que tenga la empresa. Que el pasivo son las deudas y obligaciones que se tienen con terceros y que el patrimonio son los aportes que los socios hacen a la nueva empresa.

Una nueva empresa para poder iniciar operaciones requiere de activos, los cuales deben ser financiados. Esta financiación puede provenir de los socios que aportan los activos o de terceros que hacen créditos a la nueva empresa. De esta forma surgen los pasivos y el patrimonio.

### **1.3.2.4. Libro Diario**

Es un libro contable donde se recogen, día a día, los hechos económicos de una empresa. La anotación de un hecho económico en el libro Diario se llama asiento; es

decir en él se registran todas las transacciones realizadas por una empresa. Permite registrar en forma cronológica todas las transacciones realizadas por la empresa.

Los asientos son anotaciones registradas por el sistema de partida doble y contienen entradas de débito en una o más cuentas y crédito en otra(s) cuenta(s) de tal manera que la suma de los débitos sea igual a la suma de los créditos. Se garantiza así que se mantenga la ecuación de contabilidad .

“El Libro Diario es conocido como libro de Entrada Original, porque en él se registran por primera vez las operaciones de la empresa. En el quedarán registradas todas las transacciones que se dan lugar en una empresa y en orden cronológico; se registrará indicando el nombre de las cuentas que han de cargarse y abonarse, así como los importes de los débitos y créditos”<sup>63</sup>.

El formato de libro diario contiene columnas como: fecha, código, detalle, referencia, parcial, debe, haber.

#### **1.3.2.5. Libro Mayor**

“Es el libro de contabilidad en donde se organizan y clasifican las diferentes cuentas que moviliza la empresa de sus activos, pasivos y patrimonio, resumen todas las transacciones que aparecen en el libro diario, con el propósito de conocer su movimiento y saldo en forma particular”<sup>64</sup>.

Los cargos y créditos a las distintas cuentas, según se muestra en los asientos de diario, se registran en las cuentas mediante el proceso llamado pasar al mayor.

El libro mayor contiene en su formato las siguientes columnas: fecha, detalle, referencia, debe, haber, saldo.

---

<sup>63</sup> BRAVO Mercedes, Contabilidad General

<sup>64</sup> Ídem



Se reconoce que hay dos tipos:

- Libro Mayor principal.- Para las cuentas de control general
- Libro Mayor Auxiliar.- Para las sub. Cuentas y auxiliares

### **1.3.2.6. Balance de Comprobación**

Se trata de un documento contable elaborado por el empresario que le permite hacerse una idea sobre la situación de su empresa, y las operaciones realizadas en el periodo. El objetivo final de este balance es comprobar que no existen asientos descuadrados en la contabilidad.

Es un instrumento financiero que se utiliza para visualizar la lista del total de los débitos y de los créditos de las cuentas, junto al saldo de cada una de ellas, de esta forma permite establecer un resumen básico de un estado financiero

### **1.3.2.7. Estados Financieros**

Los dueños y gerentes de negocios necesitan tener información financiera actualizada para tomar las decisiones correspondientes sobre sus futuras operaciones.

La expresión "estados financieros" comprende: Balance general, estado de ganancias y pérdidas, estado de cambios en el patrimonio neto, estado de flujos de efectivo (EFE), notas.

Las características fundamentales que debe tener la información financiera son:

- La utilidad, como característica de la información financiera, es la cualidad de adecuar ésta al propósito de los usuarios, entre los que se encuentran los

accionistas, los inversionistas, los trabajadores, los proveedores, los acreedores, el gobierno y, en general, la sociedad.

- La confiabilidad de los estados financieros refleja la veracidad de lo que sucede en la empresa

Estados financieros presentan los recursos generados o utilidades en la operación, los principales cambios ocurridos en la estructura financiera de la entidad y su reflejo final en el efectivo e inversiones temporales a través de un periodo determinado. La expresión

### **1.3.2.8. Ajustes**

Todo lo que suceda en el negocio debe registrarse en el sistema contable, para que el diario y el mayor contengan un historial completo de todas las operaciones mercantiles del periodo. Si no se ha registrado una operación o transacción, los saldos de las cuentas no mostrarán la cifra correcta al final de periodo contable.

Los asientos con que se ajustan o actualizan las cuentas se llaman asientos de ajuste. Cada asiento de ajuste afecta una cuenta de balance general y del estado de resultados. Si el ajuste no afecta a una cuenta de ingresos o de gastos, no es un asiento de ajuste.

#### **AJUSTES ORDINARIOS**

“Son los asientos que se realizan con frecuencia, en la empresa en cada periodo contable”.<sup>65</sup> Este tipo de ajustes afectan las siguientes cuentas:

- Caja

---

<sup>65</sup> BRAVO Mercedes, Contabilidad General

- Bancos
- Provisiones y deudas de difícil cobro
- Inventario de mercancías
- Depreciación acumulada
- Gastos pagados por anticipado y cargos diferidos
- Ingresos recibidos por anticipado
- Ingresos por cobrar
- Costos y gastos por pagar
- Provisiones para obligaciones laborales

### **1.3.2.9. Notas a los Estados Financieros**

“Las notas a los estados financieros representan la divulgación de cierta información que no está directamente reflejada en dichos estados, y que es de utilidad para que los usuarios de la información financiera tomen decisiones con una base objetiva”<sup>66</sup>. Esto implique que estas notas explicativas no sean en sí mismas un estado financiero, sino que forman parte integral de ellos, siendo obligatoria su presentación.

Las notas explicativas a los estados financieros se refieren a las cifras del ejercicio actual como a las cifras comparativas presentadas respecto del ejercicio anterior corregidas monetariamente, y por consiguiente, todas las notas deberán incluir la información requerida para ambos ejercicios presentados.

---

<sup>66</sup> BRAVO Mercedes, Contabilidad General

Se deberá poner especial cuidado en la redacción y presentación de las notas explicativas a los estados financieros, a fin de asegurar que éstas serán fácilmente entendidas e interpretadas.

## ***CAPÍTULO DOS: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA ORGANIZACIÓN***

### **2. Diagnóstico Situacional**

#### **2.1. Información general**

##### **2.1.1. Razón Social**

COLEGIO TÉCNICO SALESIANO “DON BOSCO”

##### **2.1.2. Dirección**

El Colegio Técnico Salesiano Don Bosco está ubicado en el Sector Norte en la Kennedy, Calle Gonzalo Zaldumbide E6-87 y Gonzalo Zaldumbide

##### **2.1.3. Antecedentes**

El Colegio Técnico Salesiano Don Bosco se creó en 1947 inicialmente en la Tola en donde su objetivo principal era el de que a través de la enseñanza se pueda evangelizar a los niños y jóvenes de pocos o casi ningún recurso, en el cual se pretendía que estos fueran útiles a la sociedad, por ello se pensó proporcionar un valor agregado a los estudiantes, concediendo los títulos de prácticos en Mecánica Automotriz, Mecánica Industrial, Carpintería y Artes Prácticas.

Viendo la necesidad de cubrir el sector norte de Quito y más que todo poder llegar a más jóvenes vulnerables, en 1968 se inauguran las instalaciones de la Kennedy la cual a más de tener ciclo básico, también cuenta ya con el diversificado.

En 1995 se convierte en Instituto Técnico Superior y en 1996 logra ser Instituto Tecnológico Superior con las especialidades de Mecánica y Electricidad, posteriormente se fusiona con la UPS.



En el 2002 se logra el Técnico Experimental en donde se realiza cambios en la evaluación (45pts), además se cuenta con la participación padres de familia y a su vez se cuenta con un curso formativo para seglares.

Gracias al apoyo de la comunidad y del público en general por la acogida que se ha dado a la educación salesiana, en el año 2007 se inicia Primero y Segundo año de Básica y se convierte en Unidad Educativa.

El Colegio Técnico Salesiano Don Bosco en su proceso de evangelización trata de involucrar varias actividades para cumplir con su misión de formar buenos cristianos y honrados ciudadanos a través de deportes y actividades de recreación tales como:

- Básquet



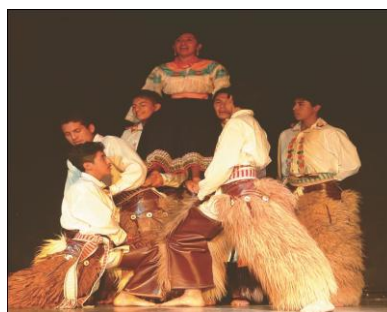
- Fútbol



- Pin Pon



- Danza



- Música



- Teatro



- Club Ecológico



- Scout





- Monaguillos



- Periodismo



- Andinismo



- Voluntariado y Misiones



En el Colegio Técnico Salesiano Don Bosco funcionan varias empresas más que sirven como aporte a la economía y ayudan a su autogestión, dichas empresas son las siguientes:

- **IMPRESA.**- En 1970, la imprenta “Don Bosco”, ingresa en producción, con la publicación de la hoja dominical “Luz del Domingo”. (Producción de libros, revistas, afiches, etc.)
- **MECÁNICA.**- Mecánica aborda la producción de piezas y servicios de metalmecánica. (producción de estanterías, góndolas, lockers, partes y piezas de motores, etc.)



- **MECANOPLAST.**- En 1985, se introduce la sección de Mecanoplast, para la producción de productos de plásticos. (producción de accesorios para muebles, canastillas, armadores, conos, tarrinas, servicio de inyección y tampografía)



El área de administración es la encargada de llevar los registros de contabilidad del Colegio en donde además se hace el pago a proveedores, pago a empleados, facturación. Además existe el Departamento de Gestión de Talento Humano en cual se encarga de manejar los seguros médicos de empleados, la contratación y capacitación al personal.

#### **2.1.4. Marco Jurídico**

El Colegio Técnico Salesiano Don Bosco, es una sociedad de hecho, con personería jurídica propia y obligada a llevar contabilidad. A continuación se detallan las personas responsables de estos cargos:

- Administrador y Representante Legal : Sr Adriano Dalle Nogare
- Auditora: Lcda. Elsa Lastra
- Contadora: Ing. Paola Andrade

Funciona bajo un Registro Único de Contribuyentes (RUC) No. 1791776771001, iniciando sus actividades el 6 de julio de 1948, teniendo como actividad económica la enseñanza secundaria técnica.

#### **2.1.5. Objeto Social**

El Colegio Técnico Salesiano Don Bosco, es una institución salesiana, regida por la sociedad salesiana en el Ecuador, la cual tiene como objeto social, la ENSEÑANZA SECUNDARIA TÉCNICA, con especializaciones en:

- Mecánica Industrial
- Electricidad y Electrónica

Con el fin de aportar a la sociedad con bachilleres técnicos capaces de desenvolverse en el ámbito laboral, y cumpliendo los requerimientos actuales en aspectos técnicos.

Teniendo como visión la formación de bachilleres técnicos altamente competentes en las especializaciones existentes, mediante su participación directa en el campo del trabajo, con sólidos conocimientos, capaces de coadyuvar y optimizar la utilización de recursos existentes en la empresas y en el país.

### **2.1.6. Misión Salesiana**

La siguiente es la misión que los salesianos en el Ecuador tratan de perseguir:

Fieles a los compromisos heredados de Don Bosco, somos evangelizadores de los jóvenes, especialmente de los más pobres; tenemos cuidado especial de las vocaciones apostólicas; somos educadores de la fe en los ambientes populares, sobre todo con la comunicación social, y anunciamos el Evangelio a los pueblos que no lo conocen. Y puede resumirse brevemente así: “Ser signos y portadores del amor de Dios a los jóvenes, especialmente a los más pobres”.<sup>67</sup>

### **2.1.7. Autoridades**

El Colegio Técnico Salesiano Don Bosco, funciona en la sección diurna con la colaboración de:

- Padre Francisco Gómez                      DIRECTOR DE LA COMUNIDAD
  
- Sr. Adriano Dalle Nogare                      REPRESENTANTE LEGAL
  
- Dr. Víctor Orquera                              RECTOR

---

<sup>67</sup> Tomado de carta de navegación Inspectoría Salesiana

- Dr. Alfonso Vargas VICE-RECTOR
- Lcda. Elsa Lastra AUDITORA
- Ing. Paola Andrade CONTADORA
- Lcdo. Edison Portilla INSPECTOR GENERAL
- Lcdo. Vinicio Carvajal INSPECTOR SECCIÓN  
DIVERSIFICADO
- Lcdo. Xavier Guerra INSPECTOR SECCIÓN BÁSICA

## **2.2. Identificación de los elementos sistémicos de la organización**

### **2.2.1. Misión**

Ofrecer un servicio educativo-pastoral de calidad y significativo en el área técnica, acorde con el desarrollo científico y tecnológico, nacional e internacional, mediante una educación integral, cimentada en auténticos valores, formando buenos cristianos y honrados ciudadanos, viviendo fiel y plenamente el sistema preventivo de Don Bosco en un ambiente de auténtica pertenencia a la educación salesiana y familiaridad.

### **2.2.2. Estrategias**

## **LÍNEAS ESTRATÉGICAS**

### **DOCENCIA:**

Mejorar la función docente a través de la incorporación inteligente de procesos, medios y políticas.

**Objetivos:**

- Racionalizar el talento docente, sobre la base de la selección, evaluación del desempeño y el perfil de competencias profesionales.
- Generar y articular programas de formación permanente para el docente, en función del desarrollo curricular
- Rediseñar el Sistema de Evaluación Docente, para que en razón de sus competencias, responsabilidad e implicación institucional, contribuya al desarrollo estudiantil

**VINCULACIÓN CON LA COLECTIVIDAD:**

Fortalecer el compromiso social de la comunidad salesiana generando credibilidad y aceptación de nuestra propuesta educativa en los distintos sectores sociales.

***Objetivos:***

- Satisfacer las necesidades formativas, de investigación, de profesionalización y liderazgo que propicie la formación de una nueva sociedad.
- Generar opinión y pensamiento colectivo en torno a la problemática social y la importancia de la concienciación, que posibilite una actitud de cambio.
- Desarrollar actividades de extensión secundaria, prácticas pre- profesionales y pasantías que favorezcan especialmente a los sectores vulnerables de la sociedad.

## **GESTIÓN ACADÉMICA:**

Fortalecer la planificación, desarrollo curricular y la evaluación como soporte académico.

### ***Objetivos:***

- Mejorar el proceso académico a través de programas de evaluación a los docentes de cada área académica, cumpliendo los requerimientos de Consejo Nacional de Educación Salesiana (CONESA).
- Desarrollar un Sistema de Planeación y Gestión Académica que permita la dirección, seguimiento y evaluación de planes y programas institucionales.
- Fortalecer el proceso de implementación del sistema curricular por especialización.

### **2.2.3. Políticas**

## **POLÍTICAS INSTITUCIONALES**

- Proyectar el quehacer educativo hacia la formación integral de los estudiantes.
- Ofrecer un ambiente de respeto, cordialidad, apertura inspirado en el Sistema Preventivo de Don Bosco.
- Educar a jóvenes que provienen de hogares formados, estructurados y católicos.
- Contar con un equipo de docentes humano, cristiano y profesionalmente competente con afán de superación y constante renovación.

- Centrar los procesos de aprendizaje en la potenciación de habilidades, destrezas y competencias con base bilingüística útiles para la vida.
- Optimizar el tiempo libre con la oferta de actividades formativas.
- Fortalecer el núcleo familiar mediante la evangelización.

## **POLÍTICAS CONTABLES**

- Al contador general, le corresponde la posibilidad de crear, modificar, eliminar cuentas y subcuentas de mayor y resultados
- Al contador general, se le asignara la responsabilidad de depurara e integrar los saldos de las cuentas que integran los balances generales
- Compras
  - Verificar el presupuesto asignado para las diversas compras
  - Adjuntar la orden de compra, debida mente firmada y autorizada por el jefe de sección.
  - Solicitar tres cotizaciones para cada compra
  - Adquirir los bienes de mejor calidad al mejor precio
  - Solicitar crédito al proveedor en compras mayores a quinientos dólares (\$500)



- Pensiones
  - Todas las recaudaciones por pensiones se harán a través del banco autorizado con el correspondiente código del alumno
  - Un día posterior al pago de la pensión, se emitirá el comprobante de venta correspondiente
  - Los comprobantes de venta emitidos serán entregados al inspector el 15 y 30 de cada mes, para que realice la respectiva entrega a cada estudiante
  - El 10, 15, 20, 25 de cada mes se emitirá un reporte de pensiones pendientes de cobro, para que inspección envíe un comunicado a los representantes
  
- Activos Fijos
  - Llevar un archivo individualizado de cada uno de los activos fijos, con la respectiva factura de compra, identificando claramente el nombre del custodio y sección.
  - Llevar una tarjeta kàrdex por cada uno de los activos fijos, en donde se registra la depreciación mensual correspondiente
  - Para la baja de activos, el director y el administrador serán los responsables de asignar su destino posterior (sea su venta o donación) previo aviso al departamento contable.
  - Se considera activo fijos aquellos bienes que sean destinados para producir y que superen la base de setenta dólares (70.00)

- Se debe adjuntar a cada compra del activo fijo una cuenta de contrapartida del presupuesto asignado
  
- Proveedores
  - Los pagos a proveedores se realizarán 48 horas posterior a la recepción de la factura
  - Cada factura de compra debe llevar la correspondiente autorización del director, jefe de sección y responsable, e indicando el motivo de la compra
  
  - Los pagos a proveedores se realizarán todos los días en horario de 1:30 a 4:00 pm
  
  - Los pagos solo se realizarán a los proveedores que tengan el correspondiente sello de la empresa o a su vez la debida autorización

## **VALORES**

Los valores constituyen el destello del amor divino, distribuidos generosamente en cada corazón, para lograr una convivencia sana y un saludable crecimiento personal, los valores han sido consensuados y asumidos por la Comunidad Educativa para profundizarlos en los diferentes contextos del quehacer educativo y lograr una praxis cotidiana, estos son:

- Solidaridad
  
- Responsabilidad
  
- Respeto
  
- Eficacia

- Honestidad
- Entusiasmo
- Integridad
- Sencillez
- Conciencia Crítica

#### **2.2.4. Estructuras**

El Colegio Técnico Salesiano Don Bosco posee una infraestructura muy amplia, para brindar un servicio adecuados a los alumnos. Posee:

- Un edificio principal, de cuatro pisos, dividido de la siguiente forma:
  - Primero.- talleres de mecánica y electricidad, DOBE, Centro Médico, inspección general, baños, centro de copias.
  - Segundo.- Laboratorios de computación, inspección del ciclo básico y aulas para 8vo hasta 10mo de básica, baños
  - Tercero.- inspección del ciclo diversificado, aulas 1-3 de Bachillerato, capilla María Auxiliadora.
  - Cuarto.- Salón para clubes, baños
- Iglesia
- Tres amplios espacios dedicados a canchas deportivas

- Coliseo
  
- Un edificio.- destinado al uso del área administrativa como son:
  - Dirección
  
  - Rectorado
  
  - Vice-rectorado
  
  - Secretaría
  
  - Colecturía
  
  - Administración
  
  - Biblioteca
  
- Tres bares
  
- Dos amplios baños generales
  
- Salón de Juegos
  
- Teatro
  
- Amplios Parqueaderos
  
- Bodega de instrumentos musicales

## **2.2.5. Recursos**

### **2.2.5.1. Humanos**

El Colegio Técnico Salesiano cuenta con el apoyo de personal docente y administrativo calificado, con un alto nivel de educación, capaz de poder ofrecer una educación de calidad y actualizada a los jóvenes estudiantes.

El personal está dividido de la siguiente manera:

- Un Director, para efectuar un control y autorización de los procesos
- Un Administrador, hace de representante legal para la figura jurídica y tramites con empleados
- Una Contadora, para llevar a cabo la revisión del proceso contable
- Dos Asistentes Contables, para realizar todos los movimientos contables y registros respectivos.
- Una persona para realizar el cobro de pensiones, derechos, certificados, matriculas, etc.
- Dos personas de Recursos Humanos, una para realizar la parte contable y la otra para realizar la parte administrativa como es selección de personal, capacitación, etc.
- Una secretaria, para realizar la recepción de documentos y trámites necesarios con los estudiantes, en los diversos procesos.
- Una Colectora, para efectuar los pagos y tramites a personal del fisco

- Un doctor, para ofrecer ayuda médica a los estudiantes en cualquiera de sus dolencias.
- Dos Psicólogos educativos, para brindar ayuda psicológica a los estudiantes tanto de los que ya están estudiando como de aquellos que van a ingresar.
- Una trabajadora Social, de manera que se pueda brindar un servicio a los estudiante de rebaja de pensión, cobertura de seguros médicos, rebaja de pensión a hijos de empleados.
- Una persona para el centro de copias
- Dos Docentes para Música, uno para cada sección
- Dos Docentes para el Área de Matemáticas.
- Tres padres para el Área Pastoral
- Tres Docentes para el Área de Inglés
- Dos Docentes para el Área de Lenguaje
- Cinco Docentes para el Área Mecánica
- Cinco Docentes para el Área Eléctrica
- Dos Docentes para el Área de Sociales
- Un portero, para efectuar un control de entrada y salida de personal o estudiantes.

- Tres inspectores, un inspector general, un inspector para la sección básica, un inspector para la sección diversificado; con el objetivo de ejercer un adecuado control sobre los estudiantes y de igual forma se pueda ofrecer un cuidado más continuo a cada uno de ellos
- Tres profesores para el Área de Educación Física, de tal forma que se pueda ofrecer un servicio y atención personalizada a los alumnos, en las diferentes secciones.
- Un Ingeniero en Sistemas, el cual realiza la programación de los sistemas de pensiones, contabilidad, activos fijos
- Tres Ingenieros Eléctricos, los cuales brindan el adecuado mantenimiento a las instalaciones del colegio, de tal forma que toda la iluminación, operaciones, máquinas de los talleres, etc. puedan operar sin ningún inconveniente.
- Cuatro personas de apoyo.- una para la limpieza de los patios y baños generales, una para la limpieza de cada planta

### **2.2.5.2. Tecnológicos**

El Colegio Técnico Salesiano Don Bosco cuenta con laboratorios de computación con 40 equipos, totalmente equipados y cubre las necesidades de los estudiantes.

Además cuenta con talleres para las diferentes especialidades que brinda el colegio, con maquinaria innovada y que cumple con las nuevas necesidades del mercado, alcanzando uno de los objetivos de la institución como es formar profesionales de alta calidad, competitivos con las exigencias laborales. El taller de mecánica cuenta con 15 Máquinas Soldadoras, 10 máquinas Fresadoras y 5 Máquinas Prensadoras.

La administración del Colegio cuenta 7 equipos de alta tecnología, capaces de procesar información oportuna con óptimos resultados, de manera que se pueda ofrecer información confiable tanto a usuarios internos como externos. También cuenta con un equipo servidor para dar respaldo a la información.

También el colegio cuenta con tres salas de audio visuales, cada una de ellas cuenta con una televisión y un DVD. Además se cuenta con 2 infocus y 2 laptops.

El teatro cuenta con una mezcladora de música, dos parlantes, un proyector, una consola.

El Coliseo cuenta con 2 parlantes de música.

La inspección cuenta con un amplificador, dos micrófonos, un parlante.

#### **2.2.5.3. Económicos**

El capital del Colegio Técnico Salesiano Don Bosco está conformado de la siguiente manera:

- El 66% proviene del aporte del estado, por ser una institución fisco misional
- El 34% proviene del aporte de varias secciones de la Casa Salesiana Kennedy como son: Imprenta, Mecanoplast, Mecánica, Comunidad, Parroquia.

#### **2.2.5.4. Materiales**

Para el desarrollo de las actividades diarias, el colegio cuenta con diferentes implementos necesarios para ofrecer un buen servicio a sus alumnos como son:



- Picas
- Cunetas
- Útiles de oficina para cada área
- El área de música cuenta con 1 batería, 1 bajo, 2 guitarras, 2 teclados, 4 micrófonos
- 10 Balones de futbol, 10 balones de básquet, 5 balones de vóley, 3 redes de vóley
- 5 Mesas de pin-pon
- Sillas para cada una de las salas
- Pizarrones
- Marcadores Líquidos, borradores

#### **2.2.6. Normatividad**

El Colegio Técnico Salesiano Don Bosco tiene como fundamentación legal:

- Estatutos
- Ley de Educación
- Reglamentos del CONESA
- Reglamento General de la institución

- Reglamento de Estudiantes

### **2.2.7. Sistemas**

El Colegio cuenta con un sistema llamado Sistema de Contabilidad General (SCG), diseñado con todos los requerimientos establecidos por los altos directivos de la institución para tener una especialización en áreas como:

- Contabilidad.- el cual cuenta con diferentes módulos para ingresar, procesar y obtener información adecuada en las diferentes situaciones del colegio como son: facturación, registro contable de diarios, ingresos, egresos, roles de pagos. De esta forma el sistema también proporciona el procesamiento de libro diarios, Mayorización, balances, movimientos por cuenta. Así como adicionales de plan de cuentas, datos de clientes y proveedores.
- Pensiones.- este sistema es específicamente para el registro de pagos de pensiones, emisión de derechos, certificados, reportes de pensiones atrasadas, reporte de alumnos por curso, reporte de cierre de caja, reporte de movimientos diarios, proceso de matrícula.
- Activos Fijos.- diseñado para el control de activos de la organización, aquí se registra la adquisición, baja, depreciación mensual de activos, este sistema genera mensualmente un reporte de todos los movimientos que se han dado en cuanto a activos, con fechas de adquisición, responsable de custodio y lugar de destino.
- Secretaria.- diseñado para el ingreso y reporte de notas de los estudiantes, control de asistencia de alumnos, reportes del número de estudiantes, reporte de listado de estudiantes por aula, reporte de certificados, reporte de admisiones

## **2.3. Diagnóstico Situacional**

### **2.3.1. Análisis FODA**

Después de realizar encuestas a todo el personal docente y administrativo y conocer cada uno de los movimientos que se realizan en el Colegio Técnico Salesiano Don Bosco en su desempeño diario de actividades, se ha realizado un diagnóstico situacional de la institución en el cual se muestran las fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas que tiene el colegio Don Bosco, los cuales ayudarán a tomar medidas que ayuden al desarrollo y mejoramiento institucional

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Brindar educación técnica de calidad	Ser una institución técnica experimental de renombre nacional	Los docentes no cuentan con capacitación continua	Existen otras instituciones especializadas en educación técnica
Contar con el material necesario para la enseñanza	Es una institución fisco misional, lo que permite cobrar pensiones con costos bajos	No existe la publicidad necesaria para captar más alumnos	Otras instituciones técnicas son fiscales
Cuenta con laboratorios especializados en ramas técnicas	Cuenta con una infraestructura adecuada	No cuenta con una coordinación interna adecuada	Debe existir una innovación continua respecto a equipos tecnológicos
Ofrece educación personalizada a los estudiantes	El espacio físico permite acoger a gran cantidad de alumnos	No se tiene el numero requerido de docentes para brindar un servicio más eficiente	En el aspecto social los estudiantes de pocos recursos no tienen mucha apertura en la institución debido a que los costos por otros aspectos como: uniformes, libros, son muy altos.
Tiene personal docente y	Contar con un departamento de	La mayor parte del cuerpo de	Cambios políticos ponen en

administrativo con alta formación ética y humana	trabajo social, lo cual permite hacer un estudio económico de cada estudiante	docentes está conformado por docentes de edad avanzada	riesgo el apoyo del gobierno a la educación
Las políticas internas están adecuadamente implementadas	Estar ubicados en un lugar estratégico (centro-norte)	No cuenta con educación mixta	Nuevas propuestas académicas de otras instituciones generan nuevas expectativas a estudiantes
Permite practicas constantes a los estudiantes en las especialidades	Cuenta ya con sección primaria		
Tiene vinculo directo con el Educación Superior ( Universidad Salesiana)	Es de aceptación por el público en general		
Educación académica apoyada de valores morales y éticos			

### 2.3.2. Conclusiones

Después de realizar el Análisis FODA se puede concluir que Principalmente el problema que se observa en el Colegio Técnico Salesiano Don Bosco es en el manejo de la parte administrativa, financiera y contable, debido a que su contabilidad es centralizada, es decir es llevada a cabo conjuntamente con la de las diferentes secciones.

Es por ello que surge la necesidad de efectuar mayores controles sobre las diversas cuentas de balances, además de aquellas que intervienen en los diferentes procesos y procedimientos, así como poder determinar el grado de eficiencia, efectividad y economía de las actividades realizadas, de tal forma que se mejore continuamente el desarrollo de los mismos, con el objeto de obtener la maximización de la calidad de la administración así como de fomentar la optimización de los bienes y servicios que presta el mismo.

Además al no contar con este modelo de gestión no se podrá llevar un control adecuado de los procesos, movimientos que se realizan frecuentemente y se puede incurrir en riesgos que pueden afectar a la organización como:

- Inadecuada administración de recursos
- No realizar los procedimientos necesarios en varios procesos
- No tener un control de los movimientos y operaciones que se realizan a diario
- No contar con una dirección apropiada en el desarrollo de los procedimientos
- No efectuar una adecuada planificación de los recursos a asignarse así como de los procedimientos a realizarse.

- No existir la comparación de las evaluaciones del desempeño de las diversas áreas del Colegio, con los objetivos propuestos por el rector
- No culminar con los planes proyectados por el rector y que estos no sean de conocimiento de los empleados de las diferentes áreas operativas.
- No tener el cumplimiento de los planes y políticas en todas las áreas operativas.
- No tener conocimiento sobre los nuevos procedimientos sobre cómo mejorar la efectividad, la eficiencia y la economía
- No tener adecuados controles de operación, sobre todo en los que respecta a la adecuada administración de recursos o más conocidos como posibles fuentes de desperdicios

Es por ello que para lograr la eficiencia y efectividad en los procesos, procedimientos y operaciones es necesario e indispensable diseñar un modelo de gestión administrativa, financiera y contable para aportar a la organización con los beneficios que podría traer consigo su posterior aplicación, de esta forma se podrá mejorar el proceso administrativo y por ende proporcionar información confiable, oportuna y de calidad a los directivos como son: el rectorado y la administración del Colegio Técnico Salesiano Don Bosco.

Un aspecto importante que se debe tomar en cuenta, es el mantenimiento de los sistemas y la evaluación de desempeño de los mismos mediante una auditoría informática, debido a que sobre ellos gira toda la información y de este dependerá el procesamiento adecuado de datos para la correcta toma de decisiones. El modelo de gestión permitirá conocer mediante su aplicación la evaluación de la gestión del rector en sus operaciones, el adecuado manejo del proceso administrativo, el manejo de la parte financiera y contable para la toma de decisiones.

A través del análisis FODA se pudo observar las fortalezas o ventajas con las que cuenta la institución para poder dar solución a los problemas mencionados anteriormente, estas son:

- Ser especialista en educación técnica, lo cual es bueno ya que están cumpliendo el objetivo para el cual fueron creados, su razón de ser.
- Estar posicionado en el mercado educativo como uno de los mejores colegios técnicos, lo cual también tiene a su favor para ser utilizado con una herramienta de gestión.
- Contar con talleres completamente equipados para la práctica constante de los estudiantes, lo cual es beneficioso ya que permite ofrecer a la sociedad profesionales bachilleres altamente competitivos, con experiencia en manejo de la tecnología productiva y mecanización, de tal forma que puedan enfrentar los retos laborales.
- Contar con sistema de becas para estudiantes de bajos recursos económicos, lo cual permite el acceso a la educación técnica por parte de sectores vulnerables.

Entre otras, las fortalezas anteriormente mencionadas son las más relevantes, las cuales permiten que la institución siga innovando y tratando día a día que la educación que se imparte en el Colegio sea más competitiva, a través del cumplimiento de estándares de calidad.

Pero también cuenta con algunas debilidades y amenazas que deben ser mejoradas, analizadas y tratadas a través de las oportunidades o fortalezas que se posee, entre las más importantes tenemos:

- Otras instituciones educativas con fiscales



- Cambios gubernamentales ponen en riesgo las asignaciones económicas a la institución
- Los docentes no cuentan con una capacitación continua

Esto puede ser superado o mejorado a través de las fortalezas y oportunidades como son:

- El tener competencia de otras instituciones educativas técnicas especialmente fiscales, se puede superar ya que el colegio cuenta con un departamento de bienestar estudiantil, por medio del cual los estudiantes pueden acceder a becas, lo cual es beneficioso y permite ayudar a que mas estudiantes de recursos bajos puedan acceder a la educación en el Colegio Don Bosco
- Los cambios gubernamentales también es una situación que podría afectar al Colegio Don Bosco para continuar con el desarrollo de actividades, pero para ello se tiene la ventaja y oportunidad de contar con el aporte de las diversas áreas de la comunidad para apoyar a la autogestión, de tal forma q permita no depender en mayor porcentaje del fisco.
- Los docentes no cuentan con capacitación continua, esta debilidad puede ser superada a través de la creación de planes de capacitación técnica a los diversos profesores de las áreas, de tal forma que el desarrollo de la institución vaya encaminado también con el desarrollo del personal docente. Para ello también se tiene la ventaja de que se cuenta con un adecuado número de estudiantes, lo cual permite cubrir estos rubros de capacitación que no han estado siendo muy utilizados. Esto permitirá corroborar la fortaleza de ofrecer a los docentes educación competitiva bajo estándares de calidad.

***CAPÍTULO TRES: MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA,  
FINANCIERA Y CONTABLE PARA EL COLEGIO TÉCNICO SALESIANO  
DON BOSCO***

**3. Modelo de Gestión Administrativa, Financiera y Contable**

**3.1. Gestión Administrativa**

El Colegio Don Bosco pretende lograr el mejoramiento de la gestión administrativa y académica, con procesos como potencializar, normalizar y garantizar el desarrollo profesional y ocupacional del personal administrativo y de servicio, valorando y estimulando los méritos, la capacitación, responsabilidad y el sentido de pertenencia institucional. Todo el personal administrativo y de servicio está llamado con su ejemplo y conducta, a elevar el nivel ético, científico, cultural y religioso de la institución y cumplir las políticas y estrategias institucionales.

Además de vincular de manera eficiente y eficaz los procesos administrativos como instancia de apoyo a la gestión académica a través de:

- *Consolidar y mejorar los sistemas de información de la institución: generación, automatización y distribución de la información.*

Este objetivo se lo pretende alcanzar a través del departamento de sistemas que es el encargado de permitir que la información tenga una fluidez total. El sistema que se tiene actualmente es útil, pero la desventaja es que funciona separadamente, es decir cada departamento maneja únicamente para lo que necesita y no permite la

consolidación de información. Es por ello que para este modelo de gestión se deben hacer correcciones en el sistema como:

- Hacer nuevas conexiones interdepartamentales relacionados de tal forma que haya una consolidación de información, esto permitirá economizar recursos, tiempo y maximizar beneficios. A su vez el sistema permitirá que la información llegue oportunamente a quien la necesita.
  
- Además de ello se debe crear un sistema de reportes o calificaciones para docentes, en el cual ellos puedan acceder para ingresar notas o novedades de estudiantes, de tal forma que exista una automatización de actividades y de igual forma se ahorre tiempo y recursos que es el objetivo de la administración del Colegio Don Bosco.
  
- *Propiciar asociaciones a nivel institucional e interinstitucional.*

Este objetivo va encaminado a fortalecer el compromiso social de la comunidad salesiana generando credibilidad y aceptación de la propuesta educativa en los distintos sectores sociales. Esto va acompañado de fomentar asociaciones a nivel interno como externo que permita que los estudiantes puedan desempeñarse en varios aspectos y sean partícipes de una sociedad más incluyente.

A nivel institucional se debe fomentar más la participación en los Scout, ya que esta asociación permite a los jóvenes desenvolverse en el ámbito comunitario, ayudando a que desarrollen valores morales, éticos, contribuyendo a alcanzar el objetivo de ofrecer una educación cimentada en valores. Esto permitirá:

- Generar opinión y pensamiento colectivo en torno a la problemática social y la importancia de la concienciación, que posibilite una actitud de cambio

A nivel interinstitucional se debe crear un grupo representativo para implementar convenios con instituciones o empresas de ramas técnicas, de tal forma que permita la práctica y contacto laboral de los estudiantes con la sociedad, esto permitirá:

- Satisfacer las necesidades formativas, de investigación, de profesionalización y liderazgo que propicie la formación de una nueva sociedad.
- Desarrollar actividades de extensión secundaria, prácticas pre- profesionales y pasantías que favorezcan especialmente a los sectores vulnerables de la sociedad.

- *Mejorar la gestión del talento humano.*

Fomentar el apoyo al Departamento de Talento Humano será fundamental para el desarrollo del Colegio Don Bosco, ya que permitirá contar con un personal calificado acorde a las expectativas de las autoridades y los requerimientos educativos. Además permitirá mejorar la función docente a través de la incorporación inteligente de procesos, medios y políticas. Esto se podrá alcanzar mediante:

- Implementar procedimientos de selección de personal (ver Flujo grama)
- Actualizar fichas de documentación de personal docente y administrativo. (ver anexo1)
- Dar a conocer a los empleados los procedimientos y formatos de beneficios (vacaciones, préstamos, reclamos de seguro médico) necesarios para su requerimiento. (ver anexo2 y flujo grama)
- Organizar un cronograma de motivación al personal docente y administrativo
- Estipular un perfil del talento docente, sobre la base de la selección, evaluación del desempeño y el perfil de competencias profesionales.

- Crear un programas de formación permanente para el docente, en función del desarrollo curricular en las diversas áreas
- Crear un Sistema de Evaluación Docente que potencie la calificación del desempeño docente en los distintos niveles del Colegio Don Bosco, para que en razón de sus competencias, responsabilidad e implicación institucional, contribuya al desarrollo estudiantil
- Establecimiento de metas en relación al perfeccionamiento docente para cada año lectivo.
- Diseño y desarrollo de un proceso sistemático de formación y actualización docente, que aborde temáticas de actualidad y proporcione herramientas a los docentes para cualificar los procesos de interaprendizaje.
- Determinación de modalidades para la promoción y estímulo a los docentes durante cada año lectivo.
- *Consolidar la imagen institucional en base a principios de transparencia.*

El Colegio Don Bosco se ha caracterizado por prestar servicios educativos de calidad, siempre encaminado prioritariamente a los sectores más vulnerables de manera transparente y clara.

Es por ello que para corroborar la aplicación de los principios de transparencia, se debe:

- Establecer un cronograma de presentación de informes tanto a personal docente, administrativo como a los padres de familia y alumnos.

- Determinar un cronograma de presentación de informes y resultados a la Comunidad e Inspectoría Salesiana.
- *Fortalecer la planificación, desarrollo curricular y la evaluación como soporte académico.*

Este objetivo va encaminado a mejorar el servicio de educación ofrecido, ya que en la gestión de Colegio también debe establecerse parámetros para evaluar el servicio prestado. Este se pretende alcanzar a través de:

- Mejorar el proceso académico a través de programas de evaluación a los docentes de cada área académica.
- Desarrollar un Sistema de Planeación y Gestión Académica que permita la dirección, seguimiento y evaluación de planes y programas institucionales.
- Fortalecer el proceso de implementación del sistema curricular por especialización
  - *Definir la gestión del departamento de Bienestar Estudiantil*

El Departamento de Bienestar Estudiantil, es muy importante, ya que ayuda a cumplir la meta de servir jóvenes de escasos recursos, es por ello que se debe definir claramente las actividades de gestión para obtener un adecuado desarrollo del departamento. Para ello se debe realizar actividades como:

- Establecer objetivo departamentales
- Determinar claramente actividades del departamento
- Crear un cronograma de actividades

- Organizar reuniones con directivos para presentación de informes
  
- Analizar la gestión del departamento en un periodo lectivo.
  
- *Establecimiento de un sistema de información periódico de la gestión de la institución*

Este método es muy importante implementar en el Colegio Don Bosco debido a que se podrá evaluar la gestión de un periodo lectivo, a continuación se presenta un plan de acción para alcanzar el cumplimiento de este objetivo.

Gestión Administrativa

Líneas de acción	Responsables de la ejecución	Políticas	Indicadores de evaluación	Agentes evaluativos
<p>Desarrollo de procesos de gestión del Departamento Administrativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis de Evaluaciones de Desempeño de cada empleado en las diferentes áreas</li> <li>- Evaluación de la productividad de cada departamento</li> <li>- Análisis de consumo de</li> </ul>	<p>Administrador Contadora Colectora Asistente Contable</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Ecónomo será el responsable de la aprobación de todos los procesos y acción que realicen las integrantes del Departamento.</li> <li>• La contadora será la responsable de realizar los procesos contables y de gestión de los recursos, según las normas establecidas por el Economato</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempeño de funciones de cada integrante del Departamento=  <i>%desempeño actual - 100% cumplimiento de objetivos</i></li> <li>• Capacidad de trabajo en equipo.  <i>% avance de trabajo - 100% cumplimiento de objetivo:</i></li> <li>• Satisfacción en la atención de los usuarios=  <i><math>\frac{\text{No. usuarios satisfechos}}{\text{No. usuarios atendidos}}</math></i></li> </ul>	<p>Economato Inspectorial Administrador Integrantes del Departamento</p>



<p>insumos por departamento</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis del cumplimiento normatividad legal (tributarias y contables) en cada departamento</li> <li>- Estudio y evaluación de parámetros de medición para contratación del personal</li> <li>- Evaluación del cumplimiento de las normas y procedimientos</li> </ul>		<p>Inspectorial.</p> <p>Además realizará todas las acciones referentes al ámbito tributario y ayudará en el proceso de contratación del personal.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La Colectora será la responsable de la recaudación del dinero, del cuadro de caja diaria y la realización de los depósitos bancarios. Además será la responsable de la realización de los demás procesos de gestión</li> </ul>		
--	--	---	--	--

<p>implantados en cada departamento</p> <p>- Toma de decisiones a través de los diferentes análisis a los procesos de gestión</p>		<p>económica de la Unidad Educativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La Asistente Contable será la encargada del registro de los ingresos diarios, notas de crédito, asientos de reposición y los seguros.</li> <li>• El Ecónomo aplicará un instrumento mensual de evaluación del desempeño de las integrantes del Departamento.</li> <li>• Los resultados</li> </ul>		
---	--	---	--	--

		<p>globales de la evaluación serán presentados ante el Consejo Económico y Consejo de la CEP.</p>		
<p>Implementación y evaluación periódica de la gestión del Consejo Económico de Obra.</p>	<p>Administrador Rector Contadora Presidente del Comité de Padres de Familia Presidente del Consejo Estudiantil Representante de los docentes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Consejo Económico de la Obra estará conformado por el Director de la Comunidad Salesiana Kennedy, el Administrador, La contadora y el Rector</li> <li>• El Consejo se responsabilizará de orientar los</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempeño de los integrantes del consejo.</li> </ul> <p><i>%desempeño actual - 100% cumplimiento de objetivos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Viabilidad de las propuestas presentadas por los integrantes.</li> </ul> <p><i>% acercamiento a la realidad – % situación propuesta</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento puntual de la normatividad planteada en el Directorio Económico.</li> </ul>	<p>Comunidad Salesiana Kennedy</p> <p>Administrador</p> <p>Integrantes del Departamento Administrativo.</p>

		<p>procesos de gestión económica ante el Administrador; y, éste ante el Director de la Comunidad Salesiana Kennedy.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se reunirá una vez al mes para determinar los logros y las limitaciones en los procesos de gestión económica de la obra.</li> <li>• El Administrador presentará un informe mensual a la comunidad</li> </ul>	
--	--	---	--

		<p>salesiana Kennedy, sobre la gestión económica de la obra.</p>		
<p>Establecimiento y monitoreo continuo de las políticas salariales.</p>	<p>Comunidad Salesiana Local</p> <p>Consejo Económico de la Obra</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Administrador en coordinación con la Contadora y la Colectora diseñarán una propuesta de políticas salariales, las cuales deberán estar ajustadas a las normativas del Código de Trabajo, al Reglamento General de la Ley de Educación y al Reglamento Interno.</li> <li>• El Consejo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectividad de las políticas</li> <li>• Correlación de las políticas con el presupuesto de la obra.</li> <li>• Nivel de remuneraciones justas de acuerdo a las leyes vigentes.</li> </ul>	<p>Economato</p> <p>Inspectorial</p> <p>Comunidad Salesiana Kennedy</p> <p>Consejo Económico de la Obra</p>

		<p>Económico de la Obra establecerá una comisión de selección de personal, capaz de establecer el perfil de los cargos a ocupar y luego evaluar objetivamente las aptitudes y actitudes de los postulantes.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• El Consejo Económico de la Obra realizará un estudio basado en antigüedad, eficiencia, y actualización del currículo, de cada</li></ul>		
--	--	---	--	--

		<p>uno de los trabajadores de la Institución.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• La propuesta de políticas salariales deberá ser aprobada por la Comunidad Salesiana Kennedy.</li><li>• El Administrador en coordinación con el Rector incluirán en el Reglamento Interno las normativas necesarias sobre políticas salariales.</li><li>• El monitoreo de la</li></ul>	
--	--	---	--

		<p>aplicación de las políticas salariales será de responsabilidad del Administrador y del Consejo Económico de la Obra.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los resultados del monitoreo de la aplicación de las políticas salariales serán presentados al Consejo Económico de la Obra.</li> </ul>		
Diseño e implementación del programa de pensión diferenciada.	Consejo Económico de la Obra DOBE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hasta la finalización del mes de octubre de cada año el Consejo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viabilidad del proyecto elaborado.</li> <li>• Implementación efectiva del proyecto.</li> <li>• Atención prioritaria a quienes realmente necesitan.</li> </ul>	Comunidad Salesiana Kennedy



		<p>Económico de la Obra deberá elaborar el programa de pensión diferenciada, el cual será presentado ante la Comunidad Salesiana Kennedy.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• El DOBE durante el mes de enero de cada año deberá realizar las visitas domiciliarias a los estudiantes, cuyos padres de familia han solicitado pensión diferenciada.</li></ul>	
--	--	---	--

		<ul style="list-style-type: none"><li>• El Ecónomo en base al informe presentado por el DOBE autorizará la concesión de pensión diferenciada durante el mes de enero.</li><li>• Durante cada año lectivo los padres de familia deberán presentar las solicitudes de pensión diferenciada hasta la última semana de octubre.</li><li>• Semestralmente el Administrado</li></ul>		
--	--	--	--	--

		<p>presentará a la Comunidad Salesiana y al Consejo de la CEP los montos globales destinados por la institución al programa de pensión diferenciada.</p>		
<p>Elaboración del presupuesto de forma participativa.</p>	<p>Administrador Contadora Colectora Rector Vicerrector</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La matriz de programación presupuestaria anual será entregada por los Departamentos en el mes de noviembre de cada año.</li> <li>• El Ecónomo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Validez del presupuesto en función de las acciones a desarrollar durante el año lectivo.</li> <li>• Asignación equitativa de los recursos <math display="block">\frac{\% \text{ participación en el presupuesto}}{\text{presupuesto total}}</math></li> <li>• Niveles de participación en la elaboración del presupuesto.</li> </ul>	<p>Comunidad Salesiana Kennedy Economato Inspectorial</p>

		<p>coordinará las reuniones necesarias para la elaboración del presupuesto anual.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El presupuesto anual será presentado en el Consejo Económico para su validación.</li> <li>• En la comunidad salesiana local se presentará el presupuesto para receptor opiniones y sugerencias sobre su diseño.</li> </ul>		
Gestión de la infraestructura e impulso de la re-	Comunidad Salesiana Kennedy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Ecónomo será el responsable de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso adecuado de locales.</li> <li>• Niveles de mantenimiento oportuno de</li> </ul>	Economato Inspectorial

<p>estructuración física de la institución</p>	<p>Administrador Departamento Administrativo</p>	<p>la gestión de la infraestructura, proponiendo mejoras, innovaciones, adquisiciones, mantenimiento y gestión administrativa con respecto a los locales e instalaciones de la Institución</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las integrantes del Departamento Administrativo serán corresponsables con el Ecónomo en la gestión de los locales e</li> </ul>	<p>las instalaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectividad en el proceso de reconstrucción de los locales.</li> </ul>	<p>Comunidad Salesiana Kennedy</p>
--	--	--	---	------------------------------------

		<p>instalaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Involucrar a los Jefes de Departamentos en los procesos de mejoramiento de la gestión de la infraestructura.</li> <li>• El Ecónomo presentará ante el Consejo Económico y de la Comunidad Salesiana Kennedy los logros y las limitaciones con respecto a la gestión de la infraestructura.</li> </ul>		
Equipamiento y dotación de mobiliario	Administrador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Ecónomo en</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficacia en el proceso de equipamiento</li> </ul>	Economato

<p>según los requerimientos de la re-estructuración física y educativa de la Institución.</p>	<p>Consejo Económico de Obra</p> <p>Jefe de la construcción</p>	<p>coordinación con el Consejo Económico de Obra serán los responsables de la proyección en cuanto a mobiliario y equipamiento según los requerimientos del proceso de re-estructuración física e innovación educativa de la Institución.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El Ecónomo coordinará el proceso de análisis de proformas y tomará la decisión</li> </ul>	<p>y dotación de mobiliario.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempeño del Administrador y Consejo Económico de Obra.</li> <li>• Calidad del equipamiento y mobiliario adquirido.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><i>No. años de uso</i> <i>Vida Útil</i></p>	<p>Inspectorial</p> <p>Comunidad Salesiana Local</p>
---	---	--	--	--

		<p>con respecto a las compras que se deben realizar, de acuerdo a la programación presupuestaria anual.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Los informes evaluativos sobre el equipamiento y la dotación del mobiliario será presentado por el Ecónomo al Economato Inspectorial, Comunidad Salesiana Local y Consejo Económico de la Obra.</li></ul>		
--	--	---	--	--



<p>Formación permanente del equipo administrativo.</p>	<p>Administrador Contadora</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Ecónomo en coordinación la contadora diseñará un plan sistemático de capacitación para las integrantes del Departamento Administrativo, en el que se incluirán los siguientes ejes: gestión de calidad, atención al cliente, formación humana y salesianidad.</li> <li>• El proceso de formación se desarrollará durante cada año lectivo, vinculando a todas las integrantes del</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pertinencia de los temas desarrollados.</li> <li>• Niveles de participación de los integrantes.</li> <li>• Desempeño de los facilitadores.</li> </ul>	<p>Consejo Económico de la obra Consejo de la CEP Comunidad Salesiana Local</p>
--	------------------------------------	--	--	---

		<p>departamento.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mensualmente se evaluará la incidencia de la capacitación en el desarrollo de los procesos administrativos.</li> <li>• El Ecónomo presentará ante el Consejo de la CEP y la Comunidad Salesiana Local los logros y las limitaciones en la aplicación del programa de formación continua.</li> </ul>		
--	--	---	--	--

### **3.1.1. Estudio y Evaluación de Control Interno**

#### **3.1.1.1. Identificación de los Elementos**

##### **3.1.1.1.1. Ambiente de Control**

El Colegio Técnico Salesiano Don Bosco es una institución educativa religiosa que tiene como misión “Ofrecer un servicio educativo-pastoral de calidad y significativo en el área técnica, acorde con el desarrollo científico y tecnológico, nacional e internacional, mediante una educación integral, cimentada en auténticos valores, formando buenos cristianos y honrados ciudadanos, viviendo fiel y plenamente el sistema preventivo de Don Bosco en un ambiente de autentica pertenencia a la educación salesiana y familiaridad”. Principalmente dirigido a brindar los servicios a los sectores más vulnerables de la sociedad.

El Colegio Don Bosco se rige por la Ley General de Educación, por la Ley de los Centros Educativos Privados (Nº 26549) y el correspondiente Reglamento (DS. 001-96 ED). Las restantes normas están contenidas en los Reglamentos de Educación Primaria y Secundaria y en el Reglamento Interno del Colegio Don Bosco

Pretende introducir en cada uno de los procesos académicos, contables y administrativos procedimientos de control interno, de tal forma que permitan obtener como resultado la calidad de las actividades y servicios.

Tiene como filosofía de control interno capacitar y mentalizar a los docentes y colaboradores para que realicen el adecuado cumplimiento de dichos procedimientos, con el fin de evitar desviaciones inherentes de procesos.

Intenta implantar un sistema de control interno bajo las tres dimensiones de la educación impulsada por Don Bosco como son: el amor la razón y la verdad. El amor mediante el trato humano a todo el personal de la organización. La razón, mediante la concientización de la utilización de controles internos necesarios para que los procesos funcionen eficazmente. La verdad, practicando la mayor transparencia en la

realización de los procedimientos, dando a conocer que la mejora de procesos es de beneficio colectivo.

El ambiente de control con respecto al recurso humano de la institución se centra en la política de tener personal docente y administrativo calificado, poseedor de información actualizada para la enseñanza, con solidas bases éticas y morales para contribuir al logro de los objetivos institucionales. Para ello se cuenta con métodos de motivación como son: la capacitación en diversos ámbitos tanto educativos como religiosos y el reconocimiento al mejoramiento continuo con apoyos para mejorar su nivel de educación.

La Comunidad Salesiana tiene una gran identificación con sus raíces y cultura organizacional, es por ello que cada año, conmemorando las fiestas de Don Bosco y en gratitud al apoyo de sus colaboradores realiza un agasajo a los empleados. Esto permite que los empleados entreguen diariamente en su trabajo lo mejor de sí y procuren siempre alcanzar los estándares de calidad implantados, a través del adecuado cumplimiento de procedimientos.

Además en semana santa se hace una jornada de reflexión con los empleados con el fin de profundizar y dar a conocer los valores éticos y morales que imparte la institución y que son la base de los objetivos institucionales. Estas actividades permiten crear una conciencia evangélica en los trabajadores para la aplicación en su diario vivir tanto con los estudiantes como con los padres de familia y demás personal involucrado.

Mediante el desarrollo de este control interno se intenta conseguir las metas de desempeño y rentabilidad, y prevenir la perdida de recursos, ya que a través del cumplimiento adecuado de procedimientos ayudará a obtener información financiera confiable, además de asegurar el cumplimiento de la normatividad legal interna o externa.

El Colegio Técnico Salesiano Don Bosco es uno de los centros educativos de la Comunidad Salesiana en el Ecuador, por tanto está sujeto a todas las modificaciones

y sugerencias de políticas, normas, que provengan de los altos mandos de la comunidad. Cabe recalcar que las fuentes de financiamiento también están sujetas a aprobación y revisión por parte de la misma.

#### **3.1.1.1.2. Evaluación de Riesgos**

La evaluación del riesgo es muy importante debido a que mediante este análisis se van a evaluar los sectores de la organización que son sensibles y pueden tener la ocurrencia de riesgos que pueden tener gran impacto en la organización.

Con la evaluación del riesgo se pretende:

- Poner más atención a las áreas críticas de la organización, y por tanto requieren un tratamiento especial debido a que su impacto es grande y puede tener repercusiones en la institución
- Ponderar estos riesgos de acuerdo a su probabilidad e impacto de tal forma que se pueda tener un orden de atención
- Evaluar la efectividad de los controles existentes con el fin de mitigar el impacto de los riesgos
- Tomar decisiones inmediatas de tal forma que se pueda evitar desviaciones o desperdicio de recursos
- Obtener una efectividad en los procesos.

Los riesgos afectan la habilidad de la institución para continuar con su desarrollo; por lo general competen dentro de la industria, es por ello que el siguiente análisis está basado en las fuerzas competitivas de Porter, en el cual se analizan todos los factores del entorno que afectan a la organización.

Es por ello que a continuación se presenta una matriz donde se identifican los riesgos en los sectores de la empresa y se los cuantifica de acuerdo al impacto potencial y probabilidad de ocurrencia.

En base al análisis FODA específicamente las debilidades y amenazas se han planteado los siguientes objetivos de los cuales se realizará la matriz de riesgos para el Colegio Técnico Salesiano Don Bosco:

- Brindar capacitación continua a los docentes y demás empleados
- Ser pioneros en educación técnica en la provincia de pinchincha
- Conseguir apoyo económico de otras instituciones relacionadas
- Crear nuevos servicios educativos para incrementar las fuentes de autofinanciamiento
- Diversificar las compras a proveedores con el fin de encontrar los mejores precios que sean favorables a la economía de la institución.
- Desarrollar estrategias de cobros de pensiones con el fin de asegurar la recaudación del mismo en los plazos establecidos.

Cabe recalcar que para obtener esta matriz de riesgo se realizaron encuestas a los jefes de sección y personal administrativo, obteniendo así el siguiente resultado:

### MATRIZ DE RIESGO

PROBABILIDAD	ALTO	FINANCIAMIENTO 18%	EMPLEADOS 20%	COMPETENCIA 40%
	MEDIO		PROVEEDORES 7%	CLIENTES-COBRANZAS 15%
	BAJO			
		BAJO	MEDIO	ALTO
	IMPACTO			

En resumen podemos decir que las áreas críticas de la organización son las siguientes:

- **Competencia**

Es el área más crítica de acuerdo a la matriz de riesgos, debido a que la creación de instituciones de educación en nuestro país es creciente, se tiene el riesgo de que estas aumenten, lo cual tendría un impacto alto para la organización, por lo cual se debería plantear nuevas estrategias de mejoramiento para captar más estudiantes.

Es por ello que se propone hacer publicidad en medios de comunicación, como radio y televisión para dar a conocer a más gente los beneficios y la calidad de educación que se brinda.

Además frente a la problemática económica se debe realizar un estudio más profundo de la situación económica de las familias de los aspirantes al acceso de la educación salesiana, para en el caso de ser necesario poder brindar un apoyo económico como rebaja de pensión.

La innovación de maquinaria también es importante para ofrecer una educación de calidad, ya que permitirá que los nuevos aspirantes opten por la institución educativa, debido a que ofrece educación con temas de actualidad, lo cual ayudará a que los futuros profesionales sean más competitivos.

- **Clientes-Cobranzas**

El segundo riesgo relevante son las cobranzas, ya que este factor es importante para continuar con el giro del negocio, es por ello que tiene probabilidad media pero impacto alto, debido a que con los controles internos que se establezca se podrá reducir la morosidad de pago de pensiones.

Las alternativas que se proponen para reducir la morosidad son:

- Hacer convenios con varias instituciones financieras del país, de tal forma que se facilite el pago de pensiones.
- Establecer un horario de atención de 7:00 a 14:00 en tesorería del colegio para que aquellos padres de familia que tengan dificultad de acercarse a las instituciones financieras puedan hacerlo directamente en el colegio.

Estas propuestas permitirán que el porcentaje de morosidad se reduzca en un 20%, debido a las facilidades de pago ofrecidas.

- **Proveedores**

También tienen importancia en la organización debido a que se tiene el riesgo de que si no se les paga puntualmente dejen de proveer insumos o material didáctico lo



cual afecta a la institución, a su vez se pueden ofrecernos precios altos, por ello tiene ponderación de mediano impacto.

Las alternativas para poder contrarrestar el mediano impacto que producen los proveedores son:

- Optar por nuevos proveedores de insumos y material didáctico:
  - o En compras eventuales tomar en cuenta los datos del proveedor para la base de datos.
  - o Mantener un archivo de cotizaciones recibidas para futuros análisis de precios de insumos y materiales didácticos
- Contar con una lista de contactos de proveedores en caso de posibles inconvenientes.
- Negociar con proveedores relevantes y necesarios convenios de crédito.
- Abastecerse con anterioridad de material más utilizado, es decir mantener un stock de materiales para imprevistos.

- **Financiamiento**

El financiamiento también se debe tener muy en cuenta debido a que por ser una institución religiosa, también depende de otros ingresos o donaciones por parte de terceros (comunidad salesiana, Mecanoplast, mecánica, imprenta, parroquia) para continuar con sus operaciones.

Es por ello que se debe establecer que el 10 de cada mes se facture a las diversas obras por aportes al colegio, para así contar con un presupuesto real.

- **Empleados**

Son otro aspecto de gran relevancia ya que se tiene el riesgo de no poseer ingresos para cubrir obligaciones con los empleados, esto genera un alto impacto en la institución debido a que son parte del proceso educativo y si estos se paralizan, se detiene todo el proceso.

Por ello se propone establecer el pago de sueldos mediante transferencias, esto permitirá que:

- Se reduzcan los gastos administrativos como: emisión de chequeras, impresión de cheques, cheques protestados o mal endosados, etc.
- Exista una mayor puntualidad en el pago de sueldos.
- Establecer fechas exactas de pagos para el mejor manejo de flujos de efectivo.

### 3.1.1.1.3. Procedimientos de Control

- **Clientes**

No.	PROCEDIMIENTO	ENCARGADO	OBSERVACIONES
1	Asignar un código a cada estudiante para que realice los pagos de pensiones	Dep. Sistemas	
2	Efectuar la recaudación de pensiones a través del banco	Banco	
3	Bajar la información reportada por el banco a través del cash	Encargada (o) pensiones	

	management		
4	Un día posterior al pago de la pensión, se emitirá el comprobante de venta correspondiente	Encargada (o) pensiones	
5	El 15 y 30 de cada mes entregar comprobantes de venta a inspección	Encargada (o) pensiones	
6	Entregar comprobantes de venta a cada estudiante	Inspección	
7	El 10-15-25 de cada mes sacar reportes de pensiones pendientes de pago	Encargada (o) pensiones	
8	Entregar el reporte de pensiones pendientes de pago a inspección en las fechas correspondientes	Encargada (o) pensiones	
9	Recordar al estudiante que no ha pagado la pensión	Inspección	
10	Enviar una notificación a los representantes por las pensiones atrasadas	Inspección	
11	No permitir el ingreso al estudiante que no pague pensión	Inspección	

- **Empleados**

<b>No.</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>ENCARGADO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1	Realizar la selección del personal	Dep. RRHH	De acuerdo a al perfil requerido por el jefe de área
2	Solicitar al nuevo empleado la documentación legal establecida	Dep. RRHH	
3	Elaborar el contrato de trabajo	Dep. RRHH	
4	Hacer firmar el contrato de trabajo al nuevo empleado	Dep. RRHH	
5	Proceder a la afiliación al IESS del empleado	Asistente Contable	
6	El 30 de cada mes sacar el reporte de asistencia de los empleados, atrasos, horas extras y faltas	Asistente Contable	
7	Hacer el cálculo respectivo de horas extras, atrasos, faltas	Asistente Contable	
8	Revisar y registrar en el rol mensual del empleado, los respectivos débitos o créditos	Contadora	
9	El 30 o 31 de cada mes (según corresponda) realizar el pago respectivo	Asistente Contable	
10	El 10 de cada mes obtener la planilla de pago de IESS	Asistente Contable	
11	El 12 de cada mes hacer el	Mensajero	

	pago respectivo de las planillas de IESS		
--	--	--	--

- **Competencia**

<b>No.</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>ENCARGADO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1	Realizar encuestas a los estudiantes de nuevos servicios requeridos	Inspección	
2	Hacer encuestas a los padres de familia para conocer el grado de satisfacción en la calidad de la educación.	Inspección	
3	Analizar las nuevas tendencias del mercado respecto a educación	Rector	
4	Analizar los servicios ofrecidos por la competencia	Rector	
5	Analizar los resultados obtenidos	Director de la Comunidad- Rector- Administrador- Contadora	
6	Presentar resultados de servicios solicitados más relevantes	Director de la Comunidad- Rector- Administrador- Contadora	

7	Decidir las posibles propuestas a implementarse	Director de la Comunidad- Rector- Administrador-	
8	Hacer un plan de implementación de las propuestas	Rector- Administrador	
9	Implementar la nueva propuesta de servicio	Todo el personal de la institución	
10	Dar seguimiento a la propuesta implantada	Director de la Comunidad- Rector- Administrador- Contadora	
11	Evaluar la implantación del servicio	Director de la Comunidad- Rector- Administrador- Contadora	

- **Proveedores**

No.	PROCEDIMIENTO	ENCARGADO	OBSERVACIONES
1	Requerir tres cotizaciones para cada compra	Jefe de Sección	
2	Solicitar crédito al proveedor en compras mayores a quinientos dólares (\$500)	Jefe de Sección	
3	Cada adquisición debe tener tres firmas de autorización (director-administrador-jefe	Encargado de compra	

	de sección)		
4	Revisión respectiva de la factura, es decir que contengan los datos correctos de la empresa	Asistente Contable	
5	En la parte posterior de la factura debe existir un sello en donde se indica el nombre del custodio y la firma (activos fijos)	Asistente Contable	
6	Cada adquisición debe contener respectivo el detalle del destino	Asistente Contable Encargado de compra	
7	Recepción de la factura en contabilidad hasta dos días posterior a la emisión de la misma	Asistente Contable	
8	Colocar la fecha de recepción de la factura y la firma respectiva de recepción para poder procesar el pago	Asistente Contable	
9	Recepción de la factura y revisión del cumplimiento de los procedimientos anteriormente mencionados y autoriza el pago	Contadora	
10	Autorización de pago en 48 horas	Contadora	
11	Actualizar el presupuesto asignado para cada sección.	Contadora	
12	Adjuntar la orden de	Asistente Contable	

	compra, debidamente firmada y autorizada por el jefe de sección	Encargado de compra	
13	Elaborar y publicar días y horarios de pago a proveedores	Asistente Contable	
14	Pago a proveedores que tengan el correspondiente sello de la empresa o a su vez la debida autorización	Asistente Contable	

- **Financiamiento**

No.	PROCEDIMIENTO	ENCARGADO	OBSERVACIONES
1	En el inicio de cada año se envía comunicaciones a los proveedores de las diferentes áreas de la comunidad , con el fin de obtener becas para estudiantes o ayudas para autogestión	Secretaria Rector Director de la Comunidad	
2	Continuamente se mantienen contactos con personas en el exterior para apoyos económicos para mejorar la infraestructura	Administrador Director de la Comunidad Salesiana	
3	Hasta el 10 de cada mes se factura a las diversas áreas (mecánica, Mecanoplast, imprenta, comunidad) una cantidad de aporte.	Asistente contable	
4	Cada año se solicitan los	Secretaria	



	requerimientos de documentación para la asignación del aporte del estado		
5	Se recolecta toda la documentación requerida	Secretaria Colectora Rector	
6	Se presenta la documentación en espera de una respuesta	Secretaria	
7	Recepción de la notificación por parte del Ministerio de Economía y Finanzas	Rector Director de la Comunidad	
8	Se valida la cuenta bancaria a ser usada para la transferencia estatal	Contadora	
9	Se hace el ingreso correspondiente de los aportes	Contadora	
10	En mayo de cada año se hace un presupuesto anual para cada año escolar con todos los aportes de varios sectores	Contadora Administrador Rector Director de la Comunidad	

#### 3.1.1.1.4. Información y Comunicación

Es de vital importancia la comunicación entre las diversas áreas de la institución, debido a que están interrelacionadas. Es decir el área contable debe estar en comunicación constante con inspección, para dar el seguimiento de cobro de pensiones, y también con las demás áreas para diversos pagos requeridos.

El área contable debe estar en coordinación con el rectorado para evaluar continuamente las fuentes de financiamientos en proyectos o futuras erogaciones de dinero, así como dar el seguimiento adecuado en el presupuesto de la institución.

Además la información y comunicación debe ser oportuna para evitar riesgos anteriormente mencionados.

A continuación se presenta un cuadro en donde se muestra la importancia de la información para los diferentes departamentos.

ACTIVIDADES	DEPARTAMENTO	RESULTADO
Evaluación de Desempeño	RRHH – Rectorado	- Contar con el personal capacitado y calificado
Resultado Análisis Psicológico	RRHH- Rectorado	- Contratar el personal más idóneo
Encuestas de necesidades de capacitación		- Conocer con certeza qué clase de capacitación necesita el personal - Brindar a los empleados capacitación continua
Recolección de documentos personales de los empleados	Contabilidad-RRHH	- Cálculo adecuado de utilidades y otros beneficios - Mantener el archivo de información de empleados actualizados
Datos de perfil de vacantes	RRHH	- Realizar la selección de personal de acuerdo a los requerimientos
Estados Financieros	Contabilidad-Rectorado-Administración	- Adecuada toma de decisiones - Realizar las acciones correctivas correspondientes - Aplicaciones de índices financieros necesarios
Recolección adecuada de documentos tributarios necesarios	Contabilidad	- Realizar una correcta declaración de impuestos
Cotizaciones de productos	Contabilidad- Administración	- Optimización de recursos económicos
Porcentajes de tasas para las inversiones	Contabilidad-Inversión	- Mayor rentabilidad en las inversiones

		- Mayores fuentes de ingresos
Reporte de horas de trabajo de empleados	RRHH-Contabilidad	- Cálculo adecuado de horas extras - Descuentos por inasistencias - Cálculos de aportes y pagos al IESS
Planillas de IESS	Contabilidad	- Realizar los descuentos correspondientes a los empleados
Facturas compra-venta	Contabilidad	- Realizar pagos y cobros oportunos - Contar con un archivo completo
Datos de inventarios físicos de activos fijos	Contabilidad	- Valoración adecuada de los activos de la institución.

Para todo este proceso de circulación de información en la institución se cuenta con un sistema de información llamado SCG “Sistema de Contabilidad General”, el cual es de gran apoyo para el procesamiento adecuado y oportuno de la documentación correspondiente, aportando a la eficiencia de la información.

Este fue diseñado con todos los requerimientos establecidos por los altos directivos de la institución para tener una especialización en áreas como:

- Contabilidad.- el cual cuenta con diferentes módulos para ingresar, procesar y obtener información adecuada en las diferentes situaciones del colegio como son: facturación, registro contable de diarios, ingresos, egresos, roles de pagos. De esta forma el sistema también proporciona el procesamiento de libro diarios, Mayorización, balances, movimientos por cuenta. Así como adicionales de plan de cuentas, datos de clientes y proveedores
- Pensiones.- este sistema es específicamente para el registro de pagos de pensiones, emisión de derechos, certificados, reportes de pensiones atrasadas, reporte de alumnos por curso, reporte de cierre de caja, reporte de movimientos diarios, proceso de matrícula.
- Activos Fijos.- diseñado para el control de activos de la organización, aquí se registra la adquisición, baja, depreciación mensual de activos, este sistema genera mensualmente un reporte de todos los movimientos que se han dado en cuanto a activos, con fechas de adquisición, responsable de custodio y lugar de destino.
- Secretaria.- diseñado para el ingreso y reporte de notas de los estudiantes, control de asistencia de alumnos, reportes del número de estudiantes, reporte de listado de estudiantes por aula, reporte de certificados, reporte de admisiones

Por medio del cual se obtiene la consolidación de las cuentas de los balances, y por ende la generación de diferentes reportes necesarios para el desarrollo organizacional.

A la vez este sistema es un gran aporte para la adecuada comunicación entre los diferentes departamentos del colegio y poder obtener información necesaria y útil para la toma de decisiones, también permite que cada uno de los colaboradores cumpla con sus funciones encomendadas para el alcance de objetivos institucionales y departamentales.

Además el sistema de contabilidad SCG, permite tener una comunicación externa (clientes, estudiantes, padres de familia, proveedores, etc.) adecuada ya que permite tener un archivo individualizado de cada movimiento por los diferentes rubros de forma que ayuda a que no existan inconvenientes informáticos.

La adecuada información y comunicación se la puede comprobar a través de la obtención de reportes, ya que contiene los requerimientos adecuados y muestran la información completa y necesaria como:

- Los reportes de pensiones pendientes de pago, muestran los nombres completos de los estudiantes, curso al que pertenece, valor adeudado y el detalle correspondiente de los meses.
- Los reportes de pago de pensiones, muestran el código del estudiante, el curso, la fecha, los nombres completos del estudiantes y la fecha de pago
- El reporte de cierre de caja diario, muestra el total recaudado por cash management y en efectivo, el total recaudado por cada rubro (matricula, pensiones, derechos, etc.)
- El reporte de bancos, muestra el total recaudado al mes y diariamente, el número de comprobante de cierre de caja, el detalle, la fecha.

Además existen otros medios de comunicación e información como la correspondencia y el intranet que ayudarán a que los procesos sean más efectivos y ágiles para el efectivo flujo de información interdepartamental.

Cabe recalcar que el medio de comunicación que más beneficios proporcionará es el intranet, debido a que ayudará a tener una respuesta más rápida de los involucrados para solucionar inconvenientes presentados en el desarrollo de las actividades. También permiten tener un respaldo de comunicación e información.

En la parte contable financiera la elaboración de cuadros estadísticos y reportes es de mucha importancia para mostrar la evolución de los movimientos de cuentas relevantes o con movimientos importantes, esto ayudará a que exista una mayor y más rápida comunicación.

#### **3.1.1.1.5. Supervisión o Monitoreo**

El monitoreo es importante en todas las acciones implementadas en el colegio y más aún si es un sistema de control interno el cual mide o ayuda a que la efectividad y eficacia de las personas y procesos sean los mejores y con los más altos estándares.

Es por ello que para mantener un sistema de control interno adecuado es necesario dar un seguimiento a la realización de cada proceso, de tal forma que se pueda corregir o modificar los procedimientos ineficientes o innecesarios, y se dé respuesta a las necesidades actuales de la organización.

Es por ello que se recomienda:

- Hacer un análisis anual a los reportes obtenidos de cada proceso, de tal forma que se pueda estudiar su utilidad y aporte de información necesaria al usuario del sistema.

- Hacer encuestas anuales a los encargados de obtener cada reporte de tal forma que se pueda conocer si estos son fáciles de obtener.
- Hacer un análisis final de cada proceso, para determinar su utilidad y eficiencia, de tal forma que aporte elementos de juicio para modificarlo o eliminarlo.
- Hacer un análisis de cuánto tiempo se ocupa o utiliza en la obtención de los reportes.
- Hacer un estudio si existe la capacitación adecuada a los empleados que manejan el sistema de información de tal forma de se pueda medir una eficiencia real tanto del sistema como de la persona encargada del manejo de sistema
- Hacer encuestas anuales a los jefes de sección para medir la evolución de los procesos y cumplimiento de los procedimientos.
- Hacer un análisis anual de la coordinación de actividades entre departamentos, para mejorar la eficiencia
- Hacer encuestas anuales a los usuarios externos sobre la eficiencia del servicio recibido.
- Hacer un análisis anual a las responsabilidades asignadas a cada empleado, de tal forma que se pueda hacer un estudio de las funciones y poder redistribuirlas si es el caso, con el fin que se mejore la calidad de los procedimientos y procesos.
- Hacer frecuentemente verificaciones de activos, materiales físicos, con los reportes obtenidos del sistema, para verificar la veracidad o certeza de los datos.



- Hacer reuniones anuales con los jefes de área en la que se expongan las cifras obtenidas de los análisis y se pueda tomar decisiones oportunas y de aporte al mejoramiento de procesos y procedimiento, minimización de recursos y tiempo.

Ventajosamente el Colegio Don Bosco cuenta con departamento de sistemas, el cual da solución y respuesta oportuna a las necesidades o problemas de los usuarios frente al sistema de información.

Además para asegurará el cumplimiento de procedimientos, se debe efectuar un cuestionario de control interno por cada área crítica. Así tenemos:

- **Cientes**

No.	PROCEDIMIENTO	CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES
1	¿Se asigna un código a cada estudiante para que realice los pagos de pensiones?			
2	¿Se efectúan las recaudaciones de pensiones a través del banco?			
3	¿Se procede a bajar la información reportada por el banco a través del cash management?			
4	¿Se emite el comprobante de venta correspondiente un día después del depósito?			

5	¿Se entregan los comprobantes de venta a inspección en las fechas correspondientes?			
6	¿Se hace la entrega personalizada de los comprobantes de venta a cada estudiante?			
7	¿Se obtiene los reportes de pensiones pendientes de pago en las fechas previstas?			
8	¿Son entregados a inspección los reportes de pensiones pendientes de pago en las fechas correspondientes?			
9	¿Se realizan las acciones pertinentes para recaudar pensiones que no han pagado?			
10	¿Se envían notificaciones a los representantes por las pensiones atrasadas?			
11	¿Se permite el ingreso al estudiante que no pague pensión?			

- **Empleados**

No.	PROCEDIMIENTO	CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES
1	¿Se realiza la adecuada selección del personal?			
2	¿Se solicita al nuevo empleado la documentación legal establecida?			
3	¿Se elabora el contrato de trabajo respectivo?			
4	¿Se hace firmar el contrato de trabajo al nuevo empleado?			
5	¿Se realiza la afiliación al IESS del empleado en las fechas establecidas por la ley?			
6	¿Se obtiene el reporte de asistencia de los empleados, atrasos, horas extras y faltas en las fechas establecidas?			
7	¿Se procede a realizar el cálculo respectivo de horas extras, atrasos, faltas?			
8	¿Se revisa y registra en el rol mensual del empleado, los respectivos débitos o créditos de forma			

	adecuada?			
9	¿Se realiza el pago de sueldos a los empleados en las fechas establecidas por ley?			
10	¿Se generan las planillas de pago de IESS en los plazos establecidos?			
11	¿Se realiza el pago respectivo de las planillas de IESS en las fechas previstas?			

- **Competencia**

<b>No.</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>CUMPLE</b>	<b>NO CUMPLE</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1	¿Se realizan encuestas a los estudiantes de nuevos servicios requeridos?			
2	¿Se efectúan encuestas a los padres de familia para conocer el grado de satisfacción en la calidad de la educación?			
3	¿Se analizan las nuevas tendencias del mercado educativo?			
4	¿Se hace el análisis comparativo de los			

	servicios ofrecidos por la competencia?			
5	¿Se efectúa el análisis de los resultados obtenidos?			
6	¿Se realizan nuevas propuestas a la administración para implementación de nuevos servicios?			
7	¿Se hacen proyectos de implementación de las propuestas presentadas anteriormente?			
8	¿Se hace la adecuada implementación de la nueva propuesta de servicio?			
9	¿Se hace el respectivo seguimiento a la propuesta implantada?			
10	¿Se evalúa la implantación del servicio?			

- **Proveedores**

No.	PROCEDIMIENTO	CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES
1	¿Se solicitan tres cotizaciones para cada compra?			

2	¿Se solicita crédito al proveedor en montos de compras que sobrepasan las políticas?			
3	¿Todas las facturas de compras tienen las respectivas firmas de autorización?			
4	¿Se realiza la adecuada revisión de las facturas?			
5	¿Existen los sellos pertinentes y nombres de los responsables en las compras de activos fijos?			
6	¿Las adquisiciones contienen el respectivo detalle del destino?			
7	¿Contabilidad recibe las facturas en los plazos establecidos?			
8	¿Se colocan las fechas y firmas de recepción de las facturas?			
9	¿Se revisa el cumplimiento de los anteriores procedimientos y se procede a autorizar el pago?			
10	¿Se verifica el presupuesto asignado			

	para las diversas compras?			
11	¿Se adjunta la documentación correspondiente a cada compra?			
12	¿Se llama a los proveedores para confirmar los pagos?			
13	¿Se procede a verificar las políticas respectivas de pago a proveedores?			

- **Financiamiento**

No.	PROCEDIMIENTO	CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES
1	¿Se realizan los procedimientos necesarios para obtener becas para estudiantes o ayudas para autogestión?			
2	¿Se mantiene contactos con personas en el exterior para apoyos económicos y de infraestructura?			
3	¿Se factura a cada área por el aporte correspondiente?			

4	¿Se investiga sobre los requerimientos de documentación para la asignación del aporte del estado?			
5	¿Se recolecta la documentación requerida en los plazos establecidos?			
6	¿Se presenta la documentación en el lugar y plazo correspondiente?			
7	¿La documentación confidencial es recibida y entregada a las personas adecuadas?			
8	¿La validación de la cuenta bancaria para transferencias estatales es realizada por la persona autorizada?			
9	¿Se hace el ingreso correspondiente de los aportes en las fechas correspondientes?			
10	¿Se hace oportunamente un presupuesto anual para cada año escolar?			



### **3.1.2. Técnicas de Observación**

#### **3.1.2.1. Flujo gramas**

### **3.2. Gestión Financiera**

Considerando la importancia del ámbito económico en el desarrollo de las organizaciones y en la consecución de sus objetivos, en la gestión financiera el Colegio Técnico Salesiano Don Bosco procurará reflejar un manejo inteligente de los recursos económicos que dispone la institución y de la búsqueda de los mismos, mediante la utilización pertinente de las técnicas financieras y el manejo económico adecuado, además, mediante una planificación eficiente que permita optimizar los recursos. Esto se procurará alcanzar con actividades como:

- Establecer un presupuesto participativo único y ejecutar adecuadamente el programa presupuestario, a partir de las actividades institucionales contempladas en el Plan Operativo.
- Salvaguardar los recursos financieros, físicos y económicos institucionales.
  - Control físico de activos al finalizar cada año lectivo.
  - Evaluar el desempeño del activo a través de la medición de la producción y los beneficios obtenidos en el año lectivo
  - Reporte del estado de funcionamiento de los activos fijos por parte de los jefes de área.
  - Mantenimiento trimestral de los activos durante el año lectivo.
- Gestionar y optimizar los recursos financieros.
  - Establecer presupuestos para cada departamento de tal forma que cada uno de estos aporte a la optimización de recursos de la organización.
  - Solicitar un reporte trimestral de utilización de recursos por departamento.

- Requerir un informe de costo- beneficio de las adquisiciones realizadas trimestralmente.

### **3.2.1. Reportes**

#### **3.2.1.1. Ventas**

Las políticas de generación de reportes por pensiones son las siguientes:

- El cobro de pensiones se lo realiza mediante el banco del 1-10 de cada mes con el fin de recaudar mayor cantidad de dinero en este lapso y cubrir obligaciones mensuales
- Posterior a este plazo se efectúan los procedimientos de cobro respetivos
- El 25 de cada mes se prepara un reporte de pensiones pendientes de cobro para revisión y análisis de la contadora.

#### **3.2.1.2. Cobranzas**

Las políticas que se han establecido para las cobranzas son:

- Cada 10-15-20 de cada mes se emiten reportes de pensiones pendientes de cobro y se envían a inspección para que realicen el procedimiento correspondiente
- Inspección envía la comunicación respectiva al representante para que se acerque a cancelar
- Si no se ha efectuado el pago, no se deja entrar al alumno a las próximas clases

- Adicionalmente cada dos meses se presenta un reporte de otras cuentas por cobrar (parqueaderos, alquiler de bares) para realizar el control y seguimiento respectivo.

### **3.2.1.3. Activos Fijos**

Las políticas implementadas para la generación de reportes de activos fijos son:

- Los reportes de activos fijos se lo obtiene semestralmente y se lo adjunta a los balances semestrales.

## **3.2.2. Presentación de Estados Financieros**

### **3.2.2.1. Balance General**

Los reportes contables o balances son presentados mensualmente con fecha límite de presentación hasta el 10 de cada mes, los cuales son presentados al director, administrador e inspectoría salesiana para su respectiva revisión y aprobación.

Además de ello adicional a la presentación del balance general se debe presentar el flujo de caja y el anexo de adquisiciones de activos fijos.

### **3.2.2.2. Estado de Resultados**

Al igual que el balance general, este reporte se lo debe presentar con fecha límite del 10 de cada mes, adjunto a esto el reporte de pensiones pendientes de cobro de cada mes

### **3.3. Gestión Contable**

#### **3.3.1. Ingresos**

##### **3.3.1.1. Ingreso de Cobros**

La gran ventaja para el manejo contable es que la recaudación de dinero por concepto de pensiones se lo realiza a través del banco, lo cual facilita la gestión, debido a que se evita la manipulación de dinero, además que el proceso se vuelve más tecnificado ya que existe la integración de las recaudaciones a los registros contables respectivo.

#### **Políticas**

- El registro contable por ingresos de pensiones debe ser realizado diariamente.
- El asiento contable siempre debe ser impreso y archivado cronológica y secuencialmente
- En cada diario contable debe constar como respaldo el cierre de caja respectivo.

#### **Procedimientos**

Con el fin de precautelar el manejo adecuado de los recursos económicos, el asistente contable quien es el responsable del registro, recepción de dinero por diversos conceptos, después de la jornada de atención debe emitir el respectivo cierre de caja, que a más de ser de utilidad para el registro contable, sirve para realizar el arqueo de caja diario.

Este reporte de caja diario, detalla todos los conceptos por los cuales se recibió el dinero, lo cual ayuda a que el registro contable se lo realice de la manera más adecuada.

Este reporte de cierre de caja debe ser adjuntado al respectivo ingreso por el depósito.

### **Normas**

Para el adecuado tratamiento de esta cuenta es necesario basarse en la NIC 18 que se encarga fundamentalmente de la oportunidad del reconocimiento y registro contable de los ingresos ordinarios. Esta norma trata de que los ingresos ordinarios son reconocidos cuando: sea probable que los beneficios económicos futuros fluyan a la entidad; éstos puedan ser medidos con fiabilidad es aplicable para contabilizar los ingresos procedentes de: venta de productos (producidos y adquiridos), prestación de servicios (ejecución de tareas en contrato de duración específica), el uso, por parte de terceros, de activos de la entidad que produzcan intereses, regalías y dividendos.

Además se debe tomar en cuenta la Norma de Contabilidad de Realización, es decir los resultados económicos deben reflejarse cuando sean realizados, o sea la utilidad se obtiene una vez hecha la actividad, no antes.

### **3.3.1.2. Registro Contable**

#### **PENSIONES**

<b>CODIGO</b>	<b>CUENTA</b>	<b>DEBE</b>	<b>HABER</b>
11010001	Caja Principal	XXX	
11030006	Produbanco-pensiones- internet	XXX	
41030002	Pensiones Colegio		XXX

## MATRICULAS

CODIGO	CUENTA	DEBE	HABER
11010001	Caja Principal	XXX	
11030006	Produbanco-pensiones-internet	XXX	
11030001	Matriculas colegio	XXX	
11030006	Derechos de Taller	XXX	
11030010	Otros Ingresos	XXX	
11030009	Ingreso Deudas años anteriores	XXX	
21010003	Ctas x Pagar Comité Central PPF		XXX
21010012	Ctas. X Pagar Seguro estudiantil		XXX
21010004	Ctas. X Pagar convivencia PPF		XXX

## OTROS

CODIGO	CUENTA	DEBE	HABER
11010001	Caja Principal	XXX	
11030006	Produbanco-pensiones-internet	XXX	
41010016	Ventas Ocasionales IVA 0% ( libros)		XXX

### 3.3.2. Egresos

#### 3.3.2.1. Pagos

Los únicos encargados de la recepción de facturas de proveedores son los jefes de sección, ya que son quienes constatan que se haya recibido adecuadamente los materiales y verifica que los precios sean los acordados. Además ellos son quienes deben colocar la firma de autorización de compra respectiva y el destino del mismo.

## **Procedimientos**

- Recepción de la factura de compra
- Autorización de pago
- Emisión del correspondiente comprobante de retención
- Revisión del comprobante de retención
- Emisión del respectivo cheque
- Revisión de los pagos y colocar las firmas respectivas
- Entregar a asistente contable para que realice el pago

## **Políticas**

- Los pagos se realizarán todos los días de 13:00 a 16:00
- Para el respectivo pago se requerirá la firma y sello del beneficiario
- Los pagos se realizaran 48 horas posterior a la recepción de la factura
- El comprobante de retención que se emite debe ser sellado respectivamente con las tres copias

## **Normas**

Se debe tomar en cuenta la Norma de Contabilidad de Realización, es decir los resultados económicos deben reflejarse cuando sean realizados, o sea la utilidad se obtiene una vez hecha la actividad, no antes.



Además se debe tomar en cuenta para el registro contable el principio de contabilidad de importancia relativa, es decir que se deben reflejar de acuerdo a su significatividad e importancia en el giro del negocio, de tal forma que la presentación de estados financieros sean claros y comprensibles.

### 3.3.2.2. Registro Contable

#### SEGUROS MÉDICOS (PAGO)

CODIGO	CUENTA	DEBE	HABER
21010012	Ctas. X Pagar Seguro estudiantil	XXX	
11030004	Banco Produbanco		XXX

#### SUELDOS

CODIGO	CUENTA	DEBE	HABER
52010001	Sueldos	XXX	
52010005	Refrigerio	XXX	
52010006	Subsidio Hijos	XXX	
21050002	IESS (Aporte Personal)		XXX
21010005	Sueldos por Pagar		XXX

#### SUELDOS (PAGO)

CODIGO	CUENTA	DEBE	HABER
21010005	Sueldos por Pagar	XXX	
11030004	Banco Produbanco		XXX

#### CUOTAS DE PPF (PAGO)

CODIGO	CUENTA	DEBE	HABER
21010003	Ctas x Pagar Comité Central PPF	XXX	
11030004	Banco Produbanco		XXX

### DEVOLUCION VALORES COBRADOS

CODIGO	CUENTA	DEBE	HABER
54020002	Devolución en Ventas IVA 0%	XXX	
21010001	Cta. x Pagar Colegio		XXX

### 3.3.3. Activos Fijos

#### 3.3.3.1. Adquisiciones

#### Políticas

- Llevar un archivo individualizado de cada uno de los activos fijos, con la respectiva factura de compra, identificando claramente el nombre del custodio y sección.
- Llevar una tarjeta kàrdex por cada uno de los activos fijos, en donde se registra la depreciación mensual correspondiente
- Para la baja de activos, el director y el administrador serán los responsables de asignar su destino posterior (sea su venta o donación) previo aviso al departamento contable.
- Se considera activo fijos aquellos bienes que sean destinados para producir y que superen la base de setenta dólares (300.00)
- Se debe adjuntar a cada compra del activo fijo una cuenta de contrapartida del presupuesto asignado
- Cada semestre se saca un reporte de compras de activos para ser adjuntada a la presentación de balances semestrales para la evaluación del rector y director
- Cada mes se actualizan las tarjetas kàrdex de inventarios

- Posterior a cada compra se saca una copia de la factura para ser adjuntada en la carpeta de respaldos de activos fijos

### **Procedimientos**

- Verificar presupuesto de compras
- Orden de compra del activo fijo
- Recepción de la factura
- Colocar sello de activo fijo con firma de custodio y destino de bien
- Registro Contable del mismo
- Emisión de comprobante de retención
- Pago de la factura

### **Normas**

En la gestión contable se debe tomar en cuenta los nuevos cambios que se han dado y que influyen directamente sobre el desarrollo de la institución, como es la implementación de las Normas de Internacionales de Información Financiera (NIIF) las cuales establecen nuevos requerimiento de implantación “obligatoria por parte de las compañías y entidades sujetas al control y vigilancia de la Superintendencia de Compañías, para el registro, preparación y presentación de estados financieros a partir del 1 de enero del 2009”<sup>68</sup> para lo cual se establece un cronograma de aplicación obligatoria:

---

<sup>68</sup> Resolución No. 08.G.DSC

- “Aplicarán a partir del 1 de enero del 2010: Las Compañías y los entes sujetos y regulados por la Ley de Mercado de Valores, así como todas las compañías que ejercen actividades de auditoría externa
- Aplicarán a partir del 1 de enero del 2011: Las compañías que tengan activos totales iguales o superiores a US\$ 4’000.000,00 al 31 de diciembre del 2007; las compañías Holding o tenedoras de acciones, que voluntariamente hubieren conformado grupos empresariales; las compañías de economía mixta y las que bajo la forma jurídica de sociedades constituya el Estado y Entidades del Sector Público; las sucursales de compañías extranjeras u otras empresas extranjeras estatales, paraestatales, privadas o mixtas, organizadas como personas jurídicas y las asociaciones que éstas formen y que ejerzan sus actividades en el Ecuador.
- Aplicarán a partir del 1 de enero de 2012: Las demás compañías no consideradas en los dos grupos anteriores”<sup>69</sup>

En este caso el Colegio Don Bosco tendrá que efectuar su aplicación en el 2011 y el 2010 como periodo de transición, es decir para el 2010 ya se deben presentar sus estados financieros con observancia en la NIIF.

La NIIF de mayor relevancia para la institución es la No. 16 de propiedad planta y equipo, ya que tiene mayor trascendencia e influencia sobre el tratamiento contable, debido a que estos deben ser revaluados a su valor razonable<sup>70</sup>. Las ganancias de las reevaluaciones son directamente ajustadas contra otros ingresos comprensivos; las pérdidas de valor son reconocidas como pérdidas en el estado de resultado<sup>71</sup>.

---

<sup>69</sup> Ídem art. primero

<sup>70</sup> importe por el cual podría ser intercambiado un activo, o cancelado un pasivo, entre partes interesadas y debidamente informadas, en una transacción realizada en condiciones de independencia mutua

<sup>71</sup> NIFF 16 propiedad planta y equipo

“El valor residual y la vida útil de un activo se revisarán, como mínimo, al término de cada periodo anual y, si las expectativas difirieren de las estimaciones previas, los cambios se contabilizarán como un cambio en una estimación contable”.

“La vida útil de un activo se definirá en términos de la utilidad que se espere que aporte a la entidad.”

“El método de depreciación aplicado a un activo se revisará, como mínimo, al término de cada periodo anual y, si hubiera habido un cambio significativo en el patrón esperado de consumo de los beneficios económicos futuros incorporados al activo, se cambiará para reflejar el nuevo patrón. Dicho cambio se contabilizará como un cambio en una estimación contable”

Esta revaluación de activos tendrá un impacto directo sobre los estados financieros, lo cual será de beneficio para la organización en cuanto a presentación financiera, pero económicamente será de perjuicio ya que se deben incurrir en gastos de un perito evaluador para la revaluación de los activos, además que al término del ejercicio económico va a existir un aumento de impuestos a pagar. (Ver Flujoograma)

### **3.3.3.2. Inventarios Físicos**

Los inventarios físicos se realizan anualmente, y se lo constata a través del reporte emitido por el sistema. Además cada fin del año lectivo se hace una renovación de etiquetas con los códigos de cada activo fijo, con el fin de efectuar un control de los mismos.

### **3.3.3.3. Registro Contable**

#### **ADQUISICIÓN**

<b>CODIGO</b>	<b>CUENTA</b>	<b>DEBE</b>	<b>HABER</b>
14055050	Equipo de Oficina Rector	XXX	

12010008	12% IVA Compras	XXX	
11030004	Banco Produbanco		XXX

#### DEPRECIACIÓN

CODIGO	CUENTA	DEBE	HABER
57010001	Depreciaciones	XXX	
21100001	Depreciaciones acumuladas act. fijos		XXX

#### BAJA- VENTA

CODIGO	CUENTA	DEBE	HABER
11010001	Caja Principal	XXX	
21100001	Depreciaciones acumuladas act. Fijos	XXX	
14055050	Equipos de Oficina Rector	XXX	
41010006	Utilidad x venta de activos		XXX

#### DONACIÓN (RECEPCIÓN)

CODIGO	CUENTA	DEBE	HABER
14055050	Equipo de Oficina Rector	XXX	
31010002	Otras donaciones		XXX

## ***CAPÍTULO CUATRO: MEDICIÓN DE LA GESTIÓN***

### **4. Medición de la Gestión**

#### **4.1. Gestión Administrativa**

##### **4.1.1. Indicadores de Gestión**

###### **4.1.1.1. De mantenimiento de Equipos**

Este indicador de gestión se lo aplicó en el taller o laboratorio de mecánica, electricidad y en el laboratorio de computación ya que en estas secciones existe el mayor número de máquinas lo cual ayudará a tener un indicador más real del número de equipos que obtienen un mantenimiento. Ya que los demás equipos del colegio (computadoras, copadoras, fax, televisiones, infocus, etc.) tienen un mantenimiento semestral.

Para la aplicación de este indicador se aplicó la siguiente fórmula:

$$\text{Mantenimiento de equipos} = \frac{\text{No. de equipos que reciben mantenimiento}}{\text{Total de equipos}}$$

$$\text{mantenimiento de equipos} = \frac{41}{70}$$

$$\text{mantenimiento de equipos} = 0.59$$

Mensualmente se da mantenimiento al 59% de las máquinas del colegio Don Bosco<sup>72</sup> lo cual no es beneficioso ya que el si al 41% restante de la maquinaria no se le da mantenimiento, esta tiende a dañarse más frecuentemente, esto a futuro generará un gastos fuerte de reparación, por ello es preferible que actualmente se introduzcan políticas para que se realice mantenimiento a todas la maquinaria, ya que estas son utilizadas a diario y siempre deben estar en buen estado para que además su vida útil se prolongue o a su vez sea más duradera.

#### 4.1.1.2. De Gestión de la Eficiencia

##### 4.1.1.2.1. Indicadores para el área de recursos humanos

$$\text{Frecuencia de accidentes: } \frac{\text{No.de accidentes incapacitantes} \times 43.200}{\text{Horas} - \text{hombre trabajadas}} \quad 73$$

$$\text{Frecuencia de accidentes: } \frac{1 \times 43.200}{7.200}$$

$$\text{Frecuencia de accidentes: } 6$$

Este índice expresa el número de accidentes de trabajo que se producen por cada cuarenta y tres mil doscientas horas trabajadas, es decir cinco años. Es decir el Colegio Don Bosco por cada cuarenta y tres mil doscientas horas trabajadas tiene 6 accidentes incapacitantes. Ventajosamente en el 2009 el índice de frecuencia de accidentes es baja ya solo se tuvo un accidente incapacitante, esto es beneficioso ya que ayuda a maximizar los beneficios económicos del colegio. Además como medida

<sup>72</sup> Estadística proporcionada por los jefes de sección ( Informática, Electricidad, Mecánica)

<sup>73</sup> Dato proporcionado por el Dep. RRHH



de prevención frente a estas eventualidades se cuenta con un seguro privado de salud, entre otros se cuenta con uno por accidentes, el cual cubre el 100% del valor de los gastos efectuados dentro de las 24 horas del accidente. Este índice debe tenerse muy en cuenta ya que con tan solo un accidente producido en el periodo, al cumplirse cuarenta y tres mil doscientas horas trabajadas se puede tener un número alto de accidentes incapacitantes.

$$\text{Índice de tipos de trabajo: } \frac{\text{No. empleados de producción}}{\text{No. empleados administrativos}}$$

$$\text{Índice de tipos de trabajo: } \frac{45}{12}$$

$$\text{Índice de tipos de trabajo: } 3,75\%$$

Este indicador nos proporcionará un dato muy útil para determinar que cantidad de personal hay en cada área, ya que por medio de este se puede tomar decisiones útiles, como reducir el personal administrativo por personal productivo, la mejor decisión para mejorar los beneficios económicos.

Por medio de este indicador se puede decir que el 4% del total de personal esta en el área administrativa, lo cual es aceptable ya que no existe exceso de erogaciones por gastos administrativos.

$$\text{Índice de tipos de salario: } \frac{\text{Salario pagado a obreros}}{\text{Salario pagado a empleados administrativos}^{74}}$$

$$\text{Índice de tipos de salario: } \frac{14.850,00}{10.450,00}$$

$$\text{Índice de tipos de salario: } 1,42\%$$

---

<sup>74</sup> Dato proporcionado por la Jefa de Nòmina

Este índice nos proporciona un dato en el que podemos diferenciar el valor pagado a obreros y al área administrativa, lo cual también será beneficioso ya que si es el caso se podrá disminuir el gasto administrativo.

Aquí se puede observar que el salario administrativo es mayor que el salario de los obreros con el 1,42%, lo cual es aceptable, ya que indica que el gasto administrativo en cuestión de sueldos está manejado adecuadamente.

$$\text{Indicador de rotación de trabajadores: } \frac{\text{Total de trabajadores retirados}}{\text{Numero de trabajadores}} \quad 75$$

$$\text{Indicador de rotación de trabajadores: } \frac{4}{45}$$

$$\text{Indicador de rotación de trabajadores: } 0,088$$

Este indicador nos ayuda a determinar la rotación de trabajadores en un periodo. En este caso el dato proporcionado corresponde al mes de diciembre de 2009 el cual tuvo una rotación de trabajadores del 8%. Cabe recalcar que este índice a nivel anual es muy bajo, ya que el Colegio Don Bosco y las instituciones salesianas se caracterizan por brindar estabilidad a sus trabajadores.

$$\text{Indicador horas extras en el periodo: } \frac{\text{Total horas extras}}{\text{Totas horas trabajadas}}$$

$$\text{Indicador horas extras en el periodo: } \frac{200}{7200}$$

$$\text{Indicador horas extras en el periodo: } 0,0277$$

Este indicador de horas extras en todo el personal de la institución no es alto (3% mensual) ya que este aspecto es bien controlado por la administración del Colegio

---

<sup>75</sup> Dato proporcionado por el Dep. RRHH según registro Dic/09

Don Bosco, tienen una política interna de no permitir hacer horas extras a los empleadores, salvo el caso de que exista una previa autorización.

Por esto se puede decir que los costos de horas extras son bajos, debido a que son controlados.

#### **4.1.1.3. De logro o eficiencia**

##### **4.1.1.3.1. Indicadores de estructura financiera**

$$\text{Indicador de recaudo} : \frac{\text{Total Facturado}}{\text{Total recaudado}}^{76}$$

$$\text{Indicador de recaudo} : \frac{48.960,00}{64.260,00}$$

$$\text{Indicador de recaudo} : 0.7619$$

Este indicador nos ayuda a corroborar que se están cumpliendo adecuadamente las políticas de recaudación de pensiones, ya que en este mes se recaudó el 76% del total de pensiones lo cual es beneficioso debido a que ayuda a cubrir en gran parte los gastos efectuados en el periodo como: sueldos, material didáctico, gastos de mantenimiento.

$$\text{Indicador de política financiera} : \frac{\text{Obligaciones a largo plazo}}{\text{Activo Circulante}}$$

$$\text{Indicador de política financiera} : \frac{140.624,86}{258.485,34}$$

$$\text{Indicador de política financiera} : 0,54$$

---

<sup>76</sup> Dato proporcionado por la asistente contable encargada de pensiones, según registro de recaudo de Dic/09

Este indicador es muy utilizado, ya que permite medir el valor en dólares con el que cuenta la institución para cubrir obligaciones a largo plazo. En este caso se aplicó el indicador de política financiera, lo cual indica que el Colegio Don Bosco cuenta con \$0,54 para cubrir dichas obligaciones.

Este indicador es de mucha utilidad para la mejora de la gestión de la institución, ya que permite medir la capacidad financiera frente a obligaciones contraídas a largo plazo. Ayuda a que la administración prevenga o tome en cuenta estos rubros para futuros flujos financieros.

$$\textit{Independencia Financiera} : \frac{\textit{Capital Contable}}{\textit{Activo Total}}$$

$$\textit{Independencia Financiera} : \frac{524.488,00}{1.080.381,61}$$

$$\textit{Independencia Financiera} : 0,49$$

Este indicador también es importante para la administración ya que nos permite medir la solvencia económica de la institución, es decir que el Colegio Don Bosco cuenta con \$0,49 para respaldar la gestión por medio del activo total.

Esta independencia financiera se ha podido obtener, gracias a la adquisición de activos fijos, los cuales hacen que el activo total sea representativo y pueda ser un respaldo para continuar con el desarrollo de las gestiones.

$$\textit{Autofinanciamiento} : \frac{\textit{Reservas de capital}}{\textit{Capital Social}}$$

$$\textit{Autofinanciamiento} : \frac{187.654,00}{524.488,00}$$

$$\textit{Autofinanciamiento} : 0,36$$

Adicionalmente a los anteriores indicadores, este sirve de gran apoyo a la administración de Colegio Don Bosco, ya que permite medir e identificar cuál es el porcentaje con el que se cuenta como autofinanciamiento de la gestión realizada en el periodo.

Por medio de este indicador podemos identificar que el 36% del capital social sirve para autofinanciamiento, es decir como aporte para continuar con las operaciones del Colegio Don Bosco. Cifra que es importante ya que permite ratificar la buena gestión de la administración, ya que indica que los recursos que se obtienen no solo dependen de donaciones o aportes sino también es producto de la autogestión.

#### **4.1.1.4. Por el Nivel de aplicación**

##### **4.1.1.4.1. De servicio**

$$\text{Causales de Notas de Crèdito} : \frac{\text{Total Notas Crèdito}}{\text{Total Facturas generadas}^{77}}$$

$$\text{Causales de Notas de Crèdito} : \frac{3}{950}$$

$$\text{Causales de Notas de Crèdito} : 0,0031$$

Cabe recalcar que este indicador sirve para controlar las falencias que se presentan en la institución por errores en la generación de la facturación y que inciden negativamente en las finanzas y la reputación de la misma.

Por lo general no hay mucha frecuencia de elaboración de notas de crédito (0,0031), debido a que el pago de pensiones se lo realiza anterior a la emisión de la nota de venta, lo cual no da cabida a la equivocación en la facturación.

---

<sup>77</sup> Dato proporcionado por el Dep. Contabilidad, según registro de Dic/09

Este procedimiento ha sido muy útil, ya que ayuda a evitar la incurrencia de gastos innecesarios, y a su vez a salvaguardar los recursos de la institución.

$$\text{Índice de Satisfacción estudiantil} = \frac{\text{Número de estudiantes Satisfechos}}{\text{Número de estudiantes}}$$

$$\text{Índice de Satisfacción estudiantil} = \frac{459}{945}$$

$$\text{Índice de Satisfacción estudiantil} = 0,49$$

Este índice sirve para analizar el grado de satisfacción de los estudiantes, es por ello que se lo debe aplicar para analizar la gestión educativa y poder tomar medidas importantes para mejorar diariamente el servicio ofrecido.

Para la aplicación de este índice en el Colegio Don Bosco se realizó una encuesta a los estudiantes especialmente de las especializaciones ofrecidas ya que a través del cual se va a tener un porcentaje más realista de satisfacción por el servicio ofrecido ya que es en este nivel de educación en donde se imparte el mayor número de horas de materias de especialización. Al obtener resultados se pudo determinar que el grado de satisfacción por la educación recibida es negativo, ya que indica que el 49% de los estudiantes están satisfechos con la educación que reciben, esto quiere decir que un gran número de estudiantes no está satisfecho con la educación recibida.

Es por ello que deben tomarse medidas urgentes y sobre todo de evaluación en la malla curricular, para así incrementar el número de materias de especialización, de forma que pueda existir una mejor especialización de los estudiantes en las diferentes carreras ofrecidas.

$$\text{Índice de Nivel de educación recibida} = \frac{\text{Número de materias de especialización dictadas}}{\text{Número Total de materias}}$$

$$\text{Índice de Nivel de educación recibida} = \frac{4}{10}$$

*Índice de Nivel de educación recibida : 0,40*

Este índice muestra el porcentaje de materias de especialización dictadas, lo cual corrobora el índice anteriormente aplicado de satisfacción del cliente. Es decir que el 40% del total de materias dictadas son de especialización, lo cual debe ser modificado ya que si se desea aumentar el nivel educación se debe reforzar más el porcentaje de materias de especialización dictadas.

$$\text{Nivel de Capacitación docente:} = \frac{\text{Número de docentes capacitados}}{\text{Número total de docentes}}$$

$$\text{Nivel de Capacitación docente:} = \frac{17}{37}$$

*Nivel de Capacitación docente: 0,46*

Este indicador muestra el porcentaje de docentes con título de tercer y cuarto nivel en carreras técnicas, es importante que el personal docente se mantenga siempre apto y actualizado en las materias impartidas con el fin de que los estudiantes puedan resolver o estar preparados frente a los requerimientos laborales y de la sociedad.

Al aplicar este indicador en el Colegio Don Bosco dio como resultado que el 46% del personal se encuentra totalmente idóneo para dictar su materia asignada, lo cual es negativo ya que del personal docente, depende los resultados obtenidos de los estudiantes.

Este aspecto debe ser tomado muy en cuenta por el Departamento de Talento Humano, el cual debe organizar un cronograma de capacitación para las diferentes áreas con temas de actualidad, esto ayudará a que el nivel de educación dictada sea más eficiente.

Cabe recalcar que este índice se pudo obtener gracias a los resultados de evaluaciones de desempeño realizadas a los docentes en el periodo Septiembre/08 – Junio/ 09 por el Departamento de RRHH.

## **4.2. Gestión Financiera – Contable**

### **4.2.1. Indicadores Financieros**

#### **4.2.1.1. Indicador de liquidez**

Este indicador permite apreciar la capacidad del negocio para generar efectivo que le permita atender los pagos de obligaciones corrientes. Los principales indicadores de liquidez son los siguientes:

- La razón corriente

También denominado *relación corriente*, este tiene como objeto verificar las posibilidades de la empresa afrontar obligaciones; hay que tener en cuenta que este indicador mide en los compromisos corto plazo.

$$\text{Razón Corriente} : \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Razón Corriente} : \frac{258.485,34}{175.098,25}$$

$$\text{Razón Corriente} : 1,48$$



En este indicador el Colegio Don Bosco cuenta con \$1,48 para cubrir sus obligaciones a corto plazo, Actualmente este indicador es bueno ya que se encuentra en el rango aceptable (>1), es decir la empresa cuenta con mas de \$1 para cubrir sus obligaciones corrientes.

- La prueba ácida

Muestra la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin contar con la venta de inventarios existentes, es decir, básicamente con los saldos de efectivo, el producido de sus cuentas por cobrar, sus inversiones temporales y algún otro activo de fácil liquidación que pueda haber, diferente a los inventarios.

$$\text{Prueba ácida: } \frac{(\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios})}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Prueba ácida: } \frac{(258.485,34 - 28765,37)}{175.098,25}$$

$$\text{Prueba ácida: } 1,31$$

Este indicador es aun más exigente, ya que mide disponibilidad inmediata de dinero. En esta prueba ácida, el Colegio Don Bosco cuenta con \$1,31 para cubrir obligaciones a largo plazo lo cual como manifesté anteriormente aceptable, por el cual se continuar con el cumplimiento de las políticas actuales, debido a que han surtido un efecto positivo.

- El capital neto de trabajo.

Expresa en términos de valor lo que la razón corriente presenta como una relación. Indica el valor que le quedaría a la empresa, representando en efectivo u otros pasivos corrientes, después de pagar todos sus pasivos de corto plazo, en el caso en que tuvieran que ser cancelados de inmediato.

*Capital de trabajo: Activo corriente – Pasivo Corriente*

*Capital de trabajo: 258.485,34 – 175.098,25*

*Capital de trabajo: 83.387,09*

Este indicador sirve para medir la gestión del Colegio Don Bosco en un periodo determinado, en este caso del 2009, la gestión a sido buena, ya que si la institución tuviera que cerrarse le quedaría como beneficio \$83.387,09 liquido, es decir después de pagar obligaciones.

#### **4.2.1.2. Indicador de Actividad**

Estos permiten apreciar si una empresa es eficiente en el uso de sus recursos, como inventarios, cartera, activos totales, etc.; trabajando con el mínimo de inversión y logrando el máximo rendimiento de cada uno de dichos recursos. Los principales indicadores de actividad son los siguientes:

- La rotación de cartera

La rotación de cartera establece el número de veces que las cuentas por cobrar giran, en promedio de un período determinado de tiempo generalmente un año. El indicador de rotación de cartera permite conocer la rapidez de la cobranza.

$$\text{Rotación de cartera : } \frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Cuentas por cobrar promedio}}$$

Este indicador no es muy utilizado, debido a que existe un adecuado cumplimiento de las políticas de cobranzas, lo cual evita el ocupar recursos en gastos de cobranzas.

Este indicador puede ser utilizado a futuro en caso de tener una ineficiencia en el cobro pensiones.

#### 4.2.1.3. Indicador de Rentabilidad

Los indicadores de rentabilidad permiten apreciar el adecuado manejo de los ingresos, costos y gastos, y la consecuente habilidad para producir utilidades. Los principales indicadores de rentabilidad son los siguientes:

- El margen operacional

Este indicador es el que utilizan con mayor frecuencia con el propósito de averiguar la cantidad de dinero producido por la institución, después de pagar todos los costos reales ocurridos durante en el proceso de producción.

*Margen Operacional : Ingreso operacional – Gastos operacionales*

*Margen Operacional : 1.434.465,64 – 1.424.437,06*

*Margen Operacional : 10.028,58*

Este indicador muestra la utilidad que genera el Colegio Don Bosco, después de cubrir obligaciones directas y necesarias para continuar con la operación, lo cual da como resultado que tendría como margen bruto en la operación por este periodo \$10.028,58. Este indicador a su vez muestra un valor que le interesa a la administración, para realizar análisis y valorar la gestión realizada.

- El margen neto

*Margen Neto :  $\frac{\text{Ganancias y Perdidas}}{\text{Ingresos Operacionales} \times 100}$*

*Margen Neto :  $\frac{40.656,78}{1.434.465,64}$*

*Margen Neto : 0,03*

Este indicador muestra que los ingresos operacionales representan el 3% de la utilidad, lo cual refleja la actividad del colegio, cabe recalcar que este índice es bajo ya que es un Colegio Fiscomisional y sin fines de lucro.

$$\text{Rendimiento del Patrimonio} : \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{Rendimiento del Patrimonio} : \frac{25.918,70}{764.658,50}$$

$$\text{Rendimiento del Patrimonio} : 0.03$$

Este indicador muestra la eficiencia de la administración para generar utilidades con el capital de la organización, es decir el Colegio Don Bosco con el capital que posee obtuvo un rendimiento del 3%, lo cual todavía se deben seguir realizando actividades de gestión para hacer aumentar este porcentaje.

$$\text{Rendimiento del Activo Total} : \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total Bruto}}$$

$$\text{Rendimiento del Activo Total} : \frac{25.918,70}{1.080.381,61}$$

$$\text{Rendimiento del Activo Total} : 0,02$$

El indicador de rendimiento del activo total determina la eficiencia de la administración para generar utilidades con los activos totales que dispone la organización. El Colegio Don Bosco en este rendimiento ha obtenido una ponderación baja (2), debido a que es una institución salesiana sin fines de lucro, por ello no explota al 100% sus activos.

#### 4.2.1.4. Indicador de Endeudamiento

Este indicador sirve para analizar si la política de financiación de una empresa es adecuada según las circunstancias de la economía, su capacidad de endeudamiento, la correcta distribución de pasivos de acuerdo con el plazo, y el efecto del endeudamiento sobre la utilidad de cada ejercicio teniendo en cuenta los gastos financieros. El índice mas utilizados para el análisis de este aspecto es el siguiente:

##### - Apalancamiento Financiero

Muestra la participación de terceros en el capital de la empresa; es decir compara el financiamiento originado por tercero con los recursos de los accionistas, socios o dueños, para establecer cual de las dos partes corre mayor riesgo

$$\textit{Apalancamiento Financiero} : \frac{\textit{Pasivo Total}}{\textit{Patrimonio Total}}$$

$$\textit{Apalancamiento Financiero} : \frac{315.723,11}{764.658,50}$$

$$\textit{Apalancamiento Financiero} : 0,41$$

El índice de apalancamiento para el Colegio Don Bosco es de 41%, esta cifra nos indica el porcentaje de capital que se encuentra endeudado. A pesar de que se encuentra dentro del rango de aceptabilidad (50%), no es recomendable que la institución siga adquiriendo obligaciones que sigan comprometiendo más el capital.

Es por ello que se deben implementar medidas de control de endeudamiento, control de adquisiciones, para no seguir aumentando la cartera actual.

## 4.2.2. Análisis Financiero

### 4.2.2.1. Análisis Vertical

Es una técnica que consiste en tomar un solo estado financiero, el balance general o el estado de resultados y relacionar una de sus partes con un total o subtotal dentro del mismo estado, el cual se denomina cifra base. “El análisis vertical es el análisis estático, debido a que estudia la estructura de los estados financieros de un negocio en un momento determinado, sin tener en cuenta los cambios ocurridos a través del tiempo”.<sup>78</sup>

Se ha realizado solamente el análisis vertical en los estados financieros del Colegio Don Bosco, debido a que existe mucha confidencialidad, sigilosidad y hermetismo en la información procesada y presentada en los estados financieros, y por ello no ha sido posible que nos proporcionen estados financieros de años anteriores.

Para efectuar este análisis vertical se ha optado por el siguiente procedimiento:

- Procedimiento de porcentajes integrales: Consiste en determinar la composición porcentual de cada cuenta del Activo, Pasivo y Patrimonio, tomando como base el valor del Activo total y el porcentaje que representa cada elemento del Estado de Resultados a partir de las Ventas netas.

El análisis vertical aplicado al Estado de Resultados del Colegio Don Bosco se lo realizó de la siguiente manera:

$$\text{Análisis Vertical} \frac{\text{Ingresos Totales}}{\text{Cada cuenta del estado resultados}}$$

$$\text{Análisis Vertical} \frac{1.532.261,00}{\text{Cada cuenta del estado resultados}} * 100$$

---

<sup>78</sup> BRAVO Mercedes, Contabilidad General

Para efectos de ejemplo se va a tomar una cuenta para mostrar la aplicación del análisis financiero vertical.

$$\text{Anàlisis Vertical} \frac{1.532.261,00}{6.542,00 \text{ (Utilidad } x \text{ vta. de activos)}} * 100$$

$$\text{Anàlisis Vertical} : 0.43$$

Ese porcentaje obtenido indica la participación de la cuenta de utilidad por venta de activos sobre los ingresos totales, en el cual se puede observar que no existe mucha participación de esta cuenta.

A continuación se hace un análisis de las principales cuentas de los balances.

#### **4.2.2.2. Conclusión Análisis vertical estados financieros**

Se ha realizado el análisis vertical a los Estados Financieros del 2009, el cual muestra que el rubro que forma parte mayoritaria en el activo total son las instalaciones, lo cual es beneficioso ya que se podrían realizar inversiones en base a este, el cual podría traer consigo muchos beneficios económicos para la empresa.

Posterior a ello se cuenta con un patrimonio representativo, lo cual también traer ventajas a la institución, ya que al momento de querer realizar una inversión, los estados financieros revelan estabilidad y solvencia para cubrir obligaciones.

Las maquinarias que posee el Colegio Don Bosco también forman parte representativa del activo total, lo cual ayudará mucho a la administración a tomar decisiones como seguir reinvertir utilidades o aumentar el capital por medio de maquinaria. Esto será beneficioso para la institución, debido a que las leyes actuales otorgan varias opciones entre ellas la de la reinversión de capital o utilidades en maquinaria, para la disminución del pago del Impuesto a la renta.

En cuanto al Estado de Resultados entre los porcentajes mas representativos, se puede decir que el valor mas representativo de la cuentas que integran los ingresos totales que tiene el Colegio Don Bosco, es producto del desarrollo de su actividad, es decir los rubros de matriculas (10,05%) y pensiones (37,74%). Posterior a ello otro rubro de ingresos que es representativo y forma parte de las ventas son los aportes de las diferentes obras y que ayudan al autofinanciamiento de la institución, el mayor aporte de las obras se da de la Imprenta Don Bosco (14.10%), y de Mecanoplast Don Bosco (11,75%), estas son dos obras que hasta el momento han tenido buena gestión y por ende pueden aportar al desarrollo del Colegio para diferentes actividades de autofinanciamiento.

Mientras que por la parte del gasto los sueldos del personal son los mas representativos y en relación con los ingresos totales, estos representan el 14,58%, lo



cual es cierto, ya que el gasto más fuerte que enfrenta el Colegio Don Bosco es el pago de sueldos mensuales al personal docente y administrativo de la institución.

Los beneficios sociales también tiene una participación aproximada del 3%, este valor también es representativo ya que van en conjunto con el pago de sueldos.

Los servicios básicos, también representan en conjunto un aproximado del 3% con relación a las ventas operacionales, esto corrobora o muestra las erogaciones mas visibles que el Colegio Don Bosco enfrenta mensualmente para continuar con el desarrollo educativo para el cual fue creado.

### **4.3. Costo – Beneficio**

Después de realizar este modelo de gestión Administrativa, Financiera y Contable para el Colegio Técnico Salesiano Don Bosco, se pretende que su posterior aplicación va a proporcionar muchos beneficios a la institución, la cual como consecuencia traerá consigo la ocurrencia de costos, es por ello que a continuación se presenta un bosquejo de los costos que se deberán incurrir para obtener beneficios de su implantación.

#### **4.3.1. COSTOS**

<b>DETALLE</b>	<b>VALOR</b>
Capacitación en cada área	800,00
Materiales y Suministros	200,00
Estudio de Reestructuración de funciones	1.200,00
Equipo Tecnológico	2.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>4.200,00</b>

### **4.3.2. BENEFICIOS**

La ocurrencia de estos gastos traerá consigo la obtención de beneficios en las diferentes áreas como:

#### **ADMINISTRATIVO**

- Reducción del 100 % de duplicidad de funciones
- Puestos, cargos y funciones adecuadamente estructurados y asignados
- Control del 100% de responsabilidades de cada empleado
- Personal 100% calificado y capacitado
- Aumento del 30% de satisfacción del cliente
- Aumento del 50 % de cumplimiento de procedimientos en los diferentes departamentos

#### **FINANCIERO**

- Control permanente del 100% de las cuentas de balance
- Aplicación adecuada de índices financieros
- Aumento del 15% de eficiencia económica
- Confiabilidad del 90% en la información obtenida para la toma de decisiones
- Reducción del 25% del presupuesto de contratación de personal, debido a la reestructuración de funciones

## CONTABLE

- Salvaguarda del 100% de los activos fijos
- Monitoreo frecuente de las operaciones diarias
- Aumento del 30% de eficiencia en la entrega de reportes contables
- Confiabilidad del 80% de la información obtenida
- Aumento del 40% de cumplimiento de procedimientos contables

## ***CAPÍTULO CINCO: INFORME DE RESULTADOS***

### **5. Informe de Resultados**

#### **5.1. Conclusiones**

Al finalizar este proyecto de investigación titulado “Diseño de un Modelo de Gestión Administrativa, Financiera y Contable para las Instituciones Salesianas Caso: Colegio Don Bosco”, se puede concluir en que:

El diseño de un Modelo de Gestión Administrativa, Financiera y Contable, es de mucha importancia debido a que las tendencias del mercado actual son diferentes y requieren de mayor eficiencia y el cumplimiento de estándares de calidad de las operaciones. Con ello se pretende tener procedimientos y procesos más claros y transparentes, que sean totalmente entendidos por cada uno de los empleados de tal forma que permitirán la eficiencia, efectividad y economía de los recursos y activos del Colegio Técnico Salesiano Don Bosco

Además de que al paso de los años las operaciones son cada vez mayores y resulta más difícil o complejo llevar un control adecuado y confiable de las operaciones y procedimientos, aun más si estas operaciones se las realiza de forma manual.

El Colegio Técnico Salesiano es una institución educativa religiosa sin fines de lucro, que pretende el mejoramiento continuo, pero debido a la carencia de procesos y

procedimientos no ha podido alcanzar el cumplimiento de objetivos, estrategias como:

- La innovación y tecnificación en la tecnología existente, para ofrecer a la sociedad bachilleres técnicos capaces de desenvolverse en el ámbito laboral.
- Ofrecer a la sociedad bachilleres técnicos capaces de optimizar la utilización de recursos existentes en las empresas y en el país.
- La racionalización del personal docente, basado en la selección, evaluaciones de desempeño y perfil de competencias profesionales, de tal forma que estas sean igualitarias y basadas en procesos de aplicación constantes.
- Generar y articular programas de formación permanente para los docentes de las diferentes áreas, en función del desarrollo curricular.
- El mejoramiento de los programas de evaluación de docentes de cada área académica

Además con el diseño de gestión administrativa financiera y contable se podrá tener un mejor control en los diferentes procesos como:

- Planificación, dirección, organización, ejecución y control tales como:
  - Matrículas
  - Cobros de pensiones
  - Admisiones

- Adquisición de activos, insumos y otros
- Contratación de personal
  
- Manual Contable:
  - Coordinación de actividades a realizarse
  - Funciones de departamentos
  - Control de recursos materiales y económicos
  - Control de gastos
  
- Financiero
  - Salvaguarda de activos
  - Toma de decisiones
  - Presupuestos

Además a través de este proyecto de investigación se pudo observar que los índices financieros no son muy utilizados en el área administrativa y contable, es por ello que la evaluación de la gestión es deficiente ya que no utiliza esta herramienta para el mejoramiento de la eficiencia administrativa.

## 5.2. Recomendaciones

El desarrollo de este proyecto de investigación trajo consigo algunas recomendaciones como son:

- El Colegio Don Bosco debe seguir aprovechando la ventaja de estar posicionado en el mercado educativo como uno de los mejores colegios técnicos, lo cual también tiene a su favor para ser utilizado con una herramienta de gestión.
- Debe equipar mayormente los talleres de electricidad- electrónica, mecánica industrial para así poder cumplir cabalmente la meta de ofrecer a la sociedad profesionales bachilleres altamente competitivos, con experiencia en manejo de la tecnología productiva y mecanización, de tal forma que puedan enfrentar los retos laborales.
- Efectuar la aplicación de procesos y procedimientos en cada departamento correspondiente, ya que permitirá que la gestión de la administración sea efectiva, debido a que permitirá el manejo adecuado de recursos, en los tiempos establecidos y obteniendo la total satisfacción del cliente (estudiantes, padres de familia)
- Utilizar indicadores de gestión para medir la eficiencia, efectividad, economía en todo el proceso administrativo: planificación, organización, dirección, ejecución y control.
- Utilizar indicadores económicos para medir la eficiencia económica obtenida en periodos determinados, de tal forma que permita corregir oportunamente desviaciones de fondos, o inadecuada toma de decisiones.
- Aplicar índices financieros para evaluar el desempeño administrativo de la empresa.

- Aplicar procesos de selección de personal docente en base a procedimientos establecidos, ya que así se podrá obtener una estandarización en la selección del personal, de tal forma que estos puedan ser adecuados y cumplan con el perfil requerido.



## ***BIBLIOGRAFÍA***

- Enciclopedia de la auditoría
  - o Océano Centrum 1986
  
- Fowler Newton, Enrique
  - o Auditoría Aplicada: tratado de auditoría Macchi 1995
  
- Franklin F., Enrique Benjamín
  - o Auditoria Administrativa, Mc Graw Hill, 2001
  
- Garrison, Ray; Eric Noreen; Peter Brewer
  - o Contabilidad Administrativa 11 ed. Mc Graw Hill
  
- Goxens, Antonio; Goxens, María Ángeles
  - o Biblioteca Práctica de Contabilidad Océano, 1985
  
- Hellriegel, Jackson
  - o Administración: Un enfoque basado en competencias , 2a ed. Thomson
  
- Leonard, Willian P.
  - o Auditoría Administrativa Diana, 1975

- Mills, David
  - Manual de Auditoría de la Calidad
  
- Ortiz Anaya, Héctor
  - Finanzas Básicas para no financieros
  
- Perdomo Moreno, Abraham
  - Fundamentos de Control Interno 7ª ed. Thomson 2000
  
- Perdomo Salguero, Mario Leonel.
  - Técnicas y Procedimientos de Auditoría I Ediciones Contables, Administrativas 2da ed. 2006.
  
- Sánchez Alarcón, Francisco Javier
  - Programas de Auditoria 12ª ed. Thomson 2001
  
- Santillana González, Juan
  - Auditoría Interna Integral: Administrativa, operativa y financiera Thomson
  
- Sotomayor, Alfonso Amador
  - Auditoría Administrativa: Proceso y Aplicación Mc Graw Hill 2008
  
- Meigs y Meigs
  - Contabilidad: La base para la toma de decisiones 10ª ed. Whittington

**ANEXOS**

**ANEXO 1**

**FICHAS DEL PERSONAL**

<b>COLEGIO TÉCNICO SALESIANO DON BOSCO</b>			
FICHA INDIVIDUAL DEL EMPLEADO			
<u>SECCIÓN 1</u>			
NOMBRES			
APELLIDOS			
CÈDULA DE IDENTIDAD		NACIONALIDAD	
DIRECCIÒN DOMICILIO		TELÈFONO	
<u>SECCIÓN 2</u>			
FECHA DE INGRESO			
CARGO			
TÌTULO OBTENIDO			
<u>SECCIÓN 3</u>			
ASCENSOS			
EVALUACIONES DE DESEMPEÑO			
OBSERVACIONES			

## INSTRUCTIVO DE LLENADO

Este formulario será de gran utilidad el manejo adecuado del personal, debido a que se tendrá una ficha individualizada de cada empleado permitiendo tener una base de datos de información básica y necesaria del mismo. A continuación se detallan pasos a seguir para su llenado adecuado:

- 1.- Cuando ingrese un empleado nuevo se procederá a llenar esta ficha dentro de los 5 primeros días de labores
- 2.- En la primera sección, se colocara datos básico del mismo como: nombres completos, cedula de identidad, dirección del domicilio y teléfono.
- 3.- En la segunda sección se detallará la fecha de ingreso, el cargo que ocupará y se detallará el titulo obtenido al momento de ingresar a laborar en la empresa.
- 4.- En la tercera sección será exclusivamente para el área de recursos humanos en donde deberá colocar los ascensos obtenidos en los años de labores en la empresa, las observaciones de las evaluaciones de desempeño anuales y alguna observación pertinente relacionada con el empleado.

**ANEXO 2**

**FICHA DE VACACIONES**

<b>COLEGIO TÉCNICO SALESIANO DON BOSCO</b>				
SOLICITUD DE VACACIONES				
FECHA DE SOLICITUD				
NOMBRES				
APELLIDOS				
	DESDE	HASTA	TOTAL DÍAS	SALDO DÍAS VACACIONES
DIAS A TOMAR				
OBSERVACIONES				
AUTORIZADO POR:				
FIRMA: _____				

## INSTRUCTIVO DE LLENADO

Esta ficha será utilizada para solicitar vacaciones por parte de aquellos empleados que hayan cumplido su año de trabajo. Será receptada en el departamento de recursos humanos para tramitar su pedido. A continuación se detallan los procedimientos para su llenado:

1.- Se debe colocar la fecha en que se esta realizando la solicitud

2.- A continuación se colocan los datos del empleado que requiere el pedido

3.- La siguiente sección debe ser llenada exclusivamente por el departamento de recursos humanos. Desde (fecha de inicio en que posiblemente tomará las vacaciones), hasta (finalización de la fecha de vacaciones), total días (número total de días que se tomara el empleado), saldo días vacaciones (será únicamente para el uso de empleados que en años anteriores no hayan tomado la totalidad de vacaciones y tengan días a su favor).

4.- Las observaciones será llenado por el personal autorizado de recursos humanos para detallar alguna novedad necesaria de ser redactada.

5.- A continuación debe colocar el nombre y a firma de la persona que autoriza las vacaciones

6.- Finalmente el empleado debe colocar su firma de responsabilidad

**SOLICITUD DE PERMISOS**

<b>COLEGIO TÉCNICO SALESIANO DON BOSCO</b>			
SOLICITUD DE PERMISOS			
		SECCIÓN	
FECHA DE SOLICITUD			
NOMBRES			
APELLIDOS			
CEDULA DE IDENTIDAD			
HORA SALIDA		HORA DE ENTRADA	
TIPO DE PERMISO:			
ENFERMEDAD	<input type="checkbox"/>	PERSONAL	<input type="checkbox"/>
TRABAJO	<input type="checkbox"/>		
OBSERVACIONES:			
		<hr/> SOLICITANTE	<hr/> AUTORIZADO POR



## **INSTRUCTIVO DE LLENADO**

Será para uso de los empleados cuando requieran salir del área de trabajo en días u horas laborables. Se detallan los pasos para su llenado:

- 1.- Se debe colocar la sección en la que trabaja en empleado solicitante
- 2.- Fecha en que se realiza la solicitud o fecha de permiso
- 3.- Información básica del empleado
- 4.- La hora de salida y hora de entrada será llenado por el portero de la institución
- 5.-El empleado en el formulario debe detallar el tipo de permiso que solicita, dependiendo su necesidad, para luego ser justificado
- 6.- En observaciones se debe detallar alguna novedad necesaria de mencionar
- 7.- Finalmente deben colocar las firmas de empleado como solicitante y la persona que autoriza el préstamo.

**FICHA DE PRÉSTAMOS**

<b>COLEGIO TÉCNICO SALESIANO DON BOSCO</b>	
SOLICITUD DE PRÉSTAMO	
	SECCIÓN
FECHA DE SOLICITUD	
NOMBRES	
APELLIDOS	
MOTIVO DEL PRÉSTAMO	
MONTO DEL PRÉSTAMO	
_____ AUTORIZADO POR	_____ APROBADO POR

## INSTRUCTIVO DE LLENADO

Formulario a ser usado por el empleado para solicitar un préstamo en la institución. Será llenado por el empleado y entregado en el departamento de recursos humanos, para luego ser procesado en el departamento financiero y nómina. A continuación se detallan los pasos a seguir para su llenado:

- 1.- Se debe colocar la sección en la que trabaja en empleado solicitante
- 2.- Fecha en que se realiza la solicitud o fecha de permiso
- 3.- Información básica del empleado
- 4.-El motivo del préstamo debe ser llenado por el empleado con las justificaciones que él mismo crea pertinente
- 5.- El espacio destinado a monto del préstamo es de uso exclusivo de nómina, quien colocara el valor máximo a ser otorgado al empleado.
- 6.-Finalmente se deben colocar las firmas de quien aprueba y quien autoriza la realización del préstamo.

**SOLICITUD DE RECLAMO DE SEGURO MÈDICO**

<b>COLEGIO TÉCNICO SALESIANO DON BOSCO</b>			
RECLAMO SEGURO MÈDICO			
		SECCIÒN	
FECHA DE SOLICITUD			
NOMBRES			
APELLIDOS			
CÈDULA DE IDENTIDAD		No. AFILIACIÒN	
OBSERVACIONES			
ENFERMEDAD			
_____ RECIBIDO POR		_____ PROCESADO POR	

## INSTRUCTIVO DE LLENADO

Esta ficha es de uso exclusivo para solicitar la devolución de dinero por el seguro medico y debe ser entregado al departamento de recursos humanos para que realice el tramite correspondiente. A continuación se detallan los pasos para su llenado:

1.- Se debe colocar la sección en la que trabaja en empleado solicitante

2.- Fecha en que se realiza la solicitud o fecha de permiso

3.- Información básica del empleado

4.- El número de afiliación debe ser llenado por el empleado y es el número que consta en la tarjeta entregada a cada empleado.

5.- En observaciones se debe detallar alguna novedad necesaria de mencionar

6.- En enfermedad se debe colocar la enfermedad que consta en historia de reclamos para continuar con su trámite respectivo.

7.- Finalmente se deben colocar las firmas del empleado como solicitante y la firma de la persona autorizada en recursos humanos