



**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**SEDE CUENCA**

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN  
DEL TÍTULO DE INGENIERO  
EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**TEMA:**

“EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN OPERATIVA Y FINANCIERA DE LA UNIDAD  
EDUCATIVA SAN FRANCISCO DE SALES PARA EL PERIODO 2011-2012”.

**AUTORA:**

DOLORES CALLE

**DIRECTORA:**

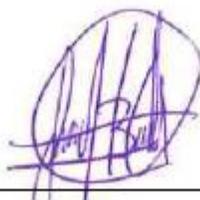
ING. IRENE BUELE

CUENCA

2013

Yo Irene Gisel Buele Nugra, CERTIFICO, haber dirigido y revisado prolijamente cada uno de los capítulos de la tesis con el tema: “EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN OPERATIVA Y FINANCIERA DE LA UNIDAD EDUCATIVA SAN FRANCISCO DE SALES PARA EL PERIODO 2011-2012”, realizada por la estudiante Dolores Mercedes Calle Abril, por cumplir con los requisitos autorizo su presentación.

Cuenca, 24 de julio 2013



---

Irene Gisel Buele Nugra

Directora

## DECLARACIÓN EXPRESA

### II

Los conceptos desarrollados, análisis realizados, recomendaciones y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de la autora y de derecho académico de la Universidad Politécnica Salesiana.

Cuenca, 24 de julio 2013



---

Dolores Calle A.

CI. 0104812839

## AGRADECIMIENTO

### III

En primer lugar agradezco a Dios por haberme dado la vida y la fortaleza para seguir en el camino de la ciencia y la verdad.

Agradezco también a mi madre y hermanas por haberme apoyado en cada paso de mi vida y estar junto a mí en todo momento y lugar, sin darme la espalda ni un segundo.

Y como no, a mi querida universidad que ha sido como mi hogar, en el que he recibido enseñanzas, consejos y cariño, de la mano de mis maestros y de nuestro patrón SAN JUAN BOSCO que siempre con su frase “La educación es cuestión de corazón” nos daba una esperanza de seguir en la lucha constante por conseguir nuestros ideales.

## **DEDICATORIA**

## **IV**

Este trabajo se lo dedico a todos los jóvenes que desean surgir en la vida y no tienen las posibilidades de ingresar a un aula para cultivarse pero aun así ponen todo su empeño para triunfar en la vida.

Además se lo dedico a mis profesores que me han ayudado y han sido mi apoyo para obtener mis conocimientos, y de sobre manera a mi Directora que con mucha sabiduría y paciencia me ha sabido guiar en este trabajo.

Por último pero más importante, se lo dedico a mi madre que es la persona que me inspiro para salir adelante pese a cualquier impedimento y a todas las rocas que hay en el camino.

## ÍNDICE

V

CONTENIDO	PAG.
Certificado de Revisión	II
Declaración Expresa	III
Agradecimiento	IV
Dedicatoria	V
Índice	VI
Introducción	VIII
<b>Capítulo I: Unidad Educativa “San Francisco de Sales”</b>	10
1.1 Fines del Colegio Técnico “San Francisco de Sales”	12
1.2 Principios conceptuales y Legales	13
1.3 Datos Informativos	13
1.4 Misión	14
1.5 Visión	14
1.6 Objetivo General	15
1.7 Objetivos Específicos	15
1.8 Planta Docente	16
1.9 FODA	18
1.10 Evaluación del Entorno de la Institución	19
1.11 Organigrama	22
<b>Capítulo II: Marco teórico</b>	23
2.1 Conceptos Básicos	24
2.2 Evaluación	28
2.2.1 Evaluación Financiera	28
2.2.2 Evaluación Operativa	39
2.3 Estrategias	44
2.4 Control Interno	46
2.4.1 COSO	50
<b>Capítulo III: Evaluación Financiera y</b>	56

<b>Operativa</b>	
3.1 Evaluación Financiera	57
3.1.1 Análisis Vertical	57
3.1.2 Análisis Horizontal	87
3.1.3 Ratios Financieros	96
3.1.4 Observaciones a los Estados Financieros	102
3.2 Evaluación Operativa	103
3.2.1 Evaluación al Control Interno	103
3.2.2 Procedimientos Aplicados	114
3.2.3 Indicadores	131
<b>Capítulo IV: Informe</b>	137
4.1 Antecedentes	139
4.2 Finalidad	139
4.3 Metodología	140
4.4 Informe Análisis	141
4.4.1 Gestión Operativa	141
4.4.2 Gestión Financiera	144
4.5 Propuesta de Mejora	144
4.5.1 Gestión Operativa	145
4.5.2 Gestión Financiera	152
Anexos	168
Bibliografía	171

## INTRODUCCIÓN

La Unidad Educativa “San Francisco de Sales”, se encuentra ubicada en la provincia de Azuay, Cantón Cuenca en la parroquia de Ricaurte en la dirección Julia Bernal sector Cruz de Molino Pampa; posee un total de ingresos anuales de cuarenta y cinco mil dólares americanos (\$45.000) aproximadamente, cuenta con una modalidad diurna acogida al régimen sierra y un promedio de 130 estudiantes cada año lectivo, su actividad principal es formar integralmente a la niñez y juventud mediante el trabajo organizado y programático para lograr su realización personal y excelencia académica y humana mediante actitudes positivas cimentándolas en valores, para construir una nueva sociedad en la que reine la justicia y el amor.

La educación es uno de los pilares fundamentales en Ecuador debido a que, de cada una de las aulas saldrán los hombres y mujeres que incentivarán el desarrollo de la patria, sea este para bien o para mal.

En los últimos años la educación ha venido evolucionando y alineándose con la de los países más desarrollados, por lo que muchos han visto en este rubro la manera de crecer económicamente, al crear instituciones privadas con una educación de calidad.

Este proyecto aspira por medio de un análisis a la gestión financiera y operativa a la Unidad Educativa “San Francisco de Sales”, encontrar la manera de organizar y recomendar soluciones eficientes y eficaces para los problemas económicos y administrativos del plantel, mismos que se han presentado por la debilidad de los controles y la inadecuada segregación de funciones en el mismo.

Con este fin, y buscando el mayor orden, este documento está dividido en cuatro capítulos, cada uno de ellos dividido en varias secciones.

En el primer capítulo, se encontrará una descripción de la institución, en la que se detalla su fin, el reglamento con el que se rige, los cargos que se desempeñan en la misma, y sobre todo la parte legal de la misma.

## VIII

Luego se desarrollará, en el segundo capítulo, el marco teórico, en el cual se visualizarán conceptos importantes para el desarrollo de los dos análisis, y que servirán de apoyo para plantear los procesos de los mismos, siendo también necesarios para el planteamiento de estrategias y recomendaciones.

El tercer capítulo, se podría decir que es la piedra angular de la presente tesis, en este capítulo se pondrán en práctica todos los conceptos teóricos presentados en el capítulo dos, y se realizará paso a paso el análisis financiero en base de la aplicación de ratios financieros, además se pondrá en práctica un análisis operativo, en el que en base a la aplicación de cuestionarios se podrá tener una visión del funcionamiento operativo de la misma.

Finalmente en el cuarto capítulo se encuentran las conclusiones y recomendaciones que son el reflejo de los análisis ejecutados.

IX

**CAPÍTULO I**  
**UNIDAD EDUCATIVA**  
**“SAN FRANCISCO DE SALES”**

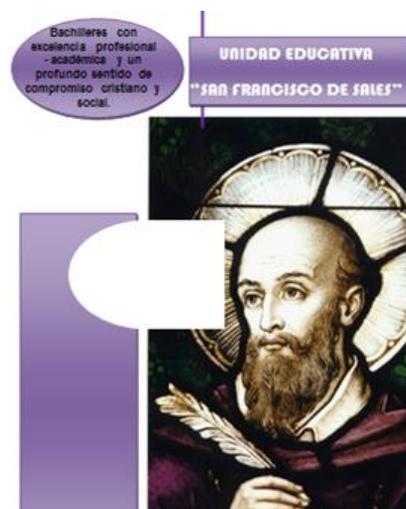
## CAPÍTULO I

### UNIDAD EDUCATIVA “SAN FRANCISCO DE SALES”

La unidad educativa se encuentra situada en la parroquia de Ricaurte Sector Molino Pamba a 1 km de las 4 esquinas en su local propio, esta institución empezó a funcionar desde el periodo 2006 – 2007 régimen sierra, con el octavo de educación básica.

La entidad cuenta con una departamentalización constituida por:

1. Rectorado
2. Vicerrectorado
3. Secretaria
4. Inspección general
5. Laboratorios
6. Psicopedagógico



Las principales fuentes de financiamiento de la unidad educativa son las pensiones y los aportes de los socios, los cuales sirven para realizar el presupuesto anual de acuerdo a lo que rigen las leyes y mandatos nacionales; este presupuesto y estados financieros son regulados y realizados por un contador externo.

Sus planificaciones estratégicas son realizadas por los miembros del Consejo Ejecutivo el cual se encuentra conformado por el Rector, Vicerrectora, 3 vocales principales, y 3 suplentes (elegidos entre los profesores) y la secretaria, esta planificación estratégica está conformada por misión, visión, objetivos, estrategias, FODA, etc.

La institución bajo la Legislación Nacional debe regirse en un Código de Convivencia creado de manera específica para la misma, y en la Ley Orgánica de Educación Intermedia<sup>1</sup>; en la actualidad está conformado por 15 docentes y 135 alumnos de los

---

<sup>1</sup> LOEI

cuales 16 obtuvieron el título de bachilleres en Ciencias Generales, siendo esta la primera y última promoción con este título ya que por decreto ministerial el nuevo título a obtener será como bachillerato unificado.

Como dato adicional en el período a ser evaluado se realizó una evaluación de desempeño docente por el departamento de postgrados de educación de la Universidad de Loja, de manera externa; y evaluaciones internas de la siguiente manera:

1. Profesores - administradores
2. Administradores – profesores
3. Alumnos - profesores

### **1.1 FINES DEL COLEGIO TÉCNICO “SAN FRANCISCO DE SALES”**

Según el Código de Convivencia de la Unidad Educativa “San Francisco de Sales” dice que, su educación, al estar enriquecida con el carisma salesiano y adentrarse en las nuevas fronteras sociales y de la persona, en general y en particular, persiguen los siguientes fines.

- a) “Educar Evangelizando y Evangelizar Educando, como Proyecto de Promoción Integral de la Persona, orientada a el crecimiento humano-cristiano y social.
- b) Formación de ciudadanos evangélicamente activos, como compromiso con la educación preventiva al estilo salesiano y el aporte específico de nuestra Institución delineada en la misión y visión.
- c) Integrar la formación humano-cristiana con la capacitación científica, tecnológica dentro de los nuevos contextos culturales, como un diálogo entre fe y ciencia, ciencia y cultura, fe y cultura que permita a las y a los estudiantes poner sus potencialidades y valores al servicio desinteresado de los más necesitados, buscando una sociedad más humana.
- d) Lograr en las y los estudiantes una conciencia abierta a la búsqueda de la verdad, a la investigación con criterios humanistas, a fin de aprender a resolver las

diversas problemáticas que se dan en el la vida personal, familiar, laboral y social.

- e) Convertir a la comunidad educativa en un espacio de encuentro, amistad y servicio entre las autoridades, personal docente, personal administrativo y de apoyo, padres y madres de familia, estudiantes, y todos cuanto formen la familia de la institución.
- f) Optimizar el avance científico, técnico-pedagógico y pastoral, con la finalidad de lograr la excelencia en el proceso de enseñanza-aprendizaje; una educación con altos niveles de calidad y un protagonismo juvenil al servicio de las causas nobles de la sociedad.”<sup>2</sup>

## **1.2 PRINCIPIOS CONCEPTUALES Y LEGALES.**

La Unidad Educativa “SAN FRANCISCO DE SALES”, es un establecimiento particular con orientación Católica, creado mediante Acuerdo Ministerial número 0988 del 07 de Julio del dos mil seis como Colegio Técnico “San Francisco de Sales”, realizándose el cambio de nombre a Unidad Educativa en julio del 2010, para el servicio de la población estudiantil del Cantón Cuenca, parroquia de Ricaurte (Anexo 01).

El 8 de febrero del mismo año, con oficio 0000172, la Lcda. Dolores Vanegas, luego de la inspección e informe de los inspectores Lic. Patricio Pesantes, jefe de la División de la DIPLASED, se remite el oficio dirigido al Lcdo. Xavier Merchán, Rector del Colegio, donde se autoriza el traslado al nuevo local, sitio donde funciona actualmente la Unidad EDUCATIVA “SAN FRANCISCO DE SALES”.

## **1.3 DATOS INFORMATIVOS**

PROVINCIA: Azuay  
CANTÓN: Cuenca

---

<sup>2</sup> Manual de Funciones de la Unidad Educativa “San Francisco de Sales”

PARROQUIA:	Ricaurte
ORIENTACIÓN:	Católica
FINANCIACIÓN:	Particular
SECCIONES:	Básica, Bachillerato.
JORNADA:	Matutina
TIPO:	Mixto
DIRECCIÓN:	Julia Bernal sector Cruz de Molino Pampa
RÉGIMEN:	Sierra
MODALIDAD:	Bachillerato general en Ciencias

#### **1.4 MISIÓN**

La Unidad Educativa “San Francisco de Sales” tiene como misión “la formación de la persona del estudiante que impulse la excelencia humana y académica, desde la investigación, el trabajo cooperativo y un profundo sentido de compromiso cristiano y social”<sup>3</sup>.

#### **1.5 VISIÓN**

La Unidad Educativa “San Francisco de Sales” se ha propuesto como visión, para los próximos cinco años, “Ser un referente educativo de calidad para la transformación de nuestra sociedad mediante la formación de la persona del estudiante que impulse la excelencia humana y académica, desde la investigación, el trabajo cooperativo y un profundo sentido de compromiso cristiano y social, con capacidad de desenvolverse en el ámbito laboral durante y después de su graduación”<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> Código de Convivencia de la Unidad Educativa “San Francisco de Sales”

<sup>4</sup> Código de Convivencia de la Unidad Educativa “San Francisco de Sales”

## **1.6 OBJETIVO GENERAL**

El objetivo general de la Institución está enfocado en; “formar integralmente a la niñez y juventud mediante el trabajo organizado y programático para lograr su realización personal y excelencia académica y humana mediante actitudes positivas cimentándolas en valores, para construir una nueva sociedad en la que reine la justicia y el amor”<sup>5</sup>.

## **1.7 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Dentro de los objetivos específicos de la Institución se puede mencionar los siguientes, mismos que se encuentran en el código de convivencia de la Unidad Educativa:

- “Desarrollar en la niñez y juventud sus capacidades físicas e intelectuales, mediante una excelente formación académica con maestros capacitados y en constante actualización para que motiven a la auto educación e investigación en la que se prioriza el conocimiento y la tecnología.
- Privilegiar el desarrollo de la inteligencia afectiva y equilibrio emocional, a fin de que los estudiantes actúen con voluntad, autodominio, autodisciplina y autenticidad frente a las situaciones de la vida cotidiana.
- Lograr que los estudiantes tomen conciencia de su rol en la sociedad, mediante la práctica de valores humanos, éticos y morales a fin de que se conviertan en agentes positivos de cambios.
- Compartir la espiritualidad de San Francisco de Sales y Don Bosco en todos quienes conforman la Comunidad Educativa, mediante la imitación de las virtudes de: caridad, misericordia, perdón y bondad, para que éstos iluminen y den sentido a la vida de cada persona.”<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Código de Convivencia de la Unidad Educativa “San Francisco de Sales”

<sup>6</sup> Código de Convivencia de la Unidad Educativa “San Francisco de Sales”

## 1.8 PLANTA DOCENTE

DOCENTES	FUNCIÓN	TÍTULO	ASIGNATURAS
Lcdo. Xavier Mauricio Merchán Arízaga	Rector – Profesor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Máster en Desarrollo Local (Egresado)</li> <li>• Lcdo. En Ciencias de la Educación.</li> <li>• Técnico Superior en Electrónica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación Científica</li> <li>• Desarrollo del pensamiento filosófico</li> <li>• Educación para la Democracia</li> <li>• Educación en valores</li> </ul>
Ing. Paola del Carmen Rojas Abril	Vicerrector	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingeniera Comercial</li> <li>• Máster en Educación.</li> <li>• Máster en Pastoral Juvenil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Óp. prácticas: Micro-emprendimientos</li> <li>• Matemáticas</li> <li>• Educación en valores</li> </ul>
Lcdo. Félix Eugenio Merchán Arízaga	Inspector General	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Máster en gestión educativa</li> <li>• Lcdo. En Artes de la Imagen.</li> <li>• Técnico en Mecánica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opción prácticas: Diseño y Marquetería</li> <li>• Educación Estética</li> <li>• Educación artística</li> <li>• Educación en valores</li> </ul>
Psga .María Fernanda Matute Alvarado	DOBE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licenciada en Psicología Educativa Clínica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ciencias Naturales</li> </ul>
Lcdo. Saúl Leandro Guamán Álvarez	Profesor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Máster en Gestión Educativa</li> <li>• Lcdo. En Ciencias de la Educación.</li> <li>• Ingeniero Electrónico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matemáticas</li> <li>• Educación en valores</li> </ul>
Lcda. Fanny Elena	Profesor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lcda. en</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lengua y Literatura</li> </ul>

Vascones Mosquera		Administración Pública	
Lcdo. Jaime Rodrigo Lojano Mocha	Profesor / Inspector	•Egresado de la carrera de licenciatura en Cultura Física.	•Educación Física
Lcda. Custodia Eliana Guillen Cordero	Profesor a	•Docencia Universitaria, estudios de inglés en Hunter collage, New York Language Center.	•Estudios Sociales •20% en el idioma inglés •Historia y Ciencias Sociales •Educación en valores
Tec. Diego Hernán Balarezo Loja	Profesor	•Ingeniera en sistemas	•Optativa: Computación •Informática aplicada a la educación
Lcda. Diana del Rocío Peralta Castillo	Profesor a	•Lcda. En Artes de la imagen •Cursos: 790 horas de inglés en CEDEI •Busuu.com. The Language Learning	•Lengua Extranjera
Eg. Iván Andrés Rosero Viteri	Profesor	•Egresado de la Facultad de Medicina de la Universidad de Cuenca	•Química •Biología
Lcdo. Andrés Jara Reinoso	Profesor	•Lcdo. En Ciencias de la Educación especialidad Física.	•Opciones prácticas: Electricidad. •Física

Tabla N° 01 Planta Docente

**Elaborado por:** Dolores Calle

**Fuente:** Unidad Educativa “Francisco de Sales, Distributivo de Trabajo

## 1.9 FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pedagogía del Amor</li> <li>2. Ambiente familiar</li> <li>3. Apertura del colegio para becas estudiantiles</li> <li>4. Buena relación entre los compañeros de trabajo</li> <li>5. Entrega oportuna de planificaciones</li> <li>6. Incremento de la asignatura de sociales en inglés</li> <li>7. Apertura de los docentes hacia los padres de familia</li> <li>8. Acompañamiento individualizado</li> <li>9. Funcionamiento permanente del departamento médico</li> <li>10. Documentación pedagógica al día</li> <li>11. Pertenencia del personal docente</li> <li>12. Programa de defensa civil</li> <li>13. Programa extra curriculares para los estudiantes (clubs)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Personal nuevo</li> <li>2. Limitado tiempo de integración entre docentes</li> <li>3. Incumplimiento de decisiones tomadas en forma conjunta</li> <li>4. Asistencia de inspección (entrada y salida de clases)</li> <li>5. Ausencia de docentes en actividades extra curriculares</li> <li>6. Material didáctico</li> <li>7. Red informática</li> <li>8. Conexiones eléctricas en las aulas</li> <li>9. Ausencia del Rector</li> <li>10. Firmeza de inspección</li> <li>11. Formación docente</li> <li>12. Incentivos y motivación docente al personal administrativo y docente</li> <li>13. Docentes sin títulos en educación</li> <li>14. Falta de decisión docente</li> </ol>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apertura a sinergias por instituciones públicas y privadas</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Transporte público</li> <li>2. Existencia de centros educativos con mayor facilidad en el transporte</li> <li>3. Cambios en la legislación educativa nacional</li> </ol>

Tabla N° 02 FODA Institucional

**Elaborado por:** Dolores Calle

**Fuente:** Unidad Educativa “San Francisco de Sales”, Vicerrectora Ing. Paola R.

## 1.10 EVALUACIÓN DEL ENTORNO DE LA INSTITUCIÓN

Dentro de la Institución existen varios factores que afectan al funcionamiento de la misma, entre estos tenemos:

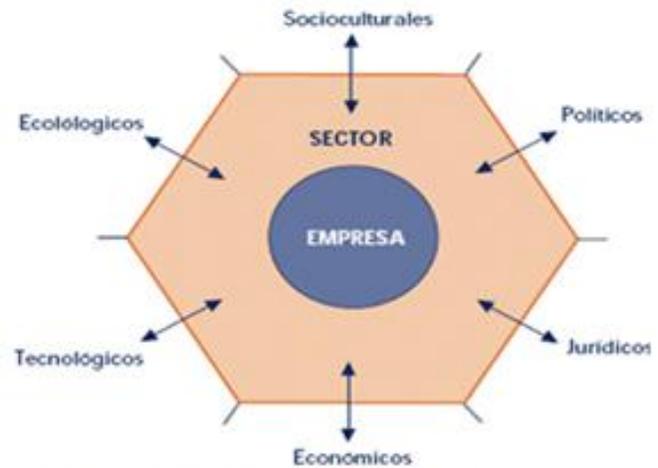


GRAFICO N° 01: Factores de Influencia  
Fuente: <http://www.emagister.com/curso-crear-empresa-proyecto/empresa-en-torno-influencia-variables>

### PRÓXIMO

- **Clientes:** Son los estudiantes que se matriculan en los distintos paralelos.
- **Proveedores:** Los proveedores para el funcionamiento de la Institución son los profesores y las escuelas, entre las escuelas que más los proveen debido a la cercanía de la misma a la institución debido a que se encuentran por el sector de Ricaurte están: la escuela “Cazadores de los Ríos”, la escuela “Federico Malo”, y la escuela “Isaac Chico”, siendo esta última la que lo provee con mayor cantidad de alumnos, sin embargo la escuela “Santiago de Compostela” es la que más los provee con estudiantes debido por cambios de institución, .
- **Competencia:** La competencia directa de la Unidad Educativa, son los centros educativos que se encuentran en la zona de Ricaurte, siendo los más prominentes el Colegio “Técnico Industrial Ricaurte”, Colegio “Santiago de Compostela”, Colegio “Sudamericano”

### REMOTO

- **Políticos:** La creación de nuevas regulaciones para la educación nacional ha afectado el desenvolvimiento de las instituciones como son las evaluaciones a profesores y alumnos, además del incremento de la LOEI<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> Ley Orgánica de Educación Intercultural.

Entre las regulaciones podemos mencionar a:

- La creación de un Código de Convivencia en el que se expliquen todas las regulaciones de la institución y que sea socializado y aprobado por los padres de familia, entidades del plantel y Dirección de Educación.
  - Implantar un plan para emergencias, que debe estar constituido por salidas para evacuar adecuadamente señalizado, socializado y aprobado.
  - Realizar simulacros de emergencia 2 veces al año con todos los estudiantes y el 911.
  - Cambios en la manera de evaluar a los estudiantes, como lo son el calificar sobre 10 los trabajos y evaluaciones, además se incrementaron los exámenes supletorios dándoles así mayores oportunidades.
- 
- **Económicos:** Con las nuevas reformas se han regulado el precio de las pensiones para que estas sean de acuerdo al promedio de la capacidad de pago de los padres de familia, y al nivel educativo de la misma, el cual para la Unidad Educativa es de máximo \$47, según la Resolución No. 073 entregada por la presidenta de la Junta Reguladora del Costo de la Educación (Anexo 02.)
  
  - **Ecológicos:** En el factor ecológico la Institución ha tomado mucho en cuenta el cuidado a la naturaleza con algunas campañas que hace el gobierno entre estas tenemos incentivar el reciclaje con basureros correctamente señalizados para clasificar la basura; consumir menos papel, haciendo que las impresiones de la institución se realicen en papel reciclado y que la mayoría de trabajos de los estudiantes se presenten vía internet; plantar árboles, entre otras más.
  
  - **Socioculturales:** El nivel sociocultural en la actualidad a beneficiado de sobre manera a la Institución, debido a que ya se ha convertido en obligación que los jóvenes estudien, así nos demuestra el incremento de escolaridad según los reportes del CSE<sup>8</sup>, tal y como podemos observar en el grafico 02, siendo de

---

<sup>8</sup> Contrato Social del Ecuador

mayor interés la línea de evolución de la educación rural debido a la ubicación geográfica de la institución.

### EVOLUCIÓN DE LA EDUCACIÓN

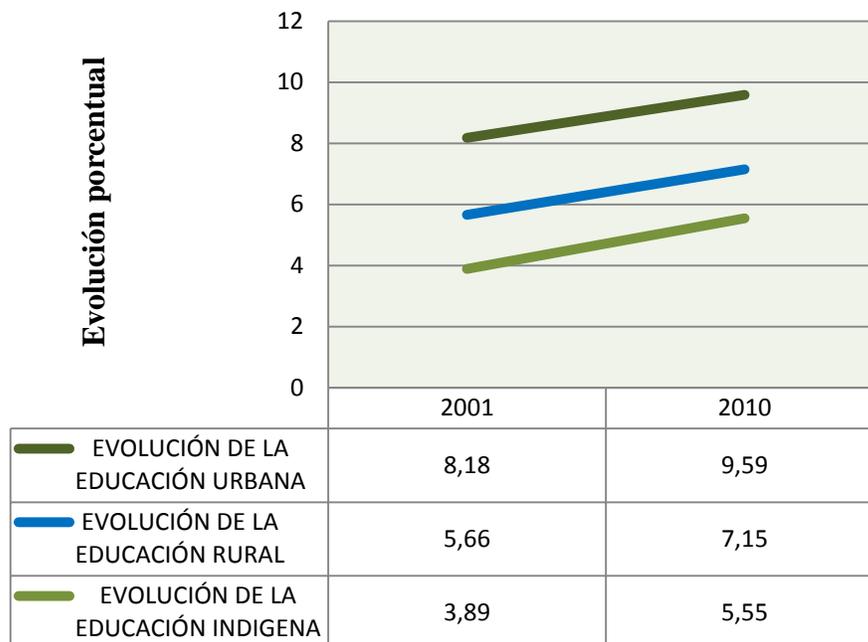


Gráfico N° 02 Evolución De La Educación

**Fuente:** [Http://Www.Contratosocialecuador.Org.Ec/Index.Php?Option=Com\\_K2&View=Item&Id=495:Nivel-De-Escolaridad](http://www.contratosocialecuador.org.ec/index.php?option=com_k2&view=item&id=495:nivel-de-escolaridad)

**Elaborado Por:** Dolores Calle

## 1.11 ORGANIGRAMA



Gráfico N° 03 Organigrama

**Fuente:** Poa 2012 Unidad Educativa "San Francisco De Sales"

**Elaborado Por:** Dolores Calle

# **CAPÍTULO II**

## **MARCO TEÓRICO**

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 CONCEPTOS BÁSICOS

**Capital de trabajo:** Es el monto o cantidad de dinero líquido (efectivo) necesario para llevar a cabo las operaciones normales de la empresa, ya que este dinero va a ser una de las pautas para ver el nivel de actividad del proyecto, y va a ser, recuperable únicamente cuando el proyecto finalice su vida útil.

*Control Interno.- Se entiende como el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptado por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos.<sup>9</sup>*

**Costo de capital:** Es el costo del financiamiento de la empresa, el cual viene determinado en base al financiamiento que ha sido escogido por la entidad.

**Costos de producción y de operación:** Son aquellos costos que están directamente o indirectamente relacionados con las operaciones de la empresa, dentro de estos costos podemos identificar: la materia prima, los insumos, la mano de obra, los servicios de energía y comunicación, los costos de administración, alquileres, pago de impuestos, etc.

---

<sup>9</sup>Enguindanos, A. M. (2008). *Diccionario de Contabilidad, Auditoría y Control de Gestión*. Madrid: Ecobook - editorial de economista.

**Economía.-** Es la ciencia que estudia, la correcta distribución de los recursos que son escasos para satisfacer las necesidades de los seres humanos que cada vez son mayores, por lo que este campo se divide en dos campos que son:

- **Macroeconomía.-** Estudia las variables que corresponden al estudio de la situación económica nacional.
- **Microeconomía.-** Que estudia el comportamiento individual de las empresas, empleados y consumidores.

*Escenarios: Debe llevarse a cabo un análisis de al menos tres escenarios (normal, pesimista y optimista), que nos permita sensibilizar la rentabilidad del proyecto, ante cambios de las principales variables macro- y microeconómicas. La estimación de estos tres escenarios depende mucho del estudio de mercado, de la reacción de la competencia y de las expectativas económicas actuales y futuras del país al momento de llevar a cabo los estudios<sup>10</sup>*

**Estadística.-** Es la ciencia que estudia la recolección, análisis e interpretación de datos, los cuales ayudaran en la toma de decisiones y en la dilucidación de la condición de los datos que son objeto de estudio, de forma aleatoria o condicional.

**Estrategia.-** La palabra estrategia derivada de sus orígenes militares, al ser empleada como el arte de dirigir operaciones militares, ha evolucionado para ser parte medular de la administración ya que es el idear maneras adecuadas para llegar a una meta determinada.

**Evaluación.-** La evaluación, que como palabra es conceptualizada más para el área educativa se puede utilizar en todos los campos, debido a que es el indicar el valor o calificación que tiene determinada acción, o cosa.

---

<sup>10</sup>Espinoza, S. F. (2007). *Los Proyectos de Inversion*. Cartágo: Editoria tecnológica de Costa Rica. (pag. 45)

<http://books.google.com.ec/books?id=erlnsjksLMC&printsec=frontcover&dq=evaluacion+financiera&hl=en&sa=X&ei=3ej-UJKDMNCt0AHXiYDwCA&ved=0CCoQ6AEwAA#v=onepage&q=evaluacion%20financiera&f=false>

**Finanzas.-** “Las finanzas estudian la manera en que los recursos escasos se asignan a través del tiempo, teniendo en cuenta dos características esenciales como los son: los costos y beneficios de las decisiones financieras.”<sup>11</sup>

**Flujogramas.-** Es la descripción de una secuencia de actividades mediante la utilización de un gráfico, demostrando así la secuencia misma de actividades y una muestra de lo que se realiza en la misma. Haciendo de esta manera más fácil la identificación de las entradas y salidas del proceso.

**Flujos de efectivo del proyecto:** “toma como base los precios y las cantidades de producto que se planea vender anualmente según el estudio de mercado, así como los costos de producción, operación y depreciaciones de los activos, se construyen los flujos de efectivo del proyecto, que son los que se utilizaran para calcular la rentabilidad del proyecto.”<sup>12</sup>

**Gestión.-** Según la Real Academia de la Lengua, nos indica que es la Acción y efecto de administrar.

**Instrumentos de Evaluación.-** Medios físicos utilizados para la ejecución y recolección de datos de una evaluación.

**Inversión inicial:** Es el costo en el que se incurre al adquirir bienes como pueden ser: terrenos, edificios, maquinaria, equipos, activos intangibles, consultorías y asesorías relacionadas con la inversión inicial.

**Operaciones.-** Es la ejecución de estrategias metódicas y sistemáticas, que son utilizadas sobre cuerpos, información y números.

---

<sup>11</sup>Bodie, Z., & C. Merton, R. (1999). *Finanzas.*(pag 90.)

<sup>12</sup>Espinoza, S. F. (2007). *Los Proyectos de Inversion.* Cartágo: Editoria tecnológica de Costa Rica. (pag. 45)

<http://books.google.com.ec/books?id=erlnsjksLMC&printsec=frontcover&dq=evaluacion+financiera&hl=en&sa=X&ei=3ej-UJKDMNCi0AHXiYDwCA&ved=0CCoQ6AEwAA#v=onepage&q=evaluacion%20financiera&f=false>

**Proceso.-** Es el conjunto de actividades o eventos sucesivos ordenados y que se los llevara a cabo de una manera sistémica para llegar a un fin.

**Ratios Financieros.-** Conocidos también como indicadores financieros son operaciones que nos ayudan en la evaluación de los estados financieros de una entidad, que dan resultados que sirven como medio comparativo para evaluar la eficiencia de la entidad y la competitividad financiera

**Rentabilidad del proyecto:** Para determinar la rentabilidad del proyecto se hace uso de las técnicas de evaluación de inversiones como el VAN y la TIR.

**Técnicas de Evaluación.-** Medios procesuales que nos ayudaran a realizar la evaluación.

## 2.2 EVALUACIÓN

**Concepto.-** Consultando el Diccionario de la Real Academia Española encontramos que la palabra evaluación, se deriva del término francés “évaluer”, que significa señalar, estimar, apreciar, calcular el valor de algo.

El concepto de evaluación es formulado a base de las determinaciones de la conducta o de la necesidad de atribuir valor a alguna cosa. Esto quiere decir que el acto de evaluar no se cierra en la configuración del valor atribuido al objeto evaluado, exige una toma de decisión, sea ella favorable o no.

### 2.2.1 Evaluación Financiera

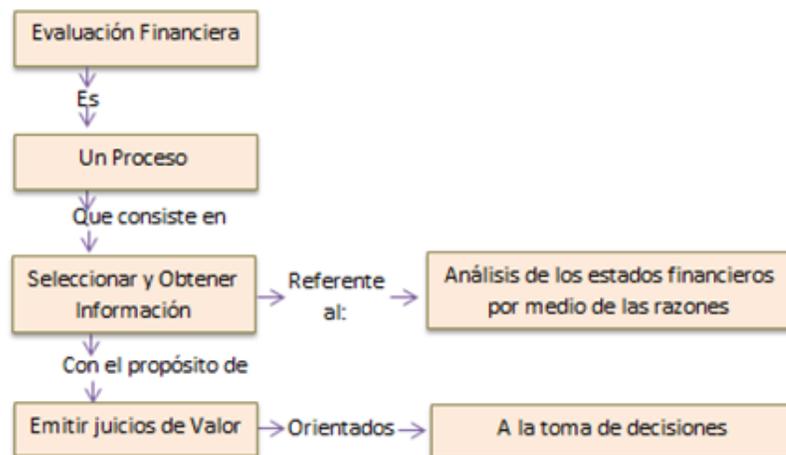


Grafico N° 04 Evaluación Financiera  
Elaborado por: Dolores Calle

Conocida también como Análisis Financiero es un proceso que se puede realizar a empresas en marcha para evaluar su desempeño, el manejo de los fondos de la misma, el reemplazo de activos, la ampliación, etc., o a una empresa que se encuentra de un proceso de implementación para realizar exámenes de factibilidad y rentabilidad mediante flujos futuros de fondos y la aplicación de distintos indicadores que facilitara el proceso de toma de decisiones.

La evaluación financiero se usa en proyectos futuros como nos explica Saúl Fernández sobre la Evaluación Financiera: “El objetivo de este apartado es determinar, por medio de indicadores financieros, la rentabilidad de proyecto, para lo cual es necesario estimar en detalle los ingresos, así como los costos de inversión inicial y los costos de operación del proyecto”<sup>13</sup>

Así que tomando en cuenta estas especificaciones debemos tomar la decisión de escoger indicadores eficaces y eficientes que nos ayuden a determinar pautas indicadas para la toma de decisiones, entre los indicadores que se deben utilizar en una evaluación financiera tenemos una gran variedad, pero lo más utilizados son:

- La TIR (Tasa Interna de Retorno).- es el promedio de los rendimientos futuros esperados de una inversión, a la TIR, la podemos tomar como una razón o indicador de rentabilidad, ya que a mayor TIR mayor Rentabilidad, es decir tienen una relación directa.
- El VAN (Valor Actual Neto).- este es uno de los métodos más utilizados en la evaluación de proyectos de inversión, este método consiste en traer los flujos futuros de fondos al presente, ya que como es sabido el dinero de un año no es igual al otro debido al valor del dinero en el tiempo, cuando este valor traído al presente sea mayor a la inversión se dirá que es recomendable el proyecto.
- Razones de liquidez.- nos ayudan a determinar la liquidez de la institución en el momento en el que estamos realizando el análisis.
- Razones de solvencia.- indica la situación que tiene la institución para solventar cualquier emergencia que tenga en el momento de la evaluación.
- Razones de endeudamiento.- Demuestra el nivel de deuda que tiene la institución respecto a los accionistas y a terceros, para de esta manera identificar si la misma se encuentra aún bajo en control de los accionistas o si se encuentra financiada por terceras personas, o por instituciones.

---

<sup>13</sup>Espinoza, S. F. (2007). *Los Proyectos de Inversion*. Cartágo: Editoria tecnológica de Costa Rica. (pag. 45)<http://books.google.com.ec/books?id=erlnsjksoLMC&printsec=frontcover&dq=evaluacion+financiera&hl=en&sa=X&ei=3ej-UJKDMNCi0AHXiYDwCA&ved=0CCoQ6AEwAA#v=onepage&q=evaluacion%20financiera&f=false>

- Razones de actividad.- Demuestra la eficiencia del desarrollo de las actividades de la institución y del retorno de las cuentas por cobrar, al igual que el periodo en el que estamos cumpliendo nuestras obligaciones, dándonos a conocer de esta manera cual es nuestro ciclo operativo.
- Ratios integrales.- Los ratios integrales nos ayudaran en un análisis porcentual y comparativo de las cuentas de los Estados Financieros, para determinar con exactitud su nivel de importancia.
- Análisis Horizontal.- Es una de las herramientas más eficaces para el análisis y la interpretación de estados financieros, entre distintos periodos o entre distintas empresas.
- Análisis Vertical.- El análisis Vertical ayuda a la interpretación y análisis de un estado financiero entre las cuentas, dejándonos ver de esta manera como está estructurado y compuesto el mismo.

Pero antes de realizar estos índices se debe tener en cuenta que esta evaluación financiera es muy importante ya que: “Gestionar el rendimiento es crear relaciones y asegurar la comunicación efectiva. Es concentrarse en aquello que empresas, directivos y empleados necesitan para prosperar. La gestión del rendimiento es una inversión rentable que potencia la productividad de sus colaboradores.”<sup>14</sup>

**2.2.1.1 Análisis Vertical.-** El análisis vertical es de gran importancia a la hora de establecer si una empresa tiene una distribución de sus Activos equitativa, y de acuerdo a las necesidades financieras y operativas de la misma.

Por ejemplo, una empresa que tenga unos activos totales de \$5.000 y su cartera sea de \$800, quiere decir que el 16% de sus activos está representado en cartera, lo cual puede significar que la empresa pueda tener problemas de liquidez, o también puede significar unas equivocadas o deficientes Políticas de cartera.

---

<sup>14</sup>Bacal, R. (2009). *Como mejorar el rendimiento*. Barcelona: McGraw-Hill.

Para realizar un análisis Vertical se debe tener en cuenta que su objetivo es determinar que tanto representa cada cuenta del activo dentro del total del activo, se debe dividir la cuenta que se quiere determinar, por el total del activo y luego se procede a multiplicar por 100. Si el total del activo es de 200 y el disponible es de 20, entonces tenemos  $(20/200)*100 = 10\%$ , es decir que el disponible representa el 10% del total de los activos; esto se lo puede hacer con todas las cuentas de subgrupo contras las cuentas de grupo.

En el grafico N° 05 se observa el diseño de un Análisis Vertical.

CUENTA	VALOR	FORMULA	TOTAL
Caja	10.000,00	$(10.000/110.000)*100$	9,09%
Bancos	20.000,00	$(20.000/110.000)*100$	18,18%
Inversiones	40.000,00	$(40.000/110.000)*100$	36,36%
Clientes	5.000,00	$(5.000/110.000)*100$	4,55%
Inventarios	35.000,00	$(35.000/110.000)*100$	31,82%
Total Activos	110.000,00	$(110.000/110.000)*100$	100,00%
Proveedores	33.000,00	$(33.000/38.000)*100$	86,84%
Cuentas por pagar	5.000,00	$(5.000/38.000)*100$	13,16%
Total Pasivos	38.000,00	$(38.000/38.000)*100$	100,00%
Capital Social	50.000,00	$(50.000/65.000)*100$	76,92%
Utilidad	15.000,00	$(15.000/65.000)*100$	23,08%
Total patrimonio	65.000,00	$(10.000/65.000)*100$	100,00%

Grafico N° 05 Ejemplo Análisis Vertical  
Elaborado por: Dolores Calle

**2.2.1.2 Análisis Horizontal.-** En el análisis horizontal, lo que se busca es determinar la variación “absoluta” o “relativa” que haya sufrido cada partida de los estados financieros en un periodo respecto a otro.

Determina cual fue el crecimiento o decrecimiento de una cuenta en un periodo determinado. Es el análisis que permite determinar si el comportamiento de la empresa en un periodo fue bueno, regular o malo.

Para determinar la variación absoluta (en números) sufrida por cada partida o cuenta de un estado financiero en un periodo 2 respecto a un periodo 1, se procede a determinar la diferencia(restar) al valor 2 – el valor 1. La fórmula sería  $P2 - P1$ .

Ejemplo: En el año 1 se tenía un activo de 100 y en el año 2 el activo fue de 150, entonces tenemos  $150 - 100 = 50$ . Es decir que el activo se incrementó o tuvo una variación positiva de 50 en el periodo en cuestión.

Para determinar la variación relativa (en porcentaje) de un periodo respecto a otro, se debe aplicar una regla de tres. Para esto se divide el periodo 2 por el periodo 1, se le resta 1, y ese resultado se multiplica por 100 para convertirlo a porcentaje, quedando la fórmula de la siguiente manera:  $((P2/P1)-1)*100$ .

Suponiendo el mismo ejemplo anterior, tendríamos  $((150/100)-1)*100 = 50\%$ . Quiere decir que el activo obtuvo un crecimiento del 50% respecto al periodo anterior.

Puesto así se puede decir entonces que: El análisis horizontal se requiere disponer de estados financieros de dos periodos diferentes, es decir, que deben ser comparativos, lo que busca el análisis horizontal, es precisamente comparar un periodo con otro u de una empresa a otra para observar el comportamiento de los estados financieros en el periodo objeto de análisis.

En el grafico N° 06 se podrá observar un ejemplo del diseño de un análisis horizontal.

CUENTA	2010	2011	VARIACIÓN	VARIACIÓN ABSOLUTA
Caja	10.000,00	5.000,00	5.000,00	200%
Bancos	20.000,00	21.000,00	(1.000,00)	95%
Inversiones	40.000,00	70.000,00	(30.000,00)	57%
Clientes	5.000,00	4.300,00	700,00	116%
Inventarios	35.000,00	40.000,00	(5.000,00)	88%
<b>Total Activos</b>	<b>110.000,00</b>	<b>140.300,00</b>	<b>(30.300,00)</b>	<b>78%</b>
Proveedores	33.000,00	10.000,00	23.000,00	330%
Cuentas por pagar	5.000,00	5.000,00	-	100%
<b>Total Pasivos</b>	<b>38.000,00</b>	<b>15.000,00</b>	<b>23.000,00</b>	<b>253%</b>
Capital Social	50.000,00	50.000,00	-	100%
Utilidad	15.000,00	40.000,00	(25.000,00)	38%
<b>Total patrimonio</b>	<b>65.000,00</b>	<b>90.000,00</b>	<b>(25.000,00)</b>	<b>72%</b>

Grafico N° 06 Ejemplo Análisis Horizontal  
**Elaborado por:** Dolores Calle

**2.2.1.3 Ratios financieros.-** Es una de las partes más analíticas de la evaluación financiera debido a que “el análisis de las razones financieras permite comparar de un modo comprensivo una compañía con otras empresas de la misma industria”<sup>15</sup>.

Las razones financieras se emplean para medir la rentabilidad, la utilización de los activos, la liquidez, y la utilización de deudas, todas estas se encuentran divididas en cinco grupos que se detallan a continuación.

**A. Razones de Rentabilidad**

- a. Margen de Utilidad
- b. Rendimiento sobre Activos
- c. Rendimiento sobre Capital

**B. Razones de Utilización de los Activos**

- a. Rotación de Cuentas por cobrar
- b. Periodo promedio de cobranza
- c. Rotación de Inventarios
- d. Rotación de Activos Fijos
- e. Rotación de Activos Totales

**C. Razones de Liquidez**

- a. Razón Circulante
- b. Razón Rápida

**D. Razones de Utilización de la Deuda**

- a. Deuda de Activos totales
- b. Rotación de Interés Ganado
- c. Cobertura de los Cargos Fijos

---

<sup>15</sup>Blok, S., & Hirt, G. A. (2008). *Fundamentos de Administración Financiera*. Mexico: Mc Graw Hill Interamericana. (pag.53)

En el 1er agrupamiento de razones de rentabilidad permite medir la capacidad de la empresa para ganar un rendimiento adecuado sobre las ventas, los activos totales y el capital invertido.

Las razones de utilización de los activos, mide la rapidez a la cual la empresa está rotando sus cuentas por cobrar su inventario y sus Activos a Largo Plazo.

Las razones de liquidez, la atención principal se desplaza hacia la capacidad de la empresa para liquidar la obligaciones a corto plazo a medida q se vuelven pagaderas.

Las razones de utilización de deudas, evalúa a la luz de la base de activos y el poder de generación de utilidades.

El plan general del análisis financiero tiene dos propósitos, el primero, utilizar razones para evaluar el éxito relativo de una empresa, y segundo, explorar el efecto de la inflación y desinflación sobre las operaciones financieras a lo largo de los últimos años.

*Las razones financieras se usan para medir y evaluar el desempeño operativo de una empresa. Ya que al ver valores absolutos nada más hacen pensar una mejoría total, mientras a al ser comparados estos podrían dar valores más cerca de la realidad, siendo esta la razón x la q los administradores financieros hacen hincapié en el uso de razones financieras<sup>16</sup>.*

En la siguiente tabla explicativa se darán a conocer las formulas y razones más utilizadas para la evaluación de una empresa:

<b>RAZÓN</b>	<b>FÓRMULA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
LIQUIDEZ	Corriente = Activo Corriente / Pasivo Corriente (2:1)	Mide el grado de operatividad del Negocio, es decir con qué facilidad

<sup>16</sup>Blok, S., & Hirt, G. A. (2008). *Fundamentos de Administración Financiera*. Mexico: Mc Graw Hill Interamericana. (pag.54)

	Prueba Acida = (Activo Corriente- Inventarios)/Pasivo Corriente (1:1)	opera el negocio.
	Capital de Trabajo = Activo Corriente-Pasivo Corriente	
SOLVENCIA	Endeudamiento = Pasivo / Patrimonio 1,8:1	Determinar la capacidad de pago de la empresa y su estructura de Capital, es decir, evaluar si se encuentra endeudada a la medida, sobre-endeudada o sub-endeudada.
	Estructura de Capital = Recomendada, Pasivo 0,6 Patrimonio 0,4	
ROTACIÓN	Cuentas por Cobrar = (CxP / Ventas)*360	Recuperación de Cartera
	Inventarios = (Inventarios/ Costo de Ventas)*360	Número de Veces que rota los inventarios
	Cuentas x Pagar = (CxP/ Costo de Ventas)*360	Tiempo promedio que me demoro en pagar
	Activos Totales = (ventas / Activos Totales)	Nivel de recuperación de la Inversión
	RIO <sup>17</sup> = (rotación cuentas por cobrar + rotación de la inversión - rotación de cuentas por pagar)	cuánto tarda en rotar mi inversión, cuanto se da un resultado positivo, quiere decir que está trabajando bien la empresa
	Periodo de recuperación del dinero = (rotación de cuentas por cobrar + rotación de la inversión)	Cada cuantos días recupero la totalidad del dinero
MARGEN SOBRE MERCADERÍA	Utilidad Bruta / Ventas	Cuanto estamos ganando
RENTABILIDAD DEL DUEÑO	Utilidad Neta / Patrimonio	Lo que genera la Inversión

Tabla N° 03 Formulas de Razones Financieras  
Elaborado por: Dolores Calle

<sup>17</sup>Rotación de inversión operativa

Para tener más clara la aplicación de estos indicadores se verá en un ejemplo:

○ RENDIMIENTO:

$$R = (\text{Utilidad/Rendimiento}) * 100$$

$$R = (59.855/871.475) * 100$$

$$R = 6,868$$

$$R = 6,86\%$$

R= se concluye que con cada unidad invertida se logra un rendimiento del 6,86%

○ MARGEN:

$$R = (\text{Utilidad/Ventas})$$

$$R = (59.855/280.000)$$

$$R = 0,2137$$

$$R = 0,21 \text{ centavos}$$

R= Indica que por cada dólar de ventas se obtienen \$0,21 centavos

○ ROTACIÓN DE VENTAS

$$R = (\text{Ventas/Inversión})$$

$$R = 280.000/871.415$$

$$R = 0,3213 * 12 \text{ meses}$$

$$R = 3,85$$

R= se puede decir que la empresa vende 3,85 veces más de lo que invierte en el año es decir que el retorno de su inversión es casi trimestral.

#### **2.2.1.4 Grados de importancia de los ratios según el usuario.**

- “Inversionista potencial. considera más la rentabilidad
- Banquero. la atención principal la centra en la capacidad actual de cubrir sus obligaciones.
- Tenedor de bonos. la razón de deudas a activos totales.
- Analista experimentado, analiza todas las razones con distinto grado de atención”<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup>Blok, S., & Hirt, G. A. (2008). *Fundamentos de Administración Financiera*. Mexico: Mc Graw Hill Interamericana. (pag.55)

### 2.2.1.5 Pronóstico Financiero.



Grafico N° 07 Pronóstico Financiero  
**Elaborado Por:** Dolores Calle

Constituyen una herramienta esencial para el crecimiento estratégico de la empresa. Los 3 estados q se utilizan para la preparación del pronóstico son, el Estado de Resultados proforma, el presupuesto de efectivo y Balance General proforma.

El método de porcentaje de ventas también se podría emplear en la preparación de pronósticos menos precisos. Los diversos métodos de pronósticos posibilitan a la empresa determinar con anticipación el monto de nuevos fondos que requerirá.

“El proceso de preparación de un pronóstico, obliga a la empresa a considerar los efectos estacionarios y otros efectos sobre el flujo”<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup>Blok, S., & Hirt, G. A. (2008). *Fundamentos de Administración Financiera*. Mexico: Mc Graw Hill Interamericana. (pag.92)

### 2.2.1.6 Fuentes De Financiamiento.

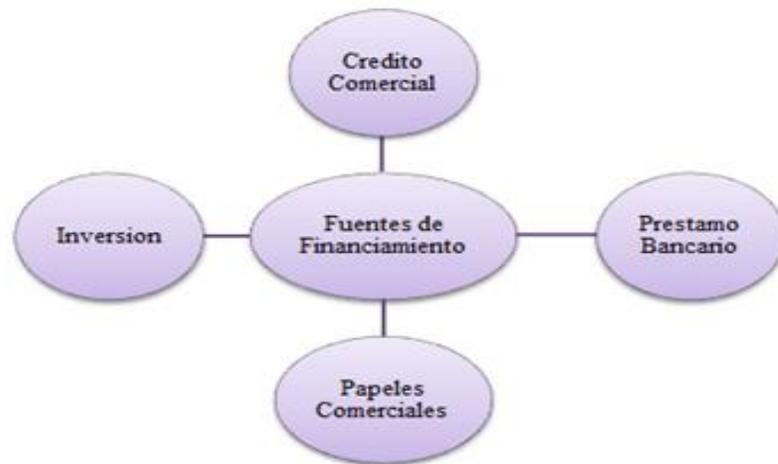


Grafico N° 08 Fuentes De Financiamiento  
Elaborado Por: Dolores Calle

Para las empresas el conseguir las mejores Fuentes de Financiamiento, es en donde más concentran sus estrategias ya que existen varias alternativas como por ejemplo:

- El crédito comercial crédito con los proveedores es la forma de financiamiento a corto plazo que ofrece la mayor disponibilidad y menor costo.
- Los préstamos bancarios son por lo común de naturaleza de corto plazo y deben de pagarse con los fondos provenientes de las operaciones normales de la empresa.
- El papel comercial representa un pagare no garantizado a corto plazo emitido x una empresa.
- “Mediante la solicitud de fondos en préstamo en mercados extranjeros una empresa podría reducir los costos de los fondos tomados en préstamo.
- Con el empleo de la cuentas por cobrar y los inventarios como garantía colateral para un préstamo, la empresa podría ser capaz de solicitar en préstamo cantidades más grandes de dinero”<sup>20</sup>.
- Re-Inversión Propia o ampliación del paquete accionario,

---

<sup>20</sup>Blok, S., & Hirt, G. A. (2008). *Fundamentos de Administración Financiera*. Mexico: Mc Graw Hill Interamericana. (pag.223)

## 2.2.2 EVALUACIÓN OPERATIVA

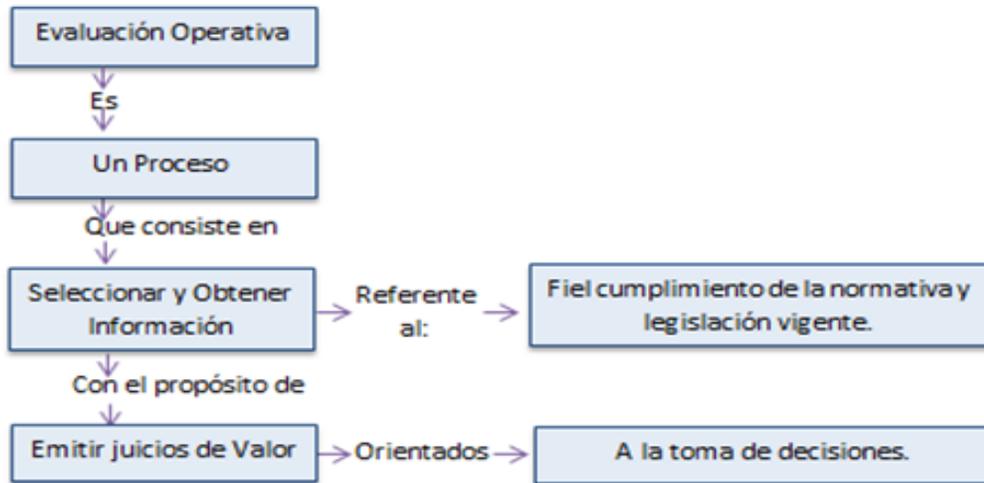


Grafico N° 09 Evaluación Operativa  
Elaborado Por: Dolores Calle

La evaluación operativa, esta evaluación como su nombre lo indica se realiza a las operaciones de las empresas, es decir, sus procesos productivos y a las decisiones que se toma en una organización, como dice Steven Nahmias “los directivos empresariales tienen que tomar micro- y macro decisiones empresariales todos los días que deben ser evaluadas constantemente.”<sup>21</sup>

Por lo que siguiendo la misma línea podemos decir que se debería evaluar cada una de las decisiones de los directivos, y los procedimientos que se están siguiendo para ver cuáles son los puntos débiles de la organización, cuales son los puntos fuertes, sus riesgos y como mitigarlos; para que de esta manera se puedan tomar mejores y adecuadas decisiones que lleven al éxito a la institución.

<sup>21</sup>Nahmias, S. (2010). *Gestión de Operaciones*. Barcelona: McGraw - Hill.

### 2.2.2.1 Procesos

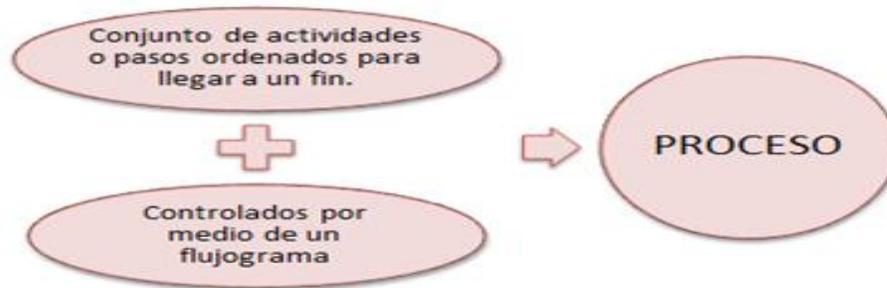


Grafico N° 10 Procesos  
Elaborado Por: Dolores Calle

**Concepto.-** Es el conjunto de actividades o eventos sucesivos ordenados y que se los llevara a cabo de una manera sistémica para llegar a un fin.

En una empresa cualquiera que sea el tipo siempre se realizan procesos, sean estos operacionales, financieros, de control, administrativos, productivos, etc.

Para el control de estos procesos es necesario tener una serie de pasos específicos ordenados, por lo que lo más recomendado es, plasmar el proceso en un diagrama de flujo, llamado también Flujograma.

### 2.2.2.2 Flujogramas

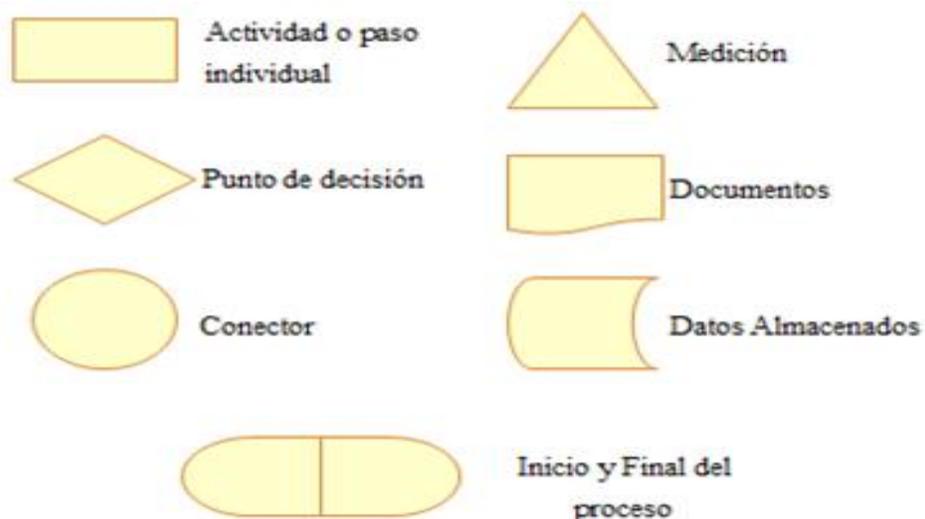


Grafico N° 11 Símbolos De Flujograma  
Elaborado Por: Dolores Calle

Son una herramienta de representación gráfica de un proceso o serie de procesos, este diagrama de flujo es aplicable para cualquier secuencia de actividades, para que este sea útil debe ser flexible y sencillo.

Dependiendo el tipo de flujo que se necesite puede tener un nivel de detalle: macro, medio y micro, los cuales tienen que ser graficados con la utilización de diferentes símbolos.

Cada símbolo tiene su nombre y su función, como se explica en el grafico N° 08, al elaborar el Flujograma podremos identificar sus utilidades, que son:

- Comprender un proceso
- Identificar a los responsables
- Servir como recordatorio
- Identificar problemas y oportunidades para la mejora del proceso

Para entender de mejor manera los Flujogramas lo observaremos por medio de un ejemplo que puede ser aplicado a la vida cotidiana cuando un cliente ingresa a un bar tal y como podemos observar en el gráfico N° 09:

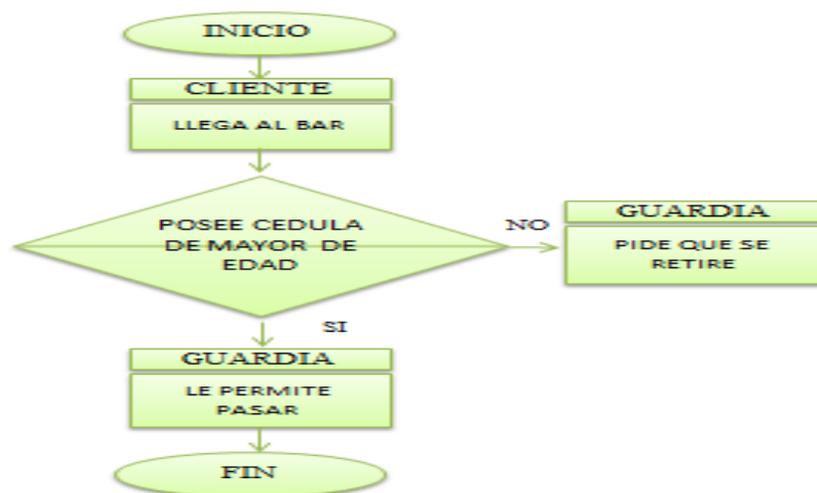


Grafico N° 12 Ejemplo De Flujograma  
Elaborado Por: Dolores Calle

### 2.2.2.3 Pasos para la Gestión por procesos

- Identificar clientes y sus necesidades
- Definir servicios/productos
- Desarrollar el mapa de procesos
- Describir procesos
- Diagramar procesos
- Análisis de datos y mejora del proceso

### 2.2.2.4 Indicadores de Gestión



Grafico N° 13 Indicadores  
**Elaborado Por:** Dolores Calle

Son herramientas o instrumentos que permiten medir el cumplimiento de metas.

Existen gran variedad de indicadores de Gestión, entre los que tenemos:

- Indicadores Estratégicos
- Indicadores Tácticos
- Indicadores Operativos
  - Indicadores Cuantitativos
  - Indicadores Cualitativos

Pero los más utilizados en los análisis operativos son:

- Indicadores de Eficacia.- Cumplimiento de objetivos y metas.
- Indicadores de Economía.- Adquisición de insumos al menor costo
- Indicadores de Calidad.- Satisfacción al cliente.
- Indicadores de Impacto.- Influencia en la calidad de vida.
- Indicadores de eficiencia.- Utilización de recursos.

Al redactar uno de estos indicadores se deben de seguir varios pasos, para que tengan todos los requisitos para ser un indicador, estos pasos a seguir son:

- Agregación.- Cantidad, numero, porcentaje o total.
- Preposición.- De.
- Sustantivo en plural.- que se va a convertir en una variable.
- Adjetivo.- Si es necesario.
- Complemento.- Tiempo o lugar.

Por lo cual quedaría:

<b>PASOS</b>	Agregación	De	Sustantivo en plural	Verbo participio en pasado	Adjetivo	Complemento
<b>EJEMPLO</b>	Porcentaje	de	ventas	que se han incrementado	en los meses de	abril a junio del 2012

Tabla N° 04 Ejemplificación de Indicadores

**Elaborado por:** Dolores Calle

- Porcentaje de ventas que se han incrementado en los meses de abril a junio del 2012.

## 2.3 ESTRATEGIAS



Grafico N° 14 Estrategias  
**Elaborado Por:** Dolores Calle

**Concepto.-** La palabra ESTRATEGIA, utilizada desde un inicio para la planeación de ataques de guerra, ha sido utilizada de múltiples modos. “Pero para el uso administrativo es necesario el conceptualizar mediante el uso de varias definiciones y distintas situaciones como lo son las llamadas 4P’s”<sup>22</sup>, que son:

Estrategia como PLAN

Estrategia como PATRÓN

Estrategia como POSICIÓN

Estrategia como PERSPECTIVA

Por lo que debemos tener claro que estrategia es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin, estas estrategias pueden ser de distintos tipos pero este estudio se concentrara en las estrategias empresariales.

Las estrategias empresariales son acciones planificadas pero que tienen como objetivo el uso indicado de los recursos de la empresa para el cumplimiento de metas.

---

<sup>22</sup>Mintzberg, H. (1993). *El proceso estratégico conceptos y casos*. California: Prentice Hall. (pag. 15)

Según Alfred D. Chandler, nos indica que estrategia es “la determinación de las metas objetivos básicos de una empresa (organización), a largo plazo; implica el diseño de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar dichos objetivos y metas.”<sup>23</sup>

En la revista digital emagister nos indica varias actividades que involucran las estrategias, mismas que se van a citar a continuación:

- a. “Definir fines, objetivos y priorizarlos en el tiempo.
  - b. Transformar esos objetivos en metas de manera que su logro sea medible y, en lo posible, cuantificable.
  - c. Diseñar pautas o guías de acción que orienten a todos quienes están involucrados en el logro de los objetivos.
  - d. Identificar medios y recursos.
  - e. Diseñar el conjunto de acciones necesarias para lograr esos fines.”<sup>24</sup>
- 
- **Definir fines, objetivos y priorizarlos en el tiempo.** Definir objetivos de largo, mediano y corto plazo. En este momento del proceso podemos integrar, también, el concepto de visión, muy utilizado en la Planificación Estratégica.
  - **Transformar esos objetivos en metas de manera que su logro sea medible y, en lo posible, cuantificable.** Cuantificar esas condiciones ayuda a hacer un seguimiento riguroso al proceso que estamos implementando
  - **Diseñar pautas o guías de acción que orienten a todos quienes están involucrados en el logro de los objetivos,** de manera que su comportamiento tenga coherencia. Es lo que se conoce como políticas. De allí la importancia estratégica de las políticas. Ellas ordenan las acciones de quienes trabajan para lograr objetivos comunes.

---

<sup>23</sup>Chandler, A. D. (s.f.). Gestión de personal. Estrategia. *Emagister*. (capitulo 3)

<sup>24</sup>Sescovich, S. (s.f.). Gestion de personal. Estrategia. *Emagister*. (Capitulo 3)  
<http://www.emagister.com/curso-gestion-personal-estrategia/definicion-estrategia>

- **Identificar medios y recursos para lograr esos fines.** Ello obliga a priorizar. Por lo tanto, una vez identificados los recursos con que contamos para alcanzar los objetivos.
- **Diseñar el conjunto de acciones necesarias para lograr esos fines,** ordenando dichas acciones en el tiempo, a través de programas de acción y planes operativos que les den coherencia y consistencia. Cada programa de acción deberá responder a metas, estableciendo el plazo para lograrlas y los niveles de satisfacción que definimos como suficientes.

## 2.4 CONTROL INTERNO

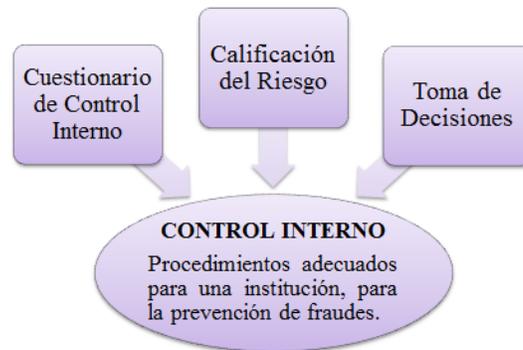


Grafico N° 15 Control Interno  
Elaborado Por: Dolores Calle

*El término “Sistema de control interno” significa todas las políticas y procedimientos (controles internos) adaptados por la administración de una entidad para ayudar a lograr el objetivo de la administración de asegurar, tanto como sea factible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo adhesión a las políticas de administración, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraude y error, la precisión e integralidad de los registros contables, y la oportuna preparación de información financiera confiable.<sup>25</sup>*

Esta definición indica que es un medio que nos ayudara a salvaguardar los bienes de la entidad debiendo ser este ejecutado por todas las personas que conforman una

<sup>25</sup>Norma Internacional de Auditoría N° 6 evaluación del riesgo y Control interno, párrafo 8, Sec 400

organización, no se trata únicamente de un conjunto de manuales de políticas y formas, sino de personas que ejecutan actividades en cada nivel de una organización. El control interno proporciona solamente seguridad razonable, no seguridad absoluta, acerca del desarrollo correcto de los procesos administrativos y contables, informado a la alta gerencia y al consejo de una entidad.

La adopción de un control interno es de vital importancia en cualquier organización, porque apoya la conducción de los objetivos de la organización, como en el control e información de la operaciones, puesto que permite el manejo adecuado de bienes, funciones e información de una empresa determinada, con el fin de generar una indicación confiable de su situación y sus operaciones en el mercado; ayuda a que los recursos disponibles, sean utilizados en forma eficiente, basado en criterios técnicos que permitan asegurar su integridad, custodia y registro oportuno, en los sistemas respectivos.

El Control es la medida de los resultados obtenidos y su confrontación con los resultados esperados, analizando las desviaciones.

Para llevar a cabo un correcto Control Interno es importante tomar en cuenta varios principios:

- Equilibrio para la delegación de responsabilidades, incluso en la dotación de los recursos de control respectivos para asegurar el cumplimiento de las mismas.
- Orientación del logro de objetivos estableciendo medidas de desempeño para la evaluar su cumplimiento.
- Mantener un sentido de la oportunidad con la que se realizan las actividades.
- Prevenir desviaciones para anular o disminuir su efecto tomando en cuenta medidas preventivas, con anticipación a su ocurrencia.
- Independencia entre los responsables del control ya que no deben estar involucrados en las actividades sujetas a la observación por él mismo.

- Preservar el medio ambiente a través de prácticas amigables con la naturaleza en los procesos de toda entidad.

La aplicación de estos principios se vuelve importante para generar un ambiente de control adecuado que asegure la correcta determinación de los lineamientos por parte de la gerencia y su adecuado seguimiento con el fin de revisar en forma periódica la consecución de los objetivos.

Para una correcta evaluación del control interno se debe hacer un cuestionario de control interno, cuyo formato es el siguiente:

<b>NOMBRE DEL DOCUMENTO</b>				
<b>PREGUNTA</b>	<b>SI/NO</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN PONDERADA</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>

Tabla N° 05 Formato Cuestionario de Control Interno.  
**Elaborado por:** Dolores Calle

Y para demostrarlo en la tabla N° 6 se encuentra un ejemplo del mismo.

<b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b>				
<b>PREGUNTA</b>	<b>SI/NO</b>	<b>POND.</b>	<b>CALIF. POND.</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
Existe un responsable de los Activos Fijos	1	20%	20%	Cuenta con departamento de Activo Fijo
Se realizan constataciones físicas.	0	30%	0%	no se realiza
Se cuenta con documentación de las adquisiciones.	1	35%	35%	Se cuenta con archivo y copia del archivo
Cuentan con pólizas de seguros	0	15%	0%	no se ha asegurado
		100%	55%	

Tabla N° 06 Ejemplo de Cuestionario de Control Interno.  
**Elaborado por:** Dolores Calle

Luego de realizar el cuestionario se debe calificar el nivel de confianza y el nivel de riesgo existente en la entidad.

El nivel de confianza lo encontramos en la sumatoria que se realiza como calificación ponderada, mientras que el nivel de riesgo es la diferencia del cien por ciento (100%) con esa sumatoria.

Obteniendo ese resultado podemos decir si:

- El nivel de confianza es de un 76%-95% es alto
- El nivel de confianza es de un 51%-75% es medio
- El nivel de confianza es de un 15%-50% es bajo

Y si por la diferencia tenemos que:

- El nivel de riesgo es de un 15%-50% es bajo
- El nivel de riesgo es de un 51%-75% es medio
- El nivel de riesgo es de un 76%-95% es alto

Para mayor comprensión se puede observar el ejemplo del grafico N° 16.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO				
PREGUNTA	SI/ NO	POND.	CALIF. POND.	OBSERVACIÓN
Existe un responsable de los Activos Fijos	1	20%	20%	Cuenta con departamento de Activo Fijo
Se realizan constataciones físicas.	0	30%	0%	no se realiza
Se cuenta con documentación de las adquisiciones.	1	35%	35%	Se cuenta con archivo y copia del archivo
Cuentan con pólizas de seguros	0	15%	0%	no se ha asegurado
		<b>100%</b>	<b>55%</b>	

nivel de confianza = 55% → Confianza Media

nivel de riesgo = 45% → Riesgo Medio

Grafico N° 16 Ejemplo de calificación del riesgo

**Elaborado Por:** Dolores Calle

## 2.4.1 COSO



Grafico N° 17 COSO  
**Elaborado Por:** Dolores Calle

Desde 1992 se implementó un sistema de preguntas para la implementación de un Control Interno, este sistema es el denominado COSO, por sus siglas en inglés (Committee of Sponsoring Organizations).

Este es un proceso sistemático que funciona como medio para llegar a un fin, el cual es la evaluación de control interno, dando así una seguridad razonable del mismo pero no total, debido a que es efectuado por personas.

El objetivo del COSO es la efectividad y eficiencia en las operaciones, además de la suficiencia y confiabilidad de la información financiera.

Este es un modelo de control interno conformado principalmente por 5 componentes

- Ambiente de Control
- Evaluación de Riesgos
- Actividades de Control
- Informe y comunicación
- Supervisión y monitoreo

#### **2.4.1.1 Ambiente de Control.**

Es la actitud de la gerencia frente al Control Interno, da las pautas para una entidad, que a su vez genera conciencia de control de sus empleados y demás colaboradores.

En este elemento se fundamentan los demás componentes del control interno, generando parámetros de disciplina y estructura. Incluyen aspectos como la integridad, valores éticos y competencia en el personal de la compañía

“El ambiente de control tiene una influencia profunda en la manera como se estructuran las actividades del negocio, se establecen los objetivos y se valoran los riesgos. Esto es cierto no solamente en su diseño, sino también en la manera cómo opera en la práctica.”<sup>26</sup>

El ambiente de control está influenciado por la cultura de la entidad, dentro de este tiene gran importancia la conciencia de control de su gente, y la forma en la que la administración es capaz de incluir en el personal para que vele por el control dentro de la entidad.

Las entidades se esfuerzan por tener gente con capacidades acorde a sus necesidades, inculcan actitudes de integridad y conciencia de control a todo el personal que colabora con la entidad, establecen las políticas y procedimientos apropiados, incluyen un código de conducta escrito en forma regular, este código fomenta la participación de los valores y el trabajo en equipo, con el fin de obtener los objetivos de la entidad

#### **2.4.1.2 Evaluación del riesgo.**

El riesgo es la posibilidad de que existan errores en los procesos de la compañía.

---

<sup>26</sup>MANTILLA B. Samuel Alberto, Control Interno: Informe COSO, ECOE Ediciones, Bogotá - Colombia 2007, p. 25

El riesgo en un análisis es la probabilidad que el analista emita un informe que no se acople a la realidad de la entidad analizada por la existencia de errores significativos que no fueron encontrados.

“Es la identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser mejorados. Así mismos, se refiere a los mecanismos necesarios para identificar y manejar riesgos específicos asociados con los cambios, tanto los que influyen en el entorno de la organización como en el entorno de la misma”<sup>27</sup>

De acuerdo con la NIA 6 “Evaluación del riesgo y control interno”, se debe elaborar una evaluación de los riesgos inherente y de control para los puntos importantes que se presentan ya sea a nivel de estados financieros, como de procesos administrativos y financieros.

Estos riesgos en un sistema de información pueden tener un efecto general o un efecto específico por cuenta en la probabilidad de representaciones o exposiciones erróneas importantes, tales como riesgos que pueden resultar de deficiencias en actividades generales del sistema de control o limitaciones en el acceso a la información, no permita determinar el riesgo real al que está expuesta la compañía.

Para la valoración del riesgo se deben tener establecidos los objetivos, ya que los riesgos amenazan el cumplimiento de estos, por lo que la gerencia deberá tomar las acciones necesarias para identificar los riesgos y tomar las acciones necesarias para manejarlos.

Los riesgos se clasifican en:

- **Riesgo Inherente.-** Es el riesgo existente al realizar cualquier acción por la ausencia de procesos o la mala aplicación de los mismos en los procedimientos.

---

<sup>27</sup>MANTILLA B. Samuel Alberto, Control Interno: Informe COSO, ECOE Ediciones, Bogotá - Colombia 2007, p. 30

- **Riesgo de Control.**- Es el riesgo que se puede ocasionar por la falla de alguno de los procedimientos de control al no encontrar errores existentes en los procedimientos.
- **Riesgo de Detección.**- Es el riesgo de que las pruebas sustantivas aplicadas por un auditor no detecten los errores significativos en los procesos, debido a las limitaciones de la auditoría misma.

### **2.4.1.3 Actividades de control**

Las actividades de control son las políticas y procedimientos, son acciones de las personas para implementar las políticas para ayudar a asegurar que se están llevando a cabo las directivas administrativas identificadas como necesarias para manejar los riesgos. Las actividades de control se pueden dividir en tres categorías, basadas en la naturaleza de los objetivos de la entidad con los cuales se relaciona: operaciones, información financiera, o cumplimiento.<sup>28</sup>

Las actividades de control son implementados por la administración para el uso eficiente de los recursos, a través de políticas y reglamentos que permiten controlar que se lleven a cabo las instrucciones de la administración de la empresa y se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados en el camino para conseguir los objetivos y metas propuestas en la entidad.

Las actividades de control se deben establecer en todos los niveles de la organización y actividades como verificaciones, conciliaciones, análisis de la eficacia, segregación de funciones, etc.

### **2.4.1.4 Información y Comunicación**

Este elemento hace referencia a la visualización que se debe dar a la administración de los hallazgos encontrados a través de la evaluación de Control Interno, esta información

---

<sup>28</sup>MANTILLA B. Samuel Alberto, Control Interno: Informe COSO, ECOE Ediciones, Bogotá - Colombia 2007, p. 32

debe ser proporcionada en forma oportuna de tal manera que se pueda tomar las medidas correctivas pertinentes.

Los sistemas de información generan reportes, con información relacionada con el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos, que hace posible controlar las actividades de la entidad tanto internas como las externas que le puedan afectar.

#### **2.4.1.5 Monitoreo**

Es el seguimiento que se realiza a los procesos implementados para un adecuado Control Interno.

Los sistemas de control interno requieren de un proceso que supervise su adecuado funcionamiento.

Esto se consigue mediante actividades de evaluaciones periódicas y seguimiento continuo.

Es necesario realizar las actividades de supervisión para asegurar que el proceso funcione según lo previsto.

El alcance y frecuencia del monitoreo depende de los riesgos que se deben controlar y del grado de confianza que genera los controles implementados.

El monitoreo se aplica para todas las actividades en una organización, así como se puede aplicar para los contratistas externos.

La evaluación debe conducir a la identificación de los controles débiles, insuficientes e innecesarios, para promover con el apoyo decidido de la gerencia, su robustecimiento e implantación. Esta evaluación puede llevarse a cabo de tres formas: durante la realización de las actividades diarias en los distintos niveles de

la organización; de manera separada por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades y mediante la combinación de las dos formas anteriores.<sup>29</sup>

Esta es una importante tarea para la administración, para medir la eficiencia de las acciones tomadas y determinar el grado de aporte que generó la implementación o mejora del Sistema de Control Interno.

---

<sup>29</sup> ESTUPIÑAN GAITÁN, Rodrigo, Op. Cit., pag. 38

**CAPÍTULO III**  
**EVALUACIÓN FINANCIERA Y**  
**OPERATIVA**

**CAPÍTULO III**  
**EVALUACIÓN FINANCIERA Y OPERATIVA**

**3.1 EVALUACIÓN FINANCIERA**

La presente Evaluación Financiera se va a realizar en base a los Estados Financieros de la Unidad Educativa del 2011 y 2012, los cuales se han tomado de las declaraciones del Impuesto a la Renta entregados al SRI en los dos años.

Para empezar la evaluación se hará un análisis financiero vertical que se utiliza para realizar un comparativo entre las cuentas.

**3.1.1 ANÁLISIS VERTICAL**

Los primeros balances los que evaluaremos serán a los del año 2011, que se presentan en la tabla N° 07.

<b>UNIDAD EDUCATIVA "SAN FRANCISCO DE SALES"</b>			
<b>BALANCE GENERAL</b>		<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	
<b>AÑO 2011</b>		<b>AÑO 2011</b>	
<b><u>ACTIVO</u></b>			
<b><u>CORRIENTE</u></b>	13.579,52		
Caja, Bancos	1.449,00		
Cuentas por Cobrar	1.169,86		
Otras Cuentas por Cobrar	9.510,09		
Crédito Tributario a Favor	1.450,57		
<b><u>FIJO</u></b>	177.354,08		
		Ventas Netas	47.960,00
		<b><u>TOTAL</u></b>	47.960,00
		<b><u>INGRESOS</u></b>	

Edificios	118.431,47	Sueldos y Salarios	28.314,24
Muebles y Enseres	11.288,32	Beneficios Sociales	4.718,68
Equipos de Computación y Software	7.292,43	Aporte de Seguridad Social	5.648,50
(-) Depreciación de Activo Fijo	11.670,58	Honorarios profesionales	4.076,88
Obras en Proceso	52.012,44	Promoción y Publicidad	705,36
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>190.933,60</b>	Suministro y materiales	2.206,06
<b><u>PASIVO</u></b>		Otras Perdidas	3.810,68
<b><u>CORRIENTE</u></b>	182.700,41	Impuestos, Contribuciones	573,15
Cuentas por Pagar	4.403,98	Servicios Públicos	725,43
Documentos Financieros por pagar	72.800,97	<b><u>TOTAL GASTOS</u></b>	<b>50.778,98</b>
Préstamo de Accionistas del exterior	100.658,81	Perdida del Ejercicio	-2.818,98
Otras Cuentas por Pagar	2.877,04	Gastos no deducibles	3.810,68
Impuesto a la Renta por Pagar	238,01	<b><u>UTILIDAD GRAVABLE</u></b>	<b>991,7</b>
Provisiones	1.721,60		

<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>182.700,41</b>	
<b><u>PATRIMONIO</u></b>		
Capital Social	500	
Re-capitalización	35.000,00	
(-) Pérdida Acumulada del Ejercicio	24.209,82	
(-) Perdida del Ejercicio	3.056,99	
<b><u>TOTAL PATRIMONIO</u></b>	<b>8.233,19</b>	
<b><u>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</u></b>	<b>190.933,60</b>	

Tabla N° 07 Balances 2011 Unidad Educativa “San Francisco de Sales”

**Elaborado por:** Dolores Calle

**Fuente:** Servicio de Rentas Internas

En la tabla N° 08 se encuentra el análisis vertical del Balance General del 2011, en el que se puede observar que se tiene una mayor inversión en Activos Fijos y de manera particular en edificios, lo cual es beneficioso, dado que para el correcto funcionamiento de la misma se necesitan espacios adecuados y cómodos, por lo que siguen también en obras en proceso para su adecuación.

Podemos encontrar también que la institución tiene una deuda a corto plazo muy alta, lo cual es muy riesgoso para la institución ya que se podría, suponer que son para el financiamiento de Activos Fijos, y es recomendable que estas deudas sean al largo plazo para poder proteger a los mismos.

Además es de alto riesgo porque están en peligro de quedarse sin Capital de Trabajo lo que significaría que no van a poder realizar sus funciones con normalidad a menos de que se sigan endeudando.

En la comparación realizada del pasivo y patrimonio, podemos observar que la institución se encuentra con un nivel alto de endeudamiento con respecto a su patrimonio ya que todo el dinero de capital y de re-capitalización esta siendo consumido por una constante pérdida.

En la tabla N° 09 se presenta los cálculos realizados sobre el Estado de Resultados del 2011, encontrando que los ingresos en su totalidad corresponden a las pensiones de sus alumnos y que los mayores gastos para la institución son el pago de los sueldos.

Como es lógico no se debería reducir el valor de los sueldos ya que el personal de este tipo de instituciones es difícil de eliminar en su totalidad, ya que, se necesitan profesores específicos para todas las áreas.

Lo que debería hacer el cobrar las pensiones que tenemos por cobrar e incrementar la publicidad que está en un porcentaje muy bajo para que ingresen más alumnos a la institución y así mejorar los ingresos, porque de lo contrario va a seguir teniendo una perdida continua y sin recuperación.

<b>UNIDAD EDUCATIVA "SAN FRANCISCO DE SALES"</b>		<b>Análisis Vertical</b>		
<b>BALANCE GENERAL</b>		<b>FÓRMULA</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>AÑO 2011</b>				
<b><u>ACTIVO</u></b>				
<b><u>CORRIENTE</u></b>	13.579,52	Corriente/ Activo	7,11%	De todo el Activo se observa que apenas el 7% corresponde al corriente.
Caja, Bancos	1.449,00	Caja, bancos/ Corriente	10,67%	Del Activo Corriente el 11% del mismo es de efectivo líquido.
Cuentas por Cobrar	1.169,86	Ctas. x cob./ Corriente	8,61%	En este índice observamos que las cuentas que debemos cobrar representan apenas el 8,61%
Otras Cuentas por Cobrar	9.510,09	otras Ctas./ corriente	70,03%	Estas cuentas por cobrar son las más representativas para el corriente siendo al 70% por el cobro de pensiones.
Crédito Tributario a Favor	1.450,57	Credito trib./ Corriente	10,68%	El Credito Tributario que tiene la institución corresponde casi al 11% del Corriente.

<b><u>FLJO</u></b>	177.354,08	Fijo/ Activo	92,89%	La mayor cantidad de dinero que se encuentra está en el Activo Fijo que representa casi el 93% del Activo.
Edificios	118.431,47	Edificios/ Fijo	66,78%	El 66% de sus Activos Fijos se ven representados en sus Edificios.
Muebles y Enseres	11.288,32	Mueb y Ens / Fijo	6,36%	Apenas un 6% de sus Activos Fijos corresponden a muebles y enseres.
Equipos de Computación y Software	7.292,43	Eq Comp./ Fijo	4,11%	Se observa que únicamente la institución tiene una inversión del 4% en equipos de computación.
(-) Depreciación de Activo Fijo	11.670,58	Depreciación/ Fijo	6,58%	La depreciación que se realiza anualmente en la unidad educativa de manera general es de casi un 7%.
Obras en Proceso	52.012,44	Obras/ Fijo	29,33%	Las obras que se realizan en este año en el colegio que son para edificios en un futuro representan un 29%.
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>190.933,60</b>			
<b><u>PASIVO</u></b>				
<b><u>CORRIENTE</u></b>	182.700,41	Corriente/ Pasivo	100%	Todos los pasivos con terceros corresponden al corto plazo.

Cuentas por Pagar	4.403,98	Ctas. x pag./ Corriente	2,41%	Se puede observar que cuentas por pagar que corresponden a deudas con los profesores corresponde a un 2,41%
Documentos Financieros por pagar	72.800,97	Doc. finan/ Corriente	39,85%	Esta es una de las cuentas más representativas del pasivo siendo los préstamos bancarios casi un 40% del mismo.
Préstamo de Accionistas del exterior	100.658,81	Préstamos/ Corriente	55,10%	Los préstamos que realizan los accionistas son la mayor parte del pasivo representando así más del 55% del pasivo a corto plazo.
Otras Cuentas por Pagar	2.877,04	Otras Ctas./ Corriente	1,57%	Las otras cuentas por pagar representan apenas un 1,57% del pasivo corriente.
Impuesto a la Renta por Pagar	238,01	Imp. renta/ Corriente	0,13%	El Impuesto a la Renta que se debe pagar anualmente en el mes de abril es de un 0,13% del pasivo corriente.
Provisiones	1.721,60	Provisiones/ Corriente	0,94%	La provisión que conservan en el corto plazo representa un 0,94% del pasivo.

<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>182.700,41</b>	Pasivo/ pas+pat	95,69%	En este índice podemos observar que más del 95% de los pasivos, corresponde al pasivo con terceros.
<b><u>PATRIMONIO</u></b>		Patrimonio/ pas+pat	4,31%	Del pasivo general apenas el 4% e representado por el patrimonio demostrando así que la institución se encuentra en mano de sus acreedores.
Capital Social	500	Capital/ Patrimonio	6,07%	Del total del patrimonio un 6% corresponde a la inversión inicial que se realizó.
Re-capitalización	35.000,00	Re-capit/ Patrimonio	425,11%	Durante el funcionamiento de la institución se ha ido re-capitalizando en la institución, correspondiendo esto a más de 400% que cubrirán las constantes pérdidas de la misma.
(-) Pérdida Acumulada del Ejercicio	24.209,82	Perdida Ac./ Patrimonio	294,05%	La pérdida acumulada que representa a los 5 años anteriores corresponde a casi el 295% del patrimonio.
(-) Perdida del Ejercicio	3.056,99	Perd. ejerc./ Patrimonio	37,13%	La pérdida del presente ejercicio fiscal corresponde al 37% del patrimonio.

<b><u>TOTAL PATRIMONIO</u></b>	<b>8.233,19</b>			
<b><u>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</u></b>	<b>190.933,60</b>			

Tabla N° 08 Análisis Vertical Balance General 2011 Unidad Educativa "San Francisco de Sales"

Elaborado por: Dolores Calle

<b>UNIDAD EDUCATIVA "SAN FRANCISCO DE SALES"</b>		<b>Análisis Vertical</b>		
		<b>FORMULA</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>BALANCE GENERAL AÑO 2011</b>				
<b><u>ACTIVO</u></b>				
<b><u>CORRIENTE</u></b>	13.579,52	Corriente/ Total Activo	7,11%	El total del corriente en el año 2011 es mínimo comparado al total del activo, lo que quiere decir que se tiene poco dinero a disposición.
Caja, Bancos	1.449,00	Caja, bancos/ Total Activo	0,76%	Existe una cantidad muy baja de dinero en efectivo para el funcionamiento de la institución.
Cuentas por Cobrar	1.169,86	Ctas. x cob./ Total Activo	0,61%	Con relación al activo total no se tiene una cantidad representativa para cobrar.

Otras Cuentas por Cobrar	9.510,09	Otras Ctas./ corriente	4,98%	Las otras cuentas por cobrar correspondientes al cobro de pensiones es la cuenta más representativa como disponible ante el total de activos.
Crédito Tributario a Favor	1.450,57	Credito trib./ Total Activo	0,76%	El crédito tributario es de un 0,76% sobre el total de activos.
<b><u>FLJO</u></b>	177.354,08	Fijo/ Total Activo	92,89%	El Activo fijo es la parte fundamental de todos los activos de la institución.
Edificios	118.431,47	Edificios/ Total Activo	62,03%	La mayor cantidad del activo se encuentra concentrado en los edificios, correspondiendo a más del 60%.
Muebles y Enseres	11.288,32	Mueb y Ens / Total Activo	5,91%	Los muebles y enseres de la institución reflejan apenas algo más del 5% de los activos.
Equipos de Computación y Software	7.292,43	Eq Comp./ Total Activo	3,82%	Casi el 4% de los activos totales están constituidos por los equipos de computación y software.
(-) Depreciación de Activo Fijo	11.670,58	Depreciación/ Total Activo	6,11%	La depreciación sobre todo el activo tiene una relación de algo más del 6% lo cual sería una cantidad algo parecida al total del activo corriente
Obras en Proceso	52.012,44	Obras/ Total Activo	27,24%	Esta es la segunda cuenta más importante de la institución con respecto al activo total reflejando más del 27%.
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>190.933,60</b>			
<b><u>PASIVO</u></b>				

<b><u>CORRIENTE</u></b>	182.700,41	Corriente/ Total Pasivo	100%	El total de pasivos está conformado netamente por el pasivo corriente.
Cuentas por Pagar	4.403,98	Ctas. x pag./ Total Pasivo	2,41%	Las cuentas por pagar de la institución son de apenas algo más de un 2% sobre pasivos.
Documentos Financieros por pagar	72.800,97	Doc. finan/ Total Pasivo	39,85%	La segunda cuenta más importante del pasivo es la de documentos financieros es decir deudas bancarias.
Préstamo de Accionistas del exterior	100.658,81	Prestamos/ Total Pasivo	55,10%	La mayor deuda dentro del total de pasivos lo constituye el préstamo de accionistas del exterior, con más de un 55%.
Otras Cuentas por Pagar	2.877,04	Otras Ctas./ Total Pasivo	1,57%	Las otras cuentas por pagar que constituyen a los empleados son de menos del 2% de los pasivos.
Impuesto a la Renta por Pagar	238,01	Imp. renta/ Total Pasivo	0,13%	El impuesto a la renta constituye un 0,13% de los pasivos.
Provisiones	1.721,60	Provisiones/ Total Pasivo	0,94%	Las provisiones de la institución son de casi del 1% de sus pasivos.
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>182.700,41</b>			
<b><u>PATRIMONIO</u></b>				
Capital Social	500	Capital/ Total Patrimonio	6,07%	El capital social es de apenas un 6% con respecto al patrimonio.
Re-capitalización	35.000,00	Re-capit/ Total Patrimonio	425,11%	La recapitalización es de más de 400% debido a las constantes pérdidas de la institución.

(-) Pérdida Acumulada del Ejercicio	24.209,82	Perdida Ac./ Total Patrimonio	294,05%	La pérdida acumulada
(-) Perdida del Ejercicio	3.056,99	Perd. ejerc./ Total Patrimonio	37,13%	La pérdida del ejercicio es de más de un 37% del patrimonio total de la institución.
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>8.233,19</b>			
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>190.933,60</b>			

Tabla N° 09 Análisis Vertical del Balance General 2011 Unidad Educativa “San Francisco de Sales”

Elaborado por: Dolores Calle

### DISTRIBUCIÓN DE PASIVOS

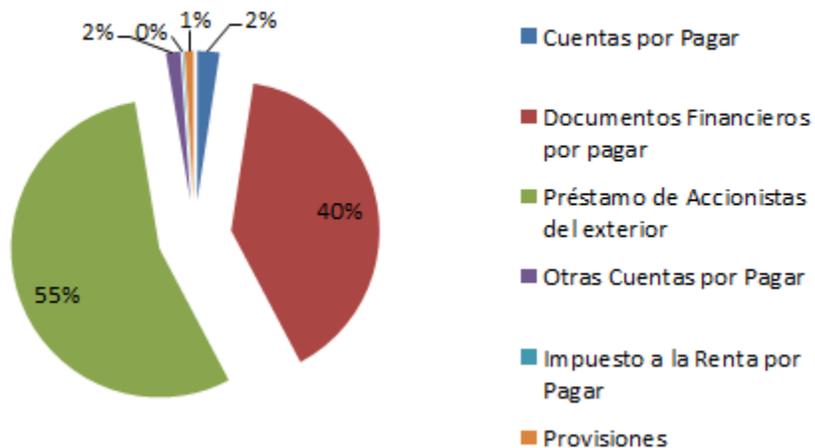


Grafico N° 18 Distribución del Pasivo 2011  
Elaborado Por: Dolores Calle

### DISTRIBUCIÓN DE ACTIVOS

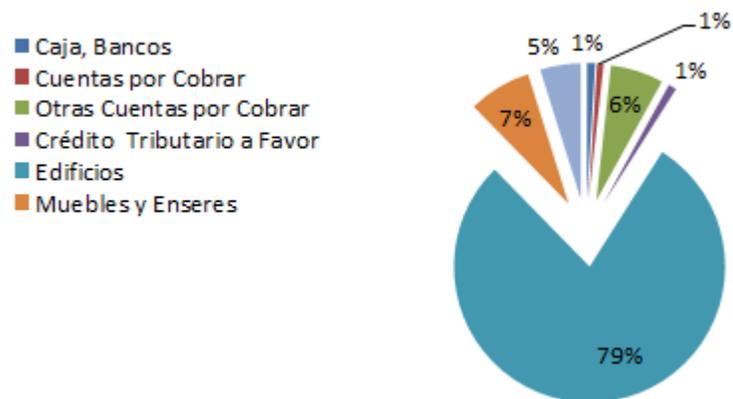


Grafico N° 19 Distribución del Activo 2011  
Elaborado Por: Dolores Calle

<b>UNIDAD EDUCATIVA "SAN FRANCISCO DE SALES"</b> <b>ESTADO DE RESULTADOS</b> <b>AÑO 2011</b>		<b>Análisis Vertical</b>		
Ventas Netas	47.960,00	Ventas/ Ingresos	100%	Podemos observar que todos los ingresos de la institución corresponden a sus ventas que son las pensiones.
<b><u>TOTAL INGRESOS</u></b>	47.960,00			
Sueldos y Salarios	28.314,24	Sueldos/ Gastos	55,76%	El rubro de sueldos y salarios es el más representativo en los gastos de la institución, representando más de un 55%.
Beneficios Sociales	4.718,68	Beneficios/ Gastos	9,29%	Los beneficios sociales de los empleados son el 9% de los gastos generales de la institución.
Aporte de Seguridad Social	5.648,50	Aporte/ Gastos	11,12%	Luego de los sueldos el aporte al seguro es el más elevado siendo el 11% de los gastos.

Honorarios profesionales	4.076,88	Honorarios/ Gastos	8,03%	El valor de los honorarios profesionales, es decir de los profesores contratados es del 8% de los gastos.
Promoción y Publicidad	705,36	Promoción/ Gastos	1,39%	La promoción de la institución del año 2011 apenas es de algo más de un 1% de los gastos.
Suministro y materiales	2.206,06	Suministro/ Gastos	4,34%	Los suministros y materiales que se utilizan en la institución son del 4,34% en relación con los gastos.
Otras Perdidas	3.810,68	Otras Perd./ Gastos	7,50%	Las otras pérdidas que ha tenido la unidad educativa es el tercer rubro más elevado con un 7,50% en relación a los gastos.
Impuestos, Contribuciones	573,15	Impuestos/ Gastos	1,13%	Los impuestos que se han pagado al SRI y por mejoras es de apenas el 1% de los gastos.
Servicios Públicos	725,43	Servic. pub./ Gastos	1,43%	El pago de servicios públicos es de algo más del 1% sobre los gastos.

<b><u>TOTAL GASTOS</u></b>	50.778,98			
Perdida del Ejercicio	-2.818,98			

Tabla N° 10 Análisis Vertical Estado de Resultados 2011 Unidad Educativa “San Francisco de Sales”

**Elaborado por:** Dolores Calle

<b>UNIDAD EDUCATIVA "SAN FRANCISCO DE SALES"</b>	
<b>BALANCE GENERAL</b>	<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>
<b>AÑO 2012</b>	<b>AÑO 2012</b>
<b><u>ACTIVO</u></b>	
<b><u>CORRIENTE</u></b>	15.080,61
Caja, Bancos	562,00
Cuentas por Cobrar	1.302,00
Otras Cuentas por Cobrar	10.702,92
Crédito Tributario a Favor	2.513,69
<b><u>FIJO</u></b>	177.354,18
Edificios	170.444,01
Muebles y Enseres	11.288,32
Equipos de Computación y Software	7.292,43
(-) Depreciación de Activo Fijo	11.670,58
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>192.434,79</b>
<b><u>PASIVO</u></b>	
<b><u>CORRIENTE</u></b>	4.839,23
Cuentas por Pagar	3.214,37
	Ventas Netas 55.007,00
	<b><u>TOTAL INGRESOS</u></b> 55.007,00
	Sueldos y Salarios 28.150,08
	Beneficios Sociales 6.345,85
	Aporte de Seguridad Social 5.979,17
	Honorarios profesionales 13.683,69
	Mantenimiento 1617,28
	Suministro y materiales 2.425,92
	Transporte 25,00
	Seguros y Reaseguros 107,99

Provisiones	1.624,86		Impuestos,	123
<b><u>NO</u></b>		186903,09	Contribuciones	
<b><u>CORRIENTE</u></b>			Servicios	1961,24
Obligaciones con			Públicos	
Inst. Finan.	50.783,87		Pagos por	
Préstamo			otros bienes	2128,5
Accionistas	136.119,22		<b><u>TOTAL</u></b>	62.547,72
<b><u>TOTAL</u></b>		<b>191.742,32</b>	<b><u>GASTOS</u></b>	
<b><u>PASIVO</u></b>			Perdida del	-7.540,72
			Ejercicio	
<b><u>PATRIMONIO</u></b>			Gastos no	8.123,00
			deducibles	
Capital Social	500,00		<b><u>UTILIDAD</u></b>	582,28
Re-capitalización	35.000,00		<b><u>GRAVABLE</u></b>	
(-) Pérdida				
Acumulada del	27.266,81			
Ejercicio				
(-) Perdida del				
Ejercicio	7.540,72			
<b><u>TOTAL</u></b>		<b>692,47</b>		
<b><u>PATRIMONIO</u></b>				
<b><u>TOTAL</u></b>				
<b><u>PASIVO +</u></b>		<b>192.434,79</b>		
<b><u>PATRIMONIO</u></b>				

Tabla N° 11 Balances 2012 Unidad Educativa “San Francisco de Sales”

**Elaborado por:** Dolores Calle

**Fuente:** Servicio de Rentas Internas

En la tabla N° 11 se puede observar que se encuentra los estados financieros de la Unidad Educativa del 2012 que se recogieron de la declaración del impuesto a la renta entregada al SRI.

En la tabla N° 12 se visualiza el análisis vertical del Balance General del 2012, en el que se observa que la mayor cantidad de dinero se encuentra invertido en Activos Fijos y de manera primordial en Edificios, lo cual es conveniente para la institución, ya que es una empresa netamente de servicios.

En lo referente a las deudas de la institución, nos da a conocer que la mayor cantidad de deuda la tiene con terceros, que con los socios dentro de su patrimonio, aunque se debe aclarar que la mayor cantidad de los préstamos a largo plazo es de una deuda que tiene la institución con sus socios.

Lo que ayuda a encontrar otra información importante esa cantidad de dinero a largo plazo fue utilizada en una inversión de su igual como podría ser la de los edificios.

En la tabla N° 14 se presenta los cálculos realizados sobre el Estado de Resultados del 2011, encontrando que los ingresos en su totalidad corresponden a las pensiones de sus alumnos.

Se puede observar también que los mayores gastos para la institución son el pago de los sueldos y de honorarios profesionales, y que se tienen gastos estrictamente necesarios para su funcionamiento, lo que da a conocer que se debería incrementar de manera sustancial los ingresos de la misma.

Para el incremento de ingresos una buena solución sería conseguir más publicidad y difundirla por toda la ciudad y también realizar convenios con otras instituciones para que la Unidad Educativa sea su primera opción para enviar a los hijos de sus empleados.

UNIDAD EDUCATIVA "SAN FRANCISCO DE SALES"		Análisis Vertical		
BALANCE GENERAL		FÓRMULA	RESULTADO	DESCRIPCIÓN
AÑO 2012				
<b><u>ACTIVO</u></b>				
<b><u>CORRIENTE</u></b>	15.080,61			
		Corriente/ Activo	7,84%	El activo corriente representa casi el 8% del activo que tiene la institución.
Caja, Bancos	562,00	Caja/ Corriente	3,73%	En el activo corriente se tiene apenas el 3,73% de dinero en efectivo para el funcionamiento de la institución.
Cuentas por Cobrar	1.302,00	Ctas x Cob/ Corriente	8,63%	En las cuentas que se tienen pendientes de cobro la institución tiene casi un 4% con relación al corriente.

Otras Cuentas por Cobrar	10.702,92	Otras cxc/ Corriente	70,97%	El rubro más sobresaliente del corriente son las otras cuentas por cobrar que son las de los estudiantes que no pagan las pensiones siendo estas más del 70% del activo corriente.
Crédito Tributario a Favor	2.513,69	Credito / Corriente	16,67%	El crédito que se tiene a favor de la institución representa el 16,67% del activo corriente.
<b><u>FLJO</u></b>	177.354,18	Fijo / Activo	92,16%	Este índice refleja que el activo fijo tiene el mayor porcentaje del activo total correspondiendo al 92%.
Edificios	170444,01	Edificios/Fijo	96,10%	Del activo fijo el rubro más importante es el de edificios que corresponde a más de un 96%.

Muebles y Enseres	11.288,32	Muebles/ Fijo	6,36%	Los bienes muebles de la institución representan el 6% del activo fijo.
Equipos de Computación y Software	7.292,43	Eq Comp/ Fijo	4,11%	Los equipos de computación representan apenas el 4,11% del activo fijo de la institución.
(-) Depreciación de Activo Fijo	11.670,58	Depreciación/ Fijo	6,58%	La depreciación que se realiza anualmente en la institución es en general el 6,58% de todos los activos fijos.
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>192.434,79</b>			
<b><u>PASIVO</u></b>		Pasivo/ Pas+pat	99,64%	En el año 2012 se puede observar que la cantidad de todos los pasivos sigue siendo con una mayoría del 99,64% el pasivo con terceros.

<b><u>CORRIENTE</u></b>		4.839,23	Corriente/ Pasivo	2,52%	El pasivo corriente es de apenas el 2,52% con relación a la cantidad de pasivos totales.
Cuentas por Pagar	3.214,37		Cuentas por pagar / Corriente	66,42%	La mayor cantidad de pasivos corto plazo corresponde a cuentas por pagar que son a los profesores siendo así el 66,43% del corriente.
Provisiones	1.624,86		Provisiones/ Corriente	33,58%	Las provisiones tienen al 33,58% del corriente.
<b><u>LARGO PLAZO</u></b>		186.903,09	Largo Plazo/ Pasivo	97,48%	Del pasivo la mayor cantidad está concentrada en el largo plazo con más del 97%.
Obligaciones con Inst. Finan.	50.783,87		Prest. Ban./ Largo Plazo	27,17%	Las obligaciones con instituciones financieras reflejan el 27% del pasivo largo plazo.

Préstamo Accionistas Locales	136.119,22	Prest. Socio/ Largo Plazo	72,83%	La mayor cantidad del pasivo a largo plazo se encuentra en el rubro de préstamos por parte de los accionistas siendo este de casi el 71%.
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>191.742,32</b>			
<b><u>PATRIMONIO</u></b>				
		Patrimonio/ Pas+pat	0,36%	El patrimonio con respecto a las suma del pasivo más el patrimonio corresponde al 0,36%.
Capital Social	500,00	Capital/ Patrimonio	72,21%	Del patrimonio el 72% está constituido por el capital.
Re-capitalización	35.000,00	Re-capit/ Patrimonio	5054,37%	Más del 5054% del patrimonio corresponde a la re-capitalización, para cubrir las pérdidas constantes.

(-) Pérdida Acumulada del Ejercicio	27.266,81	Perdida Ac./ Patrimonio	3937,62%	La pérdida acumulada de los 5 anteriores ejercicios haciende a un 3937,62% del patrimonio. El 1088,96% del patrimonio en manera negativa es de la pérdida del año 2012.
(-) Perdida del Ejercicio	7.540,72	Perdida/ Patrimonio	1088,96%	
<b><u>TOTAL PATRIMONIO</u></b>	<b>692,47</b>			
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>192.434,79</b>			

Tabla N° 12 Análisis Vertical Balance General 2012 Unidad Educativa "San Francisco de Sales"

Elaborado por: Dolores Calle

<b>UNIDAD EDUCATIVA "SAN FRANCISCO DE SALES"</b> <b>BALANCE GENERAL</b> <b>AÑO 2012</b>		<b>Análisis Vertical</b>		
		<b>FÓRMULA</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b><u>ACTIVO</u></b>				
<b><u>CORRIENTE</u></b>	15.080,61	Corriente/ Total Activo	7,84%	El corriente es apenas casi un 8% de los activos.

Caja, Bancos	562,00		Caja/ Total Activo	0,29%	El dinero en efectivo de la institución es de apenas el 0,29% sobre los activos.
Cuentas por Cobrar	1,302,00		Ctas x Cob/ Total Activo	0,68%	Las cuentas por cobrar representan el 0,68% del activo.
Otras Cuentas por Cobrar	10,702,92		Otras exc/ Total Activo	5,56%	Las otras cuentas, correspondientes a las pensiones son de un 5,56% de los activos.
Crédito Tributario a Favor	2,513,69		Credito / Total Activo	1,31%	El crédito tributario haciende a más del 1% de los activos.
<b><u>FIJO</u></b>		177.354,18	Fijo / Total Activo	92,16%	La mayor cantidad de los activos se encuentran en el fijo con más del 92%.
Edificios	170,444,01		Edificios/Total Activo	88,57%	La cantidad más representativa de la institución constituye a la de edificios.
Muebles y Enseres	11,288,32		Muebles/ Total Activo	5,87%	Los muebles constituyen casi el 6% de los activos totales.
Equipos de Computación y Software	7,292,43		Eq Comp/ Total Activo	3,79%	El 3,79% de los activos son de los equipos de computación.
(-) Depreciación de Activo Fijo	11,670,58		Depreciación/ Total Activo	6,06%	La depreciación de los activos fijos constituye más del 6% de los activos

<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>192.434,79</b>			
<b><u>PASIVO</u></b>				
<b><u>CORRIENTE</u></b>	4.839,23	Corriente/ Total Pasivo	2,52%	El pasivo corriente es de apenas un 2,52% de los pasivos totales.
Cuentas por Pagar	3,214,37	Cuentas x pag./ Total Pasivo	1,68%	Las cuentas por pagar son de apenas un 1,68% de los pasivos totales.
Provisiones	1,624,86	provisiones/ Total Pasivo	0,85%	Las provisiones son de casi el 1% de los pasivos.
<b><u>LARGO PLAZO</u></b>	186.903,09	Largo Plazo/ Total Pasivo	97,48%	Más del 97% de los pasivos totales están conformados por el largo plazo.
Obligaciones con Inst. Finan.	50,783,87	Prest. Ban./ Total Pasivo	26,49%	Los préstamos con los bancos es la segunda cuenta más representativa de los pasivos.
Préstamo Accionistas	136.119,22	Prest. Socio/ Total Pasivo	70,99%	La cuenta de préstamo de los accionistas es la más representativa con casi un 71% del total de pasivos.
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>191.742,32</b>			
<b><u>PATRIMONIO</u></b>				
Capital Social	500,00	Capital/ Total Patrimonio	72,21%	El capital social representa más del 72% del patrimonio.

Re-capitalización	35,000,00	Re-capit/ Total Patrimonio	5054,37%	La recapitalización es de un 5054% del patrimonio para cubrir pérdidas.
(-) Pérdida Acumulada del Ejercicio	27,266,81	Perdida Ac./ Total Patrimonio	3937,62%	La pérdida acumulada corresponde a casi el 4000% del patrimonio.
(-) Pérdida del Ejercicio	7,540,72	Perdida/ Total Patrimonio	1088,96%	La pérdida del ejercicio actual es de más del 100% del patrimonio.
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>692,47</b>			
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>192.434,79</b>			

Tabla N° 13 Análisis Vertical Balance General 2012 Unidad Educativa “San Francisco de Sales”

Elaborado por: Dolores Calle

### DISTRIBUCIÓN DE ACTIVOS

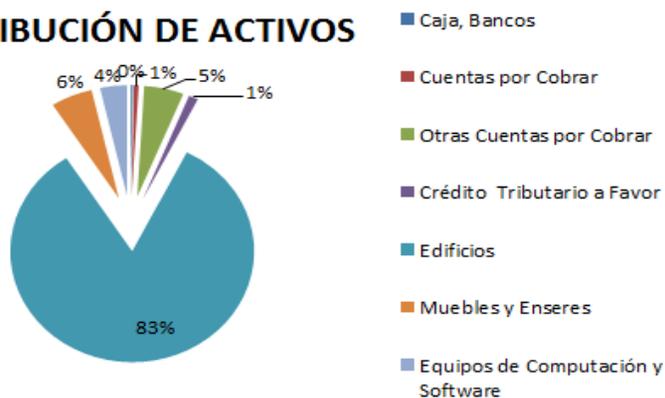


Grafico N° 20 Distribución del Pasivo 2011

Elaborado Por: Dolores Calle

### DISTRIBUCIÓN DE PASIVOS

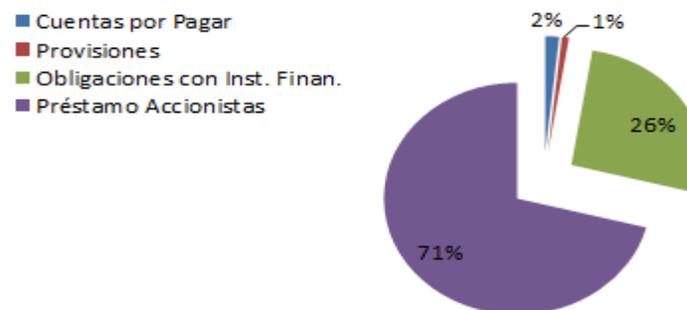


Grafico N° 21 Distribución del Activo 2011

Elaborado Por: Dolores Calle

<b>UNIDAD EDUCATIVA "SAN FRANCISCO DE SALES"</b> <b>ESTADO DE RESULTADOS</b> <b>AÑO 2012</b>		<b>Análisis Vertical</b>		
		<b>FÓRMULA</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Ventas Netas	55.007,00	Ventas/ Ingresos	100,00%	Podemos observar que todos los ingresos de la institución corresponden a sus ventas que son las pensiones de cobran a los estudiantes.
<b><u>TOTAL INGRESOS</u></b>	55.007,00			
Sueldos y Salarios	28.150,08	Sueldos y sal./ Gastos	45,01%	El rubro de sueldos y salarios es el más representativo en los gastos de la institución, con un 45%.
Beneficios Sociales	6.345,85	Beneficios/ Gastos	10,15%	Los beneficios sociales que corresponden a los empleados representan el 10% de los gastos generales

Aporte de Seguridad Social	5.979,17	Aporte/ Gastos	9,56%	El aporte que se realiza el seguro por los profesores corresponde al 9,56% de los gastos de la institución.
Honorarios profesionales	13.683,69	Honorarios/ Gastos	21,88%	El segundo rubro que tiene un porcentaje elevado con relación a los gastos son los honorarios, siendo estos de casi el 22%.
Mantenimiento	1.617,28	Mantenimiento/ Gastos	2,59%	El 2,59% corresponde al mantenimiento de la institución con respecto a los gastos.
Suministro y materiales	2.425,92	Suministro/ Gastos	3,88%	Los suministros y materiales representan el 3,88% de los gastos de la unidad educativa.
Transporte	25,00	Transporte/ Gastos	0,04%	El transporte de todo el año 2012 apenas representa el 0,04% de los gastos.

Seguros y Reaseguros	107,99	Seguros/ Gastos	0,17%	Los seguros de todos los estudiantes y profesores corresponden el 0,17% de los gastos anuales.
Impuestos, Contribuciones	123,00	Impuestos/ Gastos	0,20%	Los impuestos pagados corresponden al 0,20% de los gastos.
Servicios Públicos	1.961,24	Serv. Pub./ Gastos	3,14%	El pago de los servicios públicos es del 3,14% de los gastos de la institución.
Pagos por otros bienes	2.128,50	Otros Bienes/ Gastos	3,40%	El pago de otros bienes corresponde al 3,40% de los gastos generales.
<b><u>TOTAL GASTOS</u></b>	62.547,72			
Perdida del Ejercicio	(7.540,72)			

Tabla N° 14 Análisis Vertical Estado de Resultados 2012 Unidad Educativa “San Francisco de Sales”

**Elaborado por:** Dolores Calle

### **3.1.2 ANÁLISIS HORIZONTAL**

El análisis horizontal es una evaluación que se realizan entre cuentas de un año a otro o de una empresa a otra, para la evaluación de esta institución se va a realizar de los años 2011 y 2012, tanto del Balance General y del Estado de Resultados.

En la tabla N° 15 se encuentra el análisis horizontal del balance general del 2011 y 2012, en el que se encuentran algunas observaciones.

El Activo Corriente se ha incrementado debido a que se están acumulando las cuentas por cobrar de las cuales la mayoría es de pensiones que se tienen por cobrar, por lo que se recomienda que se tomen medidas para incrementar el cobro de estas deudas; Además se incrementa debido a que su crédito tributario se ha incrementado en el año 2012.

Por el contrario el Activo Fijo es el mismo que el del año anterior aunque se hayan incrementado sus edificios, esto se debe a que las obras en proceso se terminaron para el 2012 y se convirtieron en edificios para el mismo.

En lo referente al Pasivo se ve que la cantidad se ha visto incrementada debido a la adquisición de nuevas deudas a largo plazo tanto para con los accionistas como para con instituciones financieras.

En el Patrimonio se han observado notables cambios aunque su capital social y su re-capitalización es la misma, su pérdida acumulada aumenta para el año 2012 por la pérdida del año 2011 y la pérdida actual triplica la pérdida del año anterior logrando como consecuencia una disminución sustancial en el Patrimonio.

El análisis horizontal del estado de resultados lo se observa en la tabla N° 16, que indica que aunque el ingreso se ha incrementado, los gastos también se han visto afectados en gran proporción.

Esto porque aun cuando se disminuyeron los sueldos de profesores fijos de un año a otro se incrementaron los honorarios profesionales a profesores contratados en un monto enormemente superior a la reducción de los sueldos, logrando que los beneficios sociales también se incrementen en una proporción similar.

Otro rubro con un valor importante es el de pago por otros bienes el cual debería ser al más específico para evitar una desviación de fondos.

**UNIDAD EDUCATIVA "SAN FRANCISCO DE SALES"**

**ANÁLISIS HORIZONTAL BALANCE GENERAL**

**AÑO 2011 - 2012**

<b>CUENTAS</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>VARIACIÓN</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b><u>ACTIVO</u></b>				
<b><u>CORRIENTE</u></b>	13.579,52	15.080,61	1.501,09	El corriente ha tenido un incremento de más de \$1.500 en el 2012.
Caja, Bancos	1.449,00	562,00	(887,00)	Caja, bancos se ha visto disminuido en el año 2012 con más de \$800.
Cuentas por Cobrar	1.169,86	1.302,00	132,14	Las cuentas por cobrar también tienen un avance positivo en el año 2012.
Otras Cuentas por Cobrar	9.510,09	10.702,92	1.192,83	Las otras cuentas que corresponden a las pensiones han incrementado en más de \$1.000.
Crédito Tributario a Favor	1.450,57	2.513,69	1.063,12	Se ha visto incrementado en el último año el crédito tributario.
<b><u>FIJO</u></b>	177.354,08	177.354,18	0,10	Se podría decir que el tema de activos fijos se ha mantenido debido a que ha sido una variación de apenas 10 centavos.

Edificios	118.431,47	170.444,01	52.012,54	Los edificios en el año 2012 han tenido un incremento considerable de más de \$50.000.
Muebles y Enseres	11.288,32	11.288,32	-	Los muebles y enseres no han tenido ninguna variación, es decir se ha mantenido.
Equipos de Computación y Software	7.292,43	7.292,43	-	No se han visto afectados los equipos de computación en el último año.
(-) Depreciación de Activo Fijo	11.670,58	11.670,58	-	La depreciación no ha tenido cambios.
Obras en Proceso	52.012,44	-	(52.012,44)	En el año 2012 se observa que se han terminado todas las obras en proceso.
<b>TOTAL ACTIVO</b>	190.933,60	192.434,79	1.501,19	El Activo se ha visto incrementado en más de \$1.500.
<b><u>PASIVO</u></b>	-	-	-	
<b><u>CORRIENTE</u></b>	182.700,41	4.839,23	(177.861,18)	El pasivo corriente se ha visto disminuido en más de \$177.000.
Cuentas por Pagar	4.403,98	3.214,37	(1.189,61)	Las cuentas por pagar se han disminuido en casi \$1.200 para el último año.
Documentos Finan. por pagar	72.800,97	-	(72.800,97)	Han liquidado la deuda financiera.
Préstamo de Accionistas del exterior	100.658,81	-	(100.658,81)	Para el 2012 se ha eliminado el préstamo con los accionistas del exterior.

Otras Cuentas por Pagar	2.877,04	-	(2.877,04)	Las otras cuentas por pagar pendientes en el 2011 se han liquidado en el 2012 completamente.
Impuesto a la Renta por Pagar	238,01	-	(238,01)	Se ha pago todo el impuesto a la renta que se tenía pendiente en el 2011.
Provisiones	1.721,60	1.624,86	(96,74)	Se ha disminuido en \$96 las provisiones de que mantiene la entidad.
<b><u>NO CORRIENTE</u></b>	-	186.903,09	186.903,09	El pasivo no corriente se incrementó en el 2012 en más de \$186.000.
Obligaciones con Instituciones Financieras	-	50.783,87	50.783,87	Se han adquirido obligaciones con financieras en el 2012.
Préstamo Accionistas	-	136.119,22	136.119,22	Los accionistas han concedido un crédito a la institución para el 2012.
<b>TOTAL PASIVO</b>	182.700,41	191.742,32	9.041,91	Se ha incrementado en más de \$9.000 el pasivo general de la institución.
<b><u>PATRIMONIO</u></b>	-	-	-	
Capital Social	500,00	500,00	-	El capital social de la empresa se ha mantenido en el mismo valor.

Re-capitalización	35.000,00	35.000,00	-	Entre los dos años no ha tenido ninguna variación la re-capitalización, siendo consumida por las constantes perdidas.
(-) Pérdida Acumulada del Ejercicio	24.209,82	27.266,81	3.056,99	La pérdida acumulada se ha incrementado por más de \$3.000.
(-) Perdida del Ejercicio	3.056,99	7.540,72	4.483,73	La pérdida de último año ha sido sustancialmente mayor a la del 2011 ya que es más del doble de la misma en el 2012.
<b><u>TOTAL PATRIMONIO</u></b>	8.233,19	692,47	(7.540,72)	El patrimonio total se ha visto disminuido en más de \$7000, los cuales afectan a la institución.
<b><u>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</u></b>	190.933,60	192.434,79	1.501,19	La sumatoria del pasivo y el patrimonio ha tenido un incremento de más de \$1.500.
			-	

Tabla N° 15 Análisis Horizontal Balance General 2011- 2012 Unidad Educativa “San Francisco de Sales”

**Elaborado por:** Dolores Calle

**UNIDAD EDUCATIVA "SAN FRANCISCO DE SALES"**  
**ANÁLISIS HORIZONTAL ESTADO DE RESULTADOS**  
**AÑO 2011 - 2012**

Cuentas	2011	2012	Variación	Descripción
Ventas Netas	47.960,00	55.007,00	7.047,00	Las ventas para el 2012 se han incrementado en más de \$7.000.
<b><u>TOTAL INGRESOS</u></b>	47.960,00	55.007,00	7.047,00	Con el incremento de las ventas el ingreso incremento en el mismo porcentaje.
Sueldos y Salarios	28.314,24	28.150,08	(164,16)	Los sueldos y salarios se disminuyeron para el 2012 en algo más de \$100.
Beneficios Sociales	4.718,68	6.345,85	1.627,17	Se ha visto incrementado los beneficios sociales en más de \$1.500.
Aporte de Seguridad Social	5.648,50	5.979,17	330,67	El aporte a la seguridad social se ha visto afectado en \$330 para el 2012.
Honorarios profesionales	4.076,88	13.683,69	9.606,81	En el 2012 los honorarios profesionales son mayores por una cantidad de \$9.600.
Promoción y Publicidad	705,36	-	(705,36)	El gasto de promoción para el 2012 se ha eliminado completamente.
Suministro y materiales	2.206,06	2.425,92	219,86	El rubro de suministro se ha incrementado para el 2012 en más de \$200.

Otras Perdidas	3.810,68	-	(3.810,68)	Las perdidas consideradas como otras para el 2012 se han eliminado.
Impuestos, Contribuciones	573,15	123,00	(450,15)	El pago de impuestos se ha visto reducido significativamente en el último año.
Servicios Públicos	725,43	1.961,24	1.235,81	Para el 2012 los servicios públicos se incrementan en más de \$1.200.
Mantenimiento	-	1.617,28	1.617,28	En el año 2012 se incrementa el rubro de mantenimiento por más de \$1.600.
Transporte	-	25,00	25,00	Con un valor de \$25 se incrementa el rubro de transporte en el último año.
Seguros y Reaseguros	-	107,99	107,99	Se incrementó en el 2012 este rubro.
Pagos por otros bienes	-	2.128,50	2.128,50	Uno de los rubros que e incrementa en el año 2012 es el de pago por otros bienes en un valor de más de \$2.128.
<b><u>TOTAL GASTOS</u></b>	50.778,98	62.547,72	11.768,74	Existe mayor cantidad de gastos en el 2012.
Perdida del Ejercicio	(2.818,98)	(7.540,72)	(4.721,74)	La pérdida del último año se ha triplicado en comparación del año 2012.
Gastos no deducibles	3.810,68	8.123,00	4.312,32	Para el 2012 los gastos deducibles se han incrementado en más del 100%

<b><u>UTILIDAD</u></b>				La utilidad gravable para el 2012 ha disminuido en más de \$400 por los gastos ocasionados.
<b><u>GRAVABLE</u></b>	991,70	582,28	(409,42)	

Tabla N° 16 Análisis Horizontal Estado de Resultados 2011-2012 Unidad Educativa “San Francisco de Sales”

**Elaborado por:** Dolores Calle

### 3.1.3 RATIOS FINANCIEROS

Los ratios financieros son utilizados para medir el nivel de eficiencia y eficacia de las cuentas más representativas de los estados financieros de la institución.

#### 3.1.3.1 Liquidez

- **Liquidez.-** Nivel de dinero o similares que tiene la institución con respecto al total de sus activos.

	UESFS	
	2011	2012
Activo Corriente	13.579,52	15.080,61
(/)Activos Totales	190.933,60	192.434,79
<b>Inmovilizado</b>	<b>7,11%</b>	<b>7,84%</b>

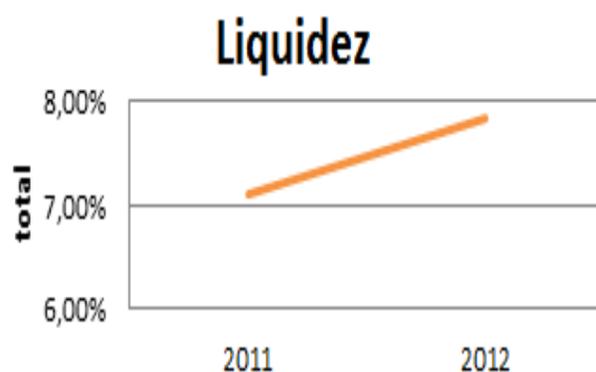


Gráfico N° 22 Liquidez  
Elaborado por: Dolores Calle

**Conclusión.-** El nivel de liquidez aproximado en los dos años es del 7% por lo que no ha variado en gran cantidad.

**Semáforo.-** ➡

- **Corriente.-** nos indica en que porcentaje está cubriendo el activo corriente al pasivo corriente, el nivel recomendado es de 2:1.

	UESFS	
	2011	2012
Activo Corriente	13.579,52	15.081
(/)Pasivo Corriente	182.700,41	4.839
<b>Total</b>	<b>0,07</b>	<b>3,12</b>

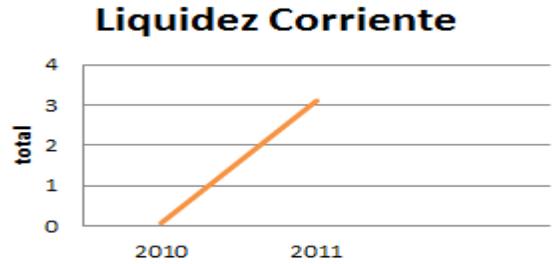


Gráfico N° 23 Liquidez Corriente  
Elaborado por: Dolores Calle

**Conclusión:** La variación de un año a otro ha sido positiva ya que el Activo Corriente para el año 2011 no era suficiente para cubrir el pasivo corriente, sin embargo para el año 2012 y cubre 3 veces más el activo corriente al pasivo corriente demostrando que posiblemente hay un exceso de activo corriente.

**Semáforo:** ▲

- **Capital de Trabajo**, nos ayuda a evaluar con cuánto dinero nos quedamos para trabajar en caso de pagar todas las deudas a corto plazo.

	UESFS	
	2011	2012
Act. Corriente	13.579,52	15.080,61
(-)Pasivo Corriente	182.700,41	4.839,23
<b>Total</b>	<b>(169.120,89)</b>	<b>10.241,38</b>



Gráfico N° 24 Capital de Trabajo  
Elaborado por: Dolores Calle

**Conclusión:** la variación de un año a otro ha sido positiva ya que el Activo corriente para el año 2011 no era suficiente para cubrir el pasivo corriente, sin embargo para el año 2012 y cubre 3 veces más el activo corriente al pasivo corriente demostrando que posiblemente hay un exceso de activo corriente.

**Semáforo:** ↑

### 3.1.3.2 Rotación

- **Rotación de Cuentas por Cobrar.-** Cuanto tiempo se demora la entidad en recuperar la cartera.

	UESFS	
	2011	2012
Cuentas por Cob.	10.679,95	12.004,92
(/) Ventas	47.960,00	55.007,00
*360	360	360
<b>Total</b>	<b>80,17</b>	<b>78,57</b>

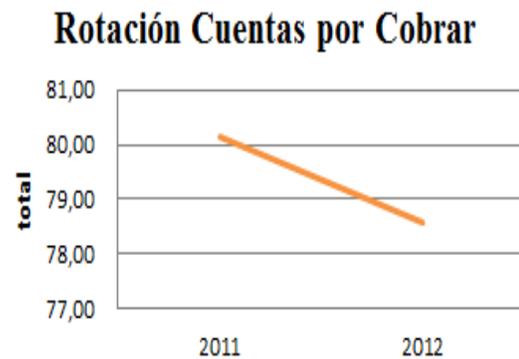


Gráfico N° 25 Rotación Cuentas por Cobrar  
Elaborado por: Dolores Calle

**Conclusión.-** Se puede observar que el primero año se recupera cada 80 días la cartera que se tiene por cobrar mientras que para el segundo año se disminuye a 78 días es decir más de dos meses para recuperarlos, para una institución de este tipo es demasiado tiempo por lo que se tienen que recurrir a tablas de cobro que ayuden a recuperar más rápido esas cuentas.

**Semáforo.-** ↑

- **Rotación de Cuentas por Pagar.-** Cuanto tiempo se demora la entidad en pagar su cartera.

	UESFS	
	2011	2012
Cuentas por Pagar	107.939,83	139.333,59
(/)Costo de Ventas	42.758,30	54.266,78
*360	360	360
<b>Total</b>	<b>908,79</b>	<b>924,32</b>



Gráfico N° 26 Rotación Cuentas por Pagar  
Elaborado por: Dolores Calle

**Conclusión.-** En el 2011 se paga cada 908 en promedio las cuentas por pagar, sin embargo para el 2012 este se incrementa a 924.

Se dice que es bueno el que se pague en lapsos mayores a los que se cobra el dinero, debido a que se utiliza dinero que prácticamente no es de la institución, pero, es dañino también para la misma que estos lapsos de tiempo sean tan largos debido a que las personas o entidades que son las prestamistas vayan a incrementar los intereses o simplemente ya no conceder los créditos, y en el caso de los accionistas se van a ver desalentados con esta deficiente rotación.

**Semáforo.-** ↓

- **Rotación de la Inversión.-** Cada cuanto tiempo se recupera la inversión.

	UESFS	
	2011	2012
Inversión	35.500,00	35.500,00
(/) Costo de Ventas	42.758,30	54.266,78
*360	360,00	360,00
<b>Inversión</b>	<b>299,00</b>	<b>236,00</b>

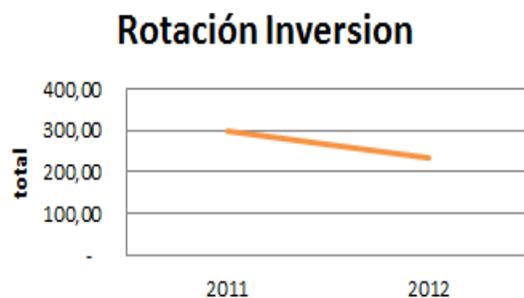


Gráfico N° 27 Rotación Inversión  
Elaborado por: Dolores Calle

**Conclusión.-** Se puede observar que la inversión de los accionistas cada vez va teniendo mayor rotación ya que de cada 299 días pasa a 236 días.

**Semáforo.-** ↑

### 3.1.3.3 Endeudamiento

- **Nivel de Endeudamiento.-** Mide la proporción del pasivo con respecto al patrimonio neto

	UESFS	
	2011	2012
Pasivo	182.700,41	191.742,32
(/) Patrimonio	8.233,19	692,47
<b>Total</b>	<b>2219,07%</b>	<b>27689,62%</b>

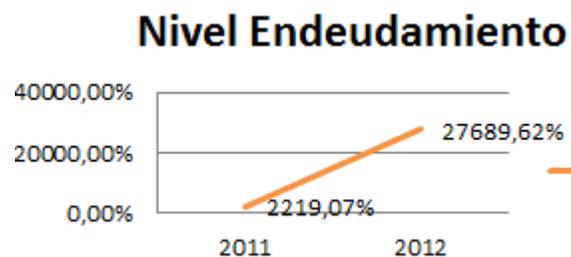


Gráfico N° 28 Nivel de Endeudamiento  
Elaborado por: Dolores Calle

**Conclusión.-** La institución está completamente endeudada, prácticamente se podría decir que el funcionamiento de la misma está en manos de sus acreedores, y cada año como se observa va empeorando la situación.

**Semáforo.-** ↓

- **Calidad del Endeudamiento.-** Evalúa el nivel de pasivo circulante con respecto al pasivo a largo plazo.

	UESFS	
	2011	2012
Pasivo Corriente	182.700,41	4.839,23
(/) Pas. no Cor.	0,00	186.903,09
<b>Total</b>	<b>0%</b>	<b>2,59%</b>

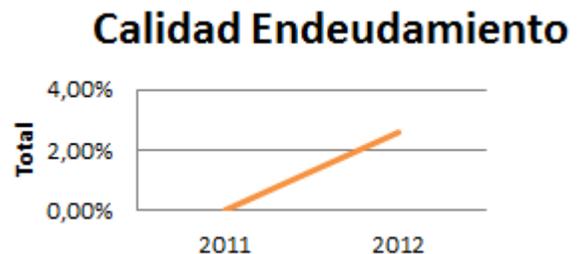


Gráfico N° 29 Calidad de Endeudamiento  
Elaborado por: Dolores Calle

**Conclusión.-** para el año 2012 va mejorando el nivel de la calidad de la exigibilidad que se tiene del endeudamiento de la institución.

**Semáforo.-** ↑

### 3.1.3.4 Otros

- **Nivel Inmovilizado.-** Cuanto del dinero se encuentra en Activos Fijos.

	UESFS	
	2011	2012
Activo Fijo	177.354,08	177.354,18
(/)Activos Totales	190.933,60	192.434,79
<b>Total</b>	<b>92,89%</b>	<b>92,16%</b>



Gráfico N° 30 Nivel Inmovilizado  
Elaborado por: Dolores Calle

**Conclusión.-** en los dos años prácticamente se ha mantenido el nivel de inmovilización del dinero en Activos Fijos.

**Semáforo.-** →

- **Solvencia.-** Indica que tan solvente es la empresa.

	UESFS	
	2011	2012
Patrimonio	8.233,19	692,47
(/) Capital	35.500,00	35.500,00
<b>Inversión</b>	<b>0,232</b>	<b>0,020</b>



Gráfico N° 31 Solvencia  
Elaborado por: Dolores Calle

**Conclusión.-** Cada año la institución es menos solvente

**Semáforo.-** ↓

### 3.1.4 OBSERVACIONES A LOS ESTADOS FINANCIEROS

Entre las falencias encontradas tenemos a:

1. En el grafico N° 25 se ha encontrado que la perdida obtenida en el Estado de Resultados (\$2818,98) no es la misma que la ubicada en el Balance General (3056,99), teniendo así una diferencia de \$238,01, entre estas.

Documentos Financieros por pagar	72.800,97	<b>TOTAL GASTOS</b>	50.778,98
Préstamo de Accionistas del exterior	100.658,81	Perdida del Ejercicio	-2.818,98
Otras Cuentas por Pagar	2.877,04	Gastos no deducibles	3.810,68
Impuesto a la Renta por Pagar	238,01	<b>UTILIDAD GRAVABLE</b>	991,7
Provisiones	1.721,60		
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>182.700,41</b>		
<b>PATRIMONIO</b>			
Capital Social	500		
Re-capitalización	35.000,00		
(-) Pérdida Acumulada del Ejercicio	24.209,82		
(-) Pérdida del Ejercicio	3.056,99		
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>8.233,19</b>		
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>190.933,60</b>		

Gráfico N° 32 Error pérdida del ejercicio Unidad Educativa “San Francisco de Sales”  
Elaborado por: Dolores Calle

2. En el siguiente grafico (grafico N° 26) podemos observar que como parte del Pasivo Corriente se encuentra un PRÉSTAMO DE ACCIONISTAS DEL EXTERIOR por un valor de \$100.658,81, el cual se encuentra errado, ya que la institución no tiene ingresos del exterior, es decir, ese préstamo debería de ser un Préstamo de Accionistas Locales.

<b>PASIVO</b>	
<b>CORRIENTE</b>	
Cuentas por Pagar	4.403,98
Documentos Financieros por pagar	72.800,97
Préstamo de Accionistas del exterior	100.658,81
Otras Cuentas por Pagar	2.877,04
Impuesto a la Renta por Pagar	238,01
Provisiones	1.721,60

Gráfico N° 33 Error préstamo del exterior Unidad Educativa “San Francisco de Sales”  
Elaborado por: Dolores Calle

### 3.2 EVALUACIÓN OPERATIVA

La evaluación operativa es un análisis realizado a las operaciones de la institución mediante el uso de varios recursos, como lo son las entrevistas, encuestas y la observación.

Para luego poner en práctica una serie de indicadores que darán respuesta a como se viene laborando en la institución, para terminar con conclusiones para el mejoramiento de las operaciones.

Se realizará un análisis operativo a tres campos de importancia para la unidad educativa, como lo son:

- Operaciones Financieras
- Operaciones Administrativas
- Operaciones Académicas

#### 3.2.1 EVALUACIÓN AL CONTROL INTERNO

##### 3.2.1.1 Operaciones Financieras

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO					
#	PREGUNTA	S/N	POND.	CALIF. POND	OBSERVACIÓN
<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>					
1	¿La Institución desarrolla una administración estratégica para el cumplimiento de un análisis financiero adecuado?	0	15%	0%	Se realiza una administración básica financiera.

2	¿La institución cuenta con el personal adecuado en cantidad y experiencia para la ejecución de estados financieros?	1	25%	25%	Es contadora externa con título superior.
3	¿Existen políticas claras para la administración financiera?	0	20%	0%	No se han establecido políticas claras para estas operaciones.
4	¿La institución evalúa el desempeño de funcionarios financieros?	0	25%	0%	Nunca han tenido la necesidad de hacerlo.
5	¿La institución ha elaborado programas de capacitación para los financistas?	0	15%	0%	Como es una contadora externa no es necesaria la capacitación.
<b>TOTAL</b>			100%	25%	
<b>ANÁLISIS DEL RIESGO</b>					
6	¿Los procedimientos de Tesorería establecen una adecuada separación de funciones?	0	20%	0%	Todos los procesos son realizados por una sola persona.
	¿La colectora de la institución realiza las siguientes funciones:				
7	· Registro contable.	0	16%	0%	No llevan contabilidad.
8	· Custodia de recursos.	1	17%	17%	Mantiene bajo llave los recursos de la institución.
9	· Recaudaciones.	1	16%	16%	Cobra las pensiones
10	· Pagos	1	16%	16%	Realiza pagos de servicios básicos, y a los profesores.
11	¿La colectora realiza los estados financieros?	0	15%	0%	Los realiza una contadora externa.
<b>TOTAL</b>			100%	49%	
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>					

12	¿Los procedimientos incluyen actividades de control gerenciales para asegurar que se tomen acciones sobre los procedimientos financieros?	0	45%	0%	No se tienen definidos procedimientos de control.
13	¿Existe un sistema que permita a la máxima autoridad evaluar los resultados de la gestión financiera?	0	30%	0%	No cuentan con un sistema integrado, solo con la información que recaude la colectora.
14	¿Existe un encargado responsable de verificar el manejo de los fondos?	1	25%	25%	Es uno de los socios.
<b>TOTAL</b>			<b>100%</b>	<b>70%</b>	
<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>					
15	¿A Todos los miembros de la institución se les comunica los resultados financieros?	0	40%	0%	No se les comunica a los miembros de la institución.
16	¿Existen medios de comunicación sistematizados como mails institucionales para el control financiero?	0	20%	0%	No se comunica vía mail los resultados financieros.
17	¿Los comunicados son detallados y de fácil entendimiento?	1	25%	25%	Siempre se intenta realizar comunicados fáciles de entender.
18	¿Utilizan medios de verificación para la entrega de comunicados?	0	15%	0%	No se tiene medios de verificación.
			<b>100%</b>	<b>25%</b>	
<b>MONITOREO</b>					
19	¿Los activos financieros están protegidos en cajas de seguridad hasta su depósito posterior en las cuentas bancarias de la entidad?	1	22%	8%	Se encuentran bajo llave los recursos financieros.
20	¿Existen procedimientos para la protección física de la documentación utilizada en la recaudación de recursos?	1	30%	30%	Se les guarda en archiveros bajo llave.

21	¿Los archivos físicos de los comprobantes que se emitan para recaudar y administrar los recursos de toda la documentación respaldatoria de las operaciones de tesorería cuentan con acceso restringido y están ubicados en lugares protegidos bajo la responsabilidad de Tesorería?	1	28%	28%	Si, se mantienen en archiveros bajo llave.
22	¿Se realizan inspecciones periódicas para observar el mantenimiento de los documentos?	0	20%	0%	La tesorera es esposa de uno de los accionistas.
<b>TOTAL</b>			<b>100%</b>	<b>80%</b>	

Tabla N° 17 Cuestionario de Control Interno, Operaciones Financieras

**Elaborado por:** Dolores Calle

<b>COMPONENTE COSO</b>	<b>N/C</b>	<b>N/R</b>
AMBIENTE DE CONTROL	25%	75%
ANÁLISIS DEL RIESGO	49%	51%
ACTIVIDADES DE CONTROL	70%	30%
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	25%	75%
MONITOREO	80%	20%
<b>Riesgo de Control</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>

Tabla N° 18 Calificación COSO. Operaciones Financieras

**Elaborado por:** Dolores Calle

Según el 50% de nivel de riesgo de los resultados que se obtuvo en la calificación, este es un riesgo medio.

Las operaciones Financieras de la institución tienen un nivel de confianza medio debido a que no se tiene un correcto control de las actividades financieras y no se informan a los miembros de la misma.

Además no cuentan con un correcto manejo de los riesgos que podrían existir en las operaciones financieras.

### 3.2.1.2 Operaciones Administrativas

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO					
#	PREGUNTA	S/N	POND.	CALIF. POND	OBSERVACIÓN
<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>					
1	¿Otorga la Dirección reconocimientos para fomentar un tono ético apropiado en base a su código de convivencia?	1	9%	9%	Bimensualmente se les da un botón institucional y una carta de felicitaciones por su labor
2	¿La Institución desarrolla una administración estratégica para el cumplimiento de su misión?	0	10%	0%	Se emiten únicamente los manuales de procedimientos.
3	¿Las estrategias han sido elaboradas considerando el marco normativo vigente?	1	13%	13%	Se basa en la LOEI.
4	¿Se han elaborado programas operativos sobre la base de los objetivos de gestión de la Institución?	0	12%	0%	Para estos años no se ha planificado ningún programa.
5	¿La institución ha elaborado su reglamento interno?	1	13%	13%	Tienen su reglamento y código de convivencia.
6	¿La institución ha elaborado la programación operativa anual (POA)?	0	12%	0%	No se ha tenido la iniciativa ni necesidad de la elaboración de un POA debido a los códigos implementados.
7	¿Los POA están adecuadamente elaborados?	0	9%	0%	No se han elaborado los POAs
8	¿La Dirección ha definido políticas administrativas y operativas?	1	12%	12%	Se han implementado un reglamento que se encuentra en el manual de convivencia.

9	¿La institución considera los esfuerzos que realizan los educadores en términos de eficacia y eficiencia?	0	10%	0%	No se miden los esfuerzos de los educadores.
<b>TOTAL</b>			100%	47%	
<b>ANÁLISIS DEL RIESGO</b>					
10	¿Promueve la Dirección una cultura de riesgos?	0	17%	0%	No mantienen una cultura de riesgos a nivel administrativo.
11	¿La Dirección ha establecido quienes serán los funcionarios que participarán en la identificación de riesgos externos e internos?	0	17%	0%	No se cuenta con sistemas de identificación de riesgos.
12	¿Existen los insumos para el proceso de identificación de riesgos?	0	17%	0%	No se ha establecido un proceso adecuado.
13	¿La Institución ha implantado técnicas para la identificación de riesgos presentes?	0	16%	0%	Para el área administrativa no se han implantado técnicas necesarias.
14	¿La Institución ha desarrollado sistemas de información para la identificación de riesgos potenciales?	0	17%	0%	Por el tamaño de la misma no se ha visto la necesidad de un sistema.
15	¿La Institución ha establecido criterios para analizar los riesgos identificados?	0	16%	0%	No se mantiene una cultura de riesgos por la extensión de la institución.
<b>TOTAL</b>			100%	0%	
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>					
16	¿Los procedimientos incluyen actividades de control para asegurar que se tomen acciones sobre los procedimientos administrativos?	1	33%	33%	
17	¿Existe un sistema que permita a la máxima autoridad evaluar los resultados de la gestión versus los objetivos predefinidos?	1	41%	41%	Cuestionarios de Evaluación dado por el Min. Educación

18	¿Existe un encargado responsable de verificar el cumplimiento del reglamento interno de la institución de docentes y alumnos?	1	26%	26%	Vicerrectora y el dpto. de consejería estudiantil
	<b>TOTAL</b>		100%	100%	
<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>					
19	¿A Todos los miembros de la institución se les comunica cuando se realizan reformas en el reglamento?	1	30%	30%	mediante circular electrónica y física
20	¿Existen medios de comunicación sistematizados como mails institucionales?	1	23%	23%	<a href="mailto:uesfs@yahoo.com">uesfs@yahoo.com</a>
21	¿Los comunicados son detallados y de fácil entendimiento?	1	23%	23%	
22	¿Utilizan medios de verificación para la entrega de comunicados?	1	24%	24%	Firmas
			100%	100%	
<b>MONITOREO</b>					
23	¿Existen procedimientos para la protección física de la documentación utilizada y generada en los procesos de administración?	1	18%	18%	Archivo
24	¿Los archivos físicos de los comprobantes que se emitan administran de toda la documentación respaldatoria de las operaciones de tesorería cuentan con acceso restringido y están ubicados en lugares protegidos bajo la responsabilidad de Tesorería?	1	21%	21%	bajo llave, y la llave es manejado solo por la secretaria

25	¿Existen procedimientos para la protección física de la documentación utilizada y generada en los procesos de administración de activos fijos muebles e inmuebles?	1	9%	9%	secretaria
26	¿Existen procedimientos para la protección física de los activos fijos (pupitres, pizarras) en la institución?:	0	10%	0%	No cuentan con seguros
27	¿Los procedimientos determinan el responsable de la custodia de los bienes en depósitos?	0	10%	0%	Son vigilados solo por el conserje.
28	¿Existen procedimientos para la protección física de los inmuebles de la entidad?	0	11%	0%	No se tiene regulado procedimientos.
29	¿La Dirección realiza inspecciones periódicas para observar el mantenimiento de los inmuebles y de las instalaciones?	1	10%	10%	Se regula la existencia de todos los bienes por parte de los socios.
30	¿La Dirección coordina con los conserjes el plan de mantenimiento preventivo para preservar la funcionalidad de las instalaciones?	1	11%	11%	Se mantiene informado al conserje acerca del correcto mantenimiento de las instalaciones...
	<b>TOTAL</b>		100%	69%	

Tabla N° 19 Cuestionario de Control Interno, Operaciones Administrativas

**Elaborado por:** Dolores Calle

COMPONENTE COSO	N/C	N/R
AMBIENTE DE CONTROL	47%	53%
ANÁLISIS DEL RIESGO	0%	100%
ACTIVIDADES DE CONTROL	100%	0%
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	100%	0%
MONITOREO	69%	31%
<b>Riesgo de Control</b>	80%	20%

Tabla N° 20 Calificación COSO. Operaciones Administrativas

**Elaborado por:** Dolores Calle

El nivel de confianza que se encuentra es de un 80% lo cual significa que es alto y el nivel de riesgo que es el restante de un 20% es bajo.

En lo referente a las Operaciones Administrativas se maneja un nivel de confianza alto, sin embargo es necesario generar una cultura de prevención de riesgos porque en la actualidad no se cuenta con ningún sistema para controlar los riesgos.

### 3.2.1.3 Operaciones Académicas

<b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b>					
<b>#</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>S/N</b>	<b>POND.</b>	<b>CALIF. POND</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>					
1	¿La institución evalúa el desempeño de funcionarios?	1	21%	21%	Los estudiantes son los que realizan evaluaciones a todos los funcionarios de la institución.
2	¿La institución ha elaborado programas de capacitación para los funcionarios?	1	20%	20%	Se ofrecen cursos de capacitación para que exista homogeneidad en las materias.
3	¿La institución cuenta con el personal adecuado en cantidad y experiencia para el cumplimiento de sus objetivos?	1	22%	22%	Se solicita documentación en la que se pueda observar el nivel académico de cada profesor.
4	¿Poseen la Dirección de la entidad amplia experiencia funcional?	1	20%	20%	Tienen mucha experiencia en el manejo de ese cargo o similares.
5	¿Existen políticas claras para la administración de personal?	0	17%	0%	No se encuentra regulada la administración del personal.
	<b>TOTAL</b>		100%	83%	
<b>ANÁLISIS DEL RIESGO</b>					
6	¿Promueve la Dirección una cultura de riesgos en los estudiantes?	1	15%	15%	Si lo promueven como prevención del riesgo de pérdida de año.
	¿La Dirección ha establecido quienes				Lo encargados de evitar estos riesgos son los

7	serán los funcionarios que participarán en la identificación de riesgos académicos?	1	30%	30%	Dirigentes de Curso y la vicerrectora de la institución como encargada de la parte académica de la misma.
8	¿Existen los insumos para el proceso de identificación de riesgos académicos?	1	25%	25%	Se utiliza un diario en el que se detalla la situación y las notas de cada alumno.
	¿Los profesores realizan además de dar su cátedra desempeñan:				
9	Cargos administrativos	1	10%	10%	Ejercen varias actividades los profesores como el rector, vicerrectora, e inspector.
10	Cargos financieros	0	10%	0%	La contadora es externa y la colectora es la secretaria.
11	Cargos de limpieza	0	10%	0%	Hay un conserje.
	<b>TOTAL</b>		100%	71%	
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>					
11	¿Los procedimientos incluyen actividades de control que aseguren la asistencia de los docentes?	1	27%	27%	Firmas de entrada y salida
12	¿Existe un sistema adecuado que permita verificar el ingreso puntual a la Institución en la hora establecida, tanto para los docentes, alumnos y personal administrativos?	1	23%	23%	Firmas de entrada y salida; el inspector y el cierre de las puertas de acceso
13	¿Se realizan evaluaciones de conocimiento a los docentes de la institución?	1	30%	30%	Verificación presencial

14	¿Existe un responsable encargado de realizar el calendario de actividades por cada periodo escolar?	1	20%	20%	Consejo Ejecutivo
<b>TOTAL</b>			100%	100%	
<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>					
15	¿Las actividades se informan con suficiente tiempo de anticipación?	1	25%	67%	1 semana
16	¿Cuándo sucede alguna infracción por los docentes se les comunica?	1	35%	33%	Memorandos
17	¿Los comunicados son detallados y de fácil entendimiento?	1	20%	20%	Se realizan con una adecuada redacción y de manera clara y oportuna.
18	¿A Todos los miembros de la institución se les comunica cuando se realizan eventos académicos?	1	20%	20%	Todos los eventos académicos son debidamente informados para la toma de decisiones y elaboración de los mismos,
			100%	100%	
<b>MONITOREO</b>					
19	¿La Dirección realiza inspecciones periódicas para observar el mantenimiento de los diarios estudiantiles?	0	30%	0%	No se supervisa eventualmente los diarios de los estudiantes.
20	¿La Dirección coordina con los dirigentes el plan de seguimientos?	1	40%	40%	La vicerrectora coordina a todos los dirigentes de curso sobre la forma de llevarlo adecuadamente.
21	¿Existen procedimientos para la protección física de la documentación	1	30%	30%	Existe el registro de los

	utilizada y generada en los procesos de administración?				diarios de cada alumno.
	<b>TOTAL</b>		100%	70%	

Tabla N° 21 Cuestionario de Control Interno, Operaciones Académicas

**Elaborado por:** Dolores Calle

COMPONENTE COSO	N/C	N/R
AMBIENTE DE CONTROL	83%	17%
ANÁLISIS DEL RIESGO	71%	29%
ACTIVIDADES DE CONTROL	100%	0%
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	100%	0%
MONITOREO	70%	30%
<b>Riesgo de Control</b>	<b>85%</b>	<b>15%</b>

Tabla N° 22 Calificación COSO. Operaciones Académicas

**Elaborado por:** Dolores Calle

La calificación de confianza es de un 85% dando a conocer que este es un nivel alto y por consiguiente nivel de riesgo bajo.

A nivel académico la institución se encuentra bien, debido a que se intenta cubrir todas las áreas para el correcto funcionamiento.

### 3.2.2 PROCEDIMIENTOS APLICADOS

#### Operaciones Financieras

UNIDAD EDUCATIVA FRANCISCO DE SALES OPERACIONES FINANCIERAS				
#	PROCEDIMIENTO	FECHA	R/P	P/T
1	Verificar la existencia de una nómina de los estudios realizados por la contadora del año lectivo 2011-2012.	05/07/13	DCA	OF1
2	Constatar la presencia de comprobantes de pago en un archivo de tesorería.	20/03/13	DCA	OF2
3	Verificar la existencia de una caja de seguridad para el dinero recaudado y los comprobantes.	20/03/13	DCA	OF3
4	Probar la presencia de pagos de impuestos al SRI.	12/07/13	DCA	OF4

- Verificar la existencia de una nómina de los estudios realizados por la contadora del año lectivo 2011-2012.

PT/OF1	
<b>CONTADORA</b>	<b>TITULO</b>
Ing. Maribel Orellana	*Ing. Comercial ✓

**Fuente:** Archivo Unidad Educativa “San Francisco De Sales”

Estudios realizados por la contadora externa de la institución en el periodo 2011-2012, los cuales al revisar se pudo comprobar que tenía estudios afines a la contabilidad.

- Constatar la presencia de comprobantes de pago en un archivo de tesorería.

PT/OF2	
--------	--

**I**

UNIDAD EDUCATIVA SAN FRANCISCO DE SALES  
 DR. MOLINERAMA CALLE JULIA BERNAL S/N  
 TEL: 5 891 304 QUITA

RUC: 0190339824001  
 CDB: 445 99 JAV09928E  
**FACTURA**

001-001-  
 C/R: 070168743

**Nº 0607063**

REPRESENTANTE: Palomada C. Milner  
 ALUMNO: Palomada Luján Elizabeth Carmona  
 CÓDIGO: 00590  
 FECHA DE PAGO: Siete, 15 de julio de 2013  
 PENSIÓN: 42.00

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	V. UNITARIO	V. TOTAL
1	Pensión mensual periodo 2012 - 2013	42,00	42,00
		Sumas:	42,00
		Tarifa 07%	0,00
		Tarifa 12%	0,00
		<b>TOTAL A PAGAR</b>	<b>42,00</b>

FIRMA REPRESENTANTE: *Palomada C. Milner*  
 FIRMA Y SELLO: \_\_\_\_\_

✓

**Fuente:** Archivo Unidad Educativa “San Francisco De Sales”

Comprobante de cobro de pensiones, en la cual se describe el pago de que pensión se realiza, la copia de esos comprobantes reposan en el archivo de la institución.

- Verificar la existencia de una caja de seguridad para el dinero recaudado.



Como se puede observar en la fotografía se tiene a disposición una caja la cual está bajo llave, y a la que puede acceder solo la secretaria, preservando así la seguridad de la misma.

Además se tiene un archivo en secretaria en el que se conservan los documentos y los comprobantes.

- Probar la presencia de pagos de impuestos al SRI.

 <b>BANCO DE GUAYAQUIL</b> MULTIBANCO		PT/OF4	<b>I</b>
SÓLIDAMENTE A BU LADO			
<b>Comprobante de Pago de Servicios</b>			
<b>IMPUESTOS SRI</b>			
Banca Virtual			
<b>Comprobante No. 190000041628353</b>			
<b>Razón Social:</b>	SERVICIO DE RENTAS INTERNAS		
<b>Empresa:</b>	SRI		
<b>Ruc:</b>	1760013210001		
<b>Nombre del Cliente:</b>	UNIDAD EDUCATIVA SAN FRANCISCO DE SALES		
<b>Número de Obligación:</b>	870591811811		
		Referencia	Valor
		0190336824001	1.61
<b>Valor total a pagar</b>			<b>1.61</b>
<b>Titular Cuenta/Tarjeta:</b>	ORELLANA BENAVIDES REINA MARIBEL		
<b>No. de Cuenta/Tarjeta:</b>	000XXX7522		
<b>Tipo de Cuenta/Tarjeta:</b>	CORRIENTE		
<b>Valor Pagado:</b>	\$ 1.61	<b>Saldo Pendiente:</b>	\$ 0.00
<b>Valor Comisión:</b>	\$ 0.50		
<b>Total Pagado:</b>	\$ 2.11		
Banca Virtual 01H1 13/04/2012 20:22:01 SEC 190000041628353			
<b>Nota:</b>		ORIGIN	

**Fuente:** Archivo Unidad Educativa “San Francisco De Sales”

Se verifico que el pago de impuestos se está realizando al día, y que para tener constatación de los mismos se maneja un archivo de este tipo de documentación.

### Operaciones Administrativas

<b>UNIDAD EDUCATIVA FRANCISCO DE SALES</b>				
<b>OPERACIONES ADMINISTRATIVAS</b>				
#	PROCEDIMIENTO	FECHA	R/P	P/T
1	Verificar la existencia de informes de las entregas de reconocimientos a los profesores por su correcto desempeño.	05/07/13	DCA	OAD1
2	Constatar la existencia de un reglamento interno.	20/03/13	DCA	OAD2
3	Comprobar la creación de un código de convivencia.	20/03/13	DCA	OAD3
4	Verificar la existencia de la entrega de comunicados a los profesores.	12/07/13	DCA	OAD4

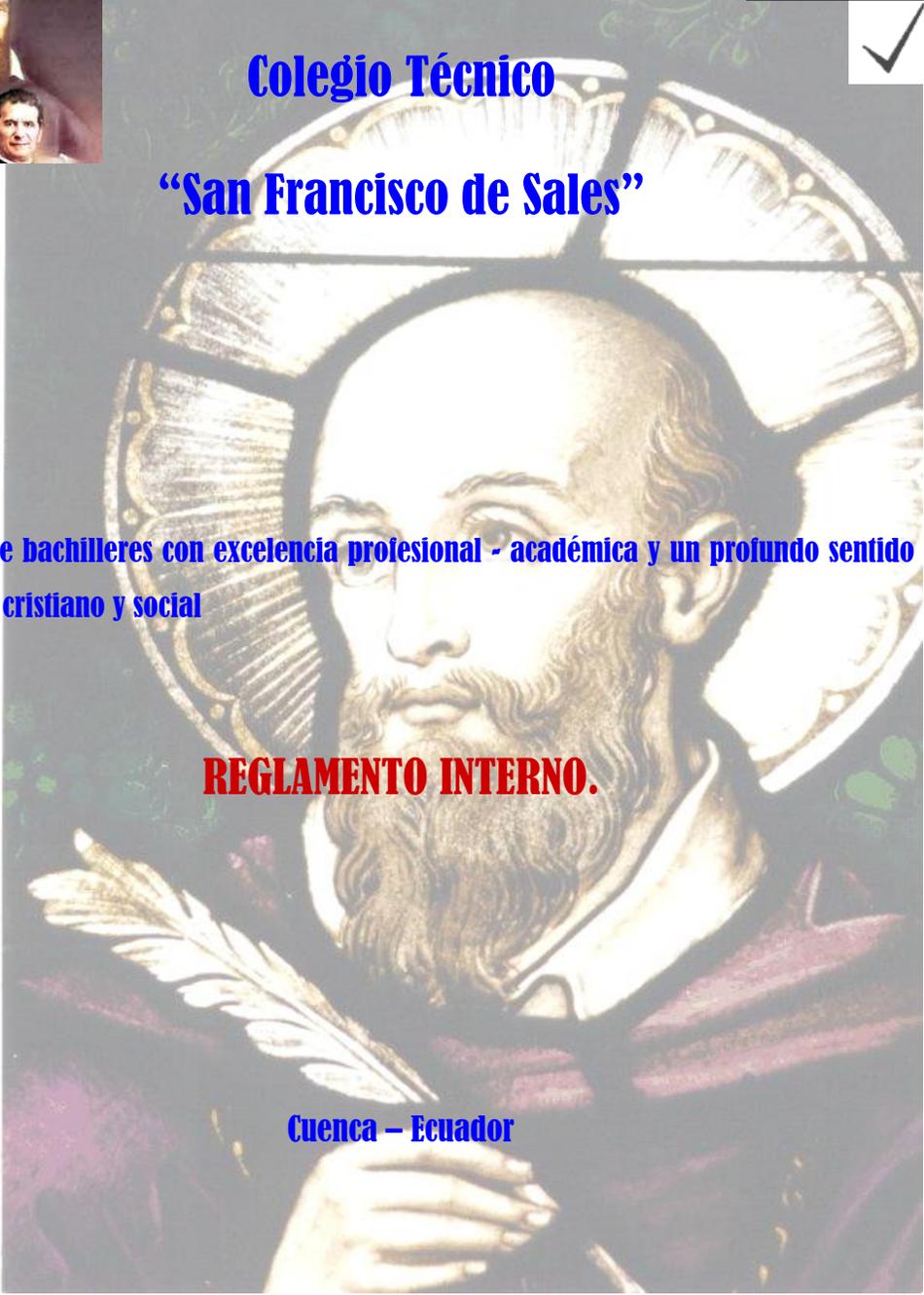
- Verificar la existencia de informes de las entregas de reconocimientos a los profesores por su correcto desempeño



Fuente: Archivo Unidad Educativa "San Francisco De Sales"

Se ha visto que tienen un oficio en el que consta el reconocimiento que se otorga al docente y su motivo, esto para cada uno de ellos de manera bimensual.

- Constatar la existencia de un reglamento interno.

	PT/OAD2
 <p data-bbox="711 579 1024 632"><b>Colegio Técnico</b></p> <p data-bbox="618 699 1117 751"><b>“San Francisco de Sales”</b></p> <p data-bbox="298 1073 1437 1167"><b>Formación de bachilleres con excelencia profesional - académica y un profundo sentido de compromiso cristiano y social</b></p> <p data-bbox="662 1297 1068 1350"><b>REGLAMENTO INTERNO.</b></p> <p data-bbox="748 1667 984 1707"><b>Cuenca – Ecuador</b></p>	

**Fuente:** Archivo Unidad Educativa “San Francisco De Sales”

Se ha revisado que la entidad tiene en vigencia un reglamento interno el cual fue aprobado desde el inicio mismo de la institución, este reglamento contiene deberes y obligaciones para los estudiantes, docentes y padres de familia de manera detallada.

- Comprobar la creación de un código de convivencia.

UNIDAD EDUCATIVA “SAN FRANCISCO DE SALES”	
CÓDIGO DE CONVIVENCIA	PT/OAD3
<p><b>A manera de introducción.</b></p> <p>Nuestro estilo Educativo, nace en la Espiritualidad de San Francisco de Sales, patrono de la buena prensa, de la amabilidad y la educación; desde ello nos identificamos con la espiritualidad Salesiana y su sistema pedagógico.</p> <p>El presente código de convivencia, fruto del trabajo de la Comunidad Educativa del San Francisco de Sales, Padres de familia, estudiantes, docentes y personal administrativo, reúne en sí, los aportes de cada integrante de nuestra Comunidad Educativa, respondiendo a las evoluciones (FODA) y bajo el principio de que las normas impuestas, generan comportamientos condicionados transitorios que desaparecen cuando termina el control del ente educativo; hemos asumido la construcción del Código de Convivencia mediante el trabajo cooperativo, corresponsable, con espacios fuertes de concienciación, que logren recoger nuevos elementos desde la reflexión crítica de los actores de nuestra institución, para que ellos viendo reflejados sus deseos, sus aspiraciones y sus propios aportes se comprometan a impulsar el respeto y la vivencia diaria en el marco del Código de Convivencia de la Unidad “San Francisco de Sales”.</p>	

**Fuente:** Archivo Unidad Educativa “San Francisco De Sales”

El código de convivencia de la institución sigue en proceso de aprobación durante el periodo 2011-2012, sin embargo este contiene toda la información de la institución como su misión, visión, reglamentos y pautas de mejora.

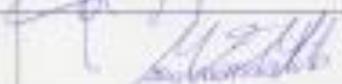
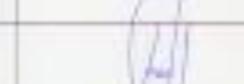
- Verificar la existencia de la entrega de comunicados a los profesores.

PT/OAD4

I

REVISIÓN Y AJUSTES DEL PLAN DE MEJORA 2012-2013

NOMINA DOCENTES

NOMBRE	FIRMA
Ldo. Xavier Marchan	
Pdc. Fernanda Matute	
Ldo. Jaime Lozano	
Ldo. Felix Marchan	
Ldo. Fanny Viscoréz	
Ldo. Diana Perata	
Ldo. Andrés Jara	
Ing. Viviana Beltrán	
Ldo. Juan Carlos Calle	
Dra. Lourdes Avila	



Fuente: Archivo Unidad Educativa “San Francisco De Sales” comunicados

Todos los comunicados que se les emite a los docentes llevan como anexo una hoja para firmar, la cual representa aprobación de haber leído el comunicado.

- Revisar informes de verificación de activos.

<b>INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO.</b>		PT/OAD5
1	<b>Aulas</b> = nueve (9)	
2	<b>Laboratorios:</b> Cuatro (4): Computación 1, Opciones Eléctricas 1, Micro-emprendimientos 1 y Química 1.	
3	<b>Bodegas:</b> Dos (2).	
4	<b>Biblioteca:</b> Una (1)	
5	<b>Oficinas:</b> Tres (3)	✓
6	<b>Sala de espera:</b> Una (1)	
7	<b>Sala de uso múltiple:</b> Una (1)	
8	<b>Casa de guardianía:</b> Una (1)	
9	<b>Garita de portería:</b> Una (1)	
10	<b>Canchas multiusos:</b> Dos (2),	
11	<b>Cancha de césped:</b> Una (1).	
12	<b>Servicios higiénicos: Para varones:</b> Cuatro (4) Inodoros y cuatro (4) Urinarios. <b>Para mujeres:</b> Cuatro (4) servicios higiénicos y Cinco (5) lavamanos <b>Para administrativos:</b> Dos (2) baños	
13	<b>Bar:</b> Uno (1) y cabaña una (1).	
14	<b>Espacios Verdes:</b> Jardines dos (2)	
15	<b>Estacionamiento:</b> Cinco espacios (5)	
16	<b>Total en extensión:</b> 5500 mts cuadrados	
17	<b>Departamento Médico</b> (1)	

**Mobiliario.**

- 1 MSFS001 Amplificador Italy audio
- 2 MSFS002 Dos parlantes para amplificación
- 3 MSFS003 Juego de micrófonos inalámbricos
- 4 MSFS004 Cuatro archivadores
- 5 MSFS005 Dos modulares
- 6 MSFS006 Dos mesas cuadradas
- 7 MSFS007 Siete escritorios de madera para oficina
- 8 MSFS008 Un escritorio metálico
- 9 MSFS009 9 pizarrones
- 10 MSFS011 Diez mesas rectangulares grandes
- 11 MSFS012 Dos escritorios modulares negros
- 12 MSFS013 Tres estantes
- 13 MSFS014 Una docena de sillas de oficina
- 14 MSFS015 Un Botiquín de enfermería
- 15 MSFS016 84 Pupitres
- 16 MSFS017 Un Dispensador de agua
- 17 MSFS018 Una cafetera metálica jumbo 40 tasas
- 18 MSFS019 6 extintores

**Recursos didácticos:**

- 1 RDSFS003 Veinte Computadores P4
- 2 RDSFS006 Dos Impresoras
- 3 RDSFS028 Copiadora
- 4 RDSFS003 Equipo de sonido
- 5 RDSFS014 Mapa Mundial
- 6 RDSFS015 DVD – Vcd
- 7 RDSFS016 Un televisor
- 8 RDSFS017 14 Videos apoyo pedagógico

- 9 RDSFS015 Cuadros didácticos
- 10 RDSFS019 Cds de apoyo.
- 11 RDSFS020 Esqueleto.
- 12 RDSFS023 Réplicas de Átomos
- 13 RDSFS024 Un radio portátil toca casete - CD para Idioma Extranjero
- 14 RDSFS025 Láminas didácticas de Ciencias Naturales: Escuela Activa
- 15 RDSFS026 Todo el Saber en DVD
  - 1. La Aventura de la Ciencia
  - 2. El Cuerpo Humano
  - 3. Seres Vivos
  - 4. Enciclopedia Multimedia
  - 5. Historia Universal
  - 6. Atlas Mundial
  - 7. Atlas de la Provincia del Azuay
  - 8. Curso de Inglés
- 16 RDSFS026 Mi libro de Experimentos
- 17 RDSFS027 Diccionario Bilingüe



### **Electricidad Opciones Prácticas**

- 1 ESFS001 Tableros Perforados para Prácticas de Circuitos
- 2 ESFS002 Pinzas Cónicas y Pinzas planas
- 3 ESFS003 Multímetros para mediciones
- 4 ESFS004 Porta fusibles
- 5 ESFS005 Extensiones
- 6 ESFS006 Entenallas
- 7 ESFS007 Corta frío
- 8 ESFS008 Playos de Electricista
- 9 ESFS009 Conectores
- 10 ESFS010 Boquillas
- 11 ESFS011 Interruptores

12 ESFS012 Maquetas diversas aplicaciones

**Material deportivo y lúdico-recreativo.**

- 1 DSFS001 Red para ecua Vóley
- 2 DSFS002 Red para Vóley Internacional
- 3 DSFS003 Balones de Vóley MiKasa
- 4 DSFS004 Tres arcos para fútbol
- 5 DSFS005 Juegos de ula-ula
- 6 DSFS006 Pinos para señalización y trabajo deportivo
- 7 DSFS007 Resbaladera
- 8 DSFS008 Columpios
- 9 DSFS009 Sube-Baja
- 10 DSFS010 Juegos de salón: Rompecabezas, ajedrez



**Fuente:** Archivo Unidad Educativa “San Francisco De Sales” plan de mejora

Se encuentran debidamente inventariados los activos de la institución y se realiza un conteo aleatorio cada tres meses para comprobar la existencia y buen estado de los mismos.

**Operaciones Académicas**

<b>UNIDAD EDUCATIVA FRANCISCO DE SALES OPERACIONES ACADÉMICAS</b>				
#	PROCEDIMIENTO	FECHA	R/P	P/T
1	Revisar la existencia de una evaluación docente.	05/07/13	DCA	OA1
2	Verificar que exista un programa de capacitación.	20/03/13	DCA	OA2
3	Constatar la presencia de dirigentes de curso en todos los paralelos.	20/03/13	DCA	OA3
4	Comprobar que los docentes realizan actividades administrativas.	12/07/13	DCA	OA4
5	Verificar la existencia de un calendario de actividades	05/07/13	DCA	OA5

- Revisar la existencia de una evaluación docente.

Evaluación Docente		PT/OA1	I
Cod Materia:	3		
Año:	8		
Materia:	Educación Física		
Profesor:	Lic. Jaime Lojano		
Nro:	Pregunta	Valor (Sobre 5)	
✓1	?Para usted las clases impartidas por el profesor son claras y comprensibles	4.41	
✓2	? Los contenidos explicados por el profesor se profundizan lo necesario para su entendimiento?	4.06	
✓3	? Utiliza varias metodologías como cineforos, trabajos grupales, debates, exposiciones, etc?	3.76	
✓4	?El docente responde satisfactoriamente todas sus dudas?	3.76	
5	?El ambiente de la clase dada es propicio para el estudio?	4.12	
✓6	?Los contenidos y los tiempos de clase son adecuados para su entendimiento?	4.29	
✓7	? Reviza los deberes y trabajos enviados?	4.47	
✓8	? Devuelve oportunamente trabajos, y notas?	3.76	
- 9	?Se siente satisfecho, con la manera de evaluar los deberes trabajos y exámenes?	3.88	
- 10	?A su criterio las notas puestas por el docente son fruto de todo el esfuerzo realizado en clase y fuera de clase?	4	
11	? Las clases mantienen un ambiente de respeto y amistad?	4	
✓12	?El docente se relaciona con usted de manera responsable, y afectuosa?	3.65	
✓13	?El docente responde sus dudas e inquietudes fuera de clase?	4	
✓14	?El docente es un ejemplo de persona dentro y fuera de clase ?	4.06	✓
- 15	?A su criterio el docente es de calidad?	4.29	
<b>PGENERAL (/75)</b>		<b>60.53</b>	<b>% 80.71</b>

**Fuente:** Archivo Unidad Educativa “San Francisco De Sales” Evaluaciones docentes

Se ha encontrado que se realiza constantes evaluaciones a los docentes tanto de parte de los estudiantes como autoevaluaciones, las cuales son evaluadas por el departamento psicopedagógico, el cual según los resultados ponen una calificación que es evaluada porcentualmente.

- Verificar que exista un programa de capacitación.



TÍTULO DEL PROYECTO.

**Pedagogía y didáctica**

AREA RESPONSABLE O EJECUTANTE  
EQUIPO DE FORMACIÓN

LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA

Unidad Educativa San Francisco de Sales

DESCRIPCIÓN

De acuerdo con la Misión y Visión institucional, luego de haber cumplido seis años desde la creación de la institución, en base al foda 2011-2012, se priorizaron dentro del PEI y el Plan de Mejora institucional donde se expone:

<b>PRIORIZADO</b> (Qué queremos cambiar)	<b>META</b> (CUÁL es el propósito)
En el punto 16 del FCDA se detecta como limitación la cultura continua formación de los docentes por parte de la institución.	Al cabo de un año se habrán realizado al menos 8 talleres de formación continua para los docentes.

Se planifica el taller de cuatro días sobre Pedagogía y didáctica, donde se desea fortalecer las comprensiones de los conceptos básicos sobre constructivismo, pedagogía crítica, pedagogía tradicional etc, de modo que los compañeros comprendan los significados esenciales que les permita irriscurirse en su medio en el proceso nacional.

El taller se trabajará en 5 horas diarias en cuatro días, trabajando desde la metodología propuesta por la escuela activa, cuatro bloques temáticos:

- Día 1. El constructivismo. Fuentes y bases
- Día 2. Pedagogía crítica y desarrollo del pensamiento crítico.
- Día 3. Los desempeños auténticos
- Día 4. Planificación, evaluación y didáctica.

**PLANTEAMIENTO DE LA SITUACION PROBLEMA**

Como se expuso en el punto anterior, a partir del foda 2011-2012 y la evaluación externa se mira una débil formación docente que apunte a la



**UNIDAD EDUCATIVA SAN FRANCISCO DE SALES**

formación continua o permanente, por lo que se propone el desarrollo de varios talleres a favor de docentes y administrativos  
 A esto se suma el hecho coyuntural de la aplicación progresiva de la reforma curricular, los procesos de evaluación institucional y el deseo propio de una mejora continua.

**EFECTOS O CAMBIOS QUE SE DESEAN LOGRAR**

**Objetivo General:** Desarrollar en los docentes y el personal de la institución la cultura de la formación continua y permanente, sobre temas que favorezcan los procesos educativos y el desarrollo humano-social.

Objetivos Específicos:	OCCASIONES
<p>Al finalizar el quimestre de formación, los docentes estarán en capacidad de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diferenciar los fundamentos del constructivismo y el pensamiento crítico de la educación tradicional</li> <li>- Analizar los procesos que se generan durante el aprendizaje</li> <li>- Fortalecer el proceso de aprendizaje</li> <li>- Comprender la nueva manera de planificar y evaluar de acuerdo a la propuesta del MEC.</li> </ul>	

**Fuente:** Archivo Unidad Educativa “San Francisco De Sales” Capacitación docente

Existen programas de capacitación a los docentes para mantener una actualización continua de los temas de interés de todos.

Este plan se maneja por medio de la estructuración de cursos a los que asisten los docentes y se informan de todo.

- Constatar la presencia de dirigentes de curso en todos los paralelos.

PT/OA3



**Fuente:** Archivo Unidad Educativa “San Francisco De Sales” Plan de mejora

Cada curso tiene un guía de curso que es el que realiza el seguimiento de los alumnos.

- Comprobar que los docentes realizan actividades administrativas.

DOCENTE	FUNCIÓN ADMI.	PT/OA4
		FUNCIÓN DOCENTE
Lcdo. Xavier Mauricio Merchán Arízaga	Rector	*Investigación Científica *Desarrollo del pensamiento *Educa para la Democracia ✓ *Educación en valores
Ing. Paola del Carmen Rojas Abril	Vicerrectora	*Micro-emprendimientos *Matemáticas *Educación en valores
Psga .María Fernanda Matute Alvarado	DOBE	*Ciencias Naturales
Lcdo. Jaime Rodrigo Lojano Mocha	Inspector	*Educación Física

Fuente: Archivo Unidad Educativa “San Francisco De Sales” Plan de mejora

Las máximas autoridades están realizando la función de autoridad y la función de docente de la intuición.

- Verificar la existencia de un calendario de actividades

UNIDAD EDUCATIVA "SAN FRANCISCO DE SALES"  
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA EL AÑO LECTIVO - 2011-2012

Inicio de Clases Lunes 05 de Septiembre  
Fin del año del 29 de agosto al 02 de septiembre (jornadas pedagógicas y planificación)

SEPTIEMBRE: 05 Centro docente - Anas, 19 entrega de asignaturas, 17 fiesta Padres de familia, 20 día de la familia: Producción de alimentos.

OCTUBRE: 05 Centro Docente - Anas, 12 día de la familia - Evaluación docente, 14 Jornada integración (7 maestros línea Consejo Estudiantil), 21 día del Estado Nacional: elección del Consejo Estudiantil.

NOVIEMBRE: 1 día de la ecología, 2 día de los difuntos (sesiones), 3 Independencia del Uruguay, 10 centro docente - Anas, 20 día del Estado Nacional.

DICIEMBRE: 4 Centro Docente - Anas, 10 día de las actividades humanísticas, 17 día de la familia: día-Planificación docente, 17-18 jornadas de integración pedagógica de todos a estudiantes, 18-18 Juntas de Curso, 29-30 Vacaciones por Navidad.

ENERO: 6 fiesta magna entrega de Anas, 9 Centro Docente - Anas, 20 día de la integración ambiental, 29 día de estudio por la paz, 25-27 fiestas patronales: sistema de desarrollo.

FEBRERO: 2 Centro Docente - Anas, 12 día del Oriente, 20-21 Ceratitas- Vacaciones, 22 Mercados de Ocaso, 27 día del docente.

PT/OA5

SEPTIEMBRE: 1 Centro Docente - Segundo aniversario, 4 día de la Mujer, 22 día de la Paz, 19-21 Exámenes segundo trimestre, 24-26 Jornada de reflexión, 25-26 Juntas de curso, 29-30 jornadas de reflexión.

OCTUBRE: 1 día del docente - Vacaciones, 12 día de la familia - Evaluación docente, 14 Jornada integración (7 maestros línea Consejo Estudiantil), 21 día del Estado Nacional: Casa Abierta.

NOVIEMBRE: 1 día del docente - Vacaciones, 12 día de la familia - Evaluación docente, 14 Jornada integración (7 maestros línea Consejo Estudiantil), 21 día del Estado Nacional: Casa Abierta.

DICIEMBRE: 1 día del docente - Vacaciones, 12 día de la familia - Evaluación docente, 14 Jornada integración (7 maestros línea Consejo Estudiantil), 21 día del Estado Nacional: Casa Abierta.

ENERO: 1 día del docente - Vacaciones, 12 día de la familia - Evaluación docente, 14 Jornada integración (7 maestros línea Consejo Estudiantil), 21 día del Estado Nacional: Casa Abierta.

FEBRERO: 1 día del docente - Vacaciones, 12 día de la familia - Evaluación docente, 14 Jornada integración (7 maestros línea Consejo Estudiantil), 21 día del Estado Nacional: Casa Abierta.

MARZO: 1 día del docente - Vacaciones, 12 día de la familia - Evaluación docente, 14 Jornada integración (7 maestros línea Consejo Estudiantil), 21 día del Estado Nacional: Casa Abierta.

ABRIL: 1 día del docente - Vacaciones, 12 día de la familia - Evaluación docente, 14 Jornada integración (7 maestros línea Consejo Estudiantil), 21 día del Estado Nacional: Casa Abierta.

MAYO: 1 día del docente - Vacaciones, 12 día de la familia - Evaluación docente, 14 Jornada integración (7 maestros línea Consejo Estudiantil), 21 día del Estado Nacional: Casa Abierta.

JUNIO: 1 día del docente - Vacaciones, 12 día de la familia - Evaluación docente, 14 Jornada integración (7 maestros línea Consejo Estudiantil), 21 día del Estado Nacional: Casa Abierta.

JULIO: 1 día del docente - Vacaciones, 12 día de la familia - Evaluación docente, 14 Jornada integración (7 maestros línea Consejo Estudiantil), 21 día del Estado Nacional: Casa Abierta.

Fuente: Archivo Unidad Educativa “San Francisco De Sales” Plan de mejora

### 3.2.3 INDICADORES

- Operaciones Financieras

<u>N°</u>	<u>Nombre del Indicador</u>	<u>Fórmula de cálculo</u>	<u>Unidad de Medida</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>Fuente de información</u>	<u>Estándar</u>	<u>Resultados</u>	<u>Brecha</u>
1	Cantidad de dinero recolectado por la ausencia de profesores a las reuniones en el año lectivo 2011-2012	Suma de dinero recolectado	Dólares	Cada año lectivo	Archivo de secretaría	\$60	\$60	0
2	Dinero que han recaudado por pensiones en el año lectivo 2011-2012	Suma recolectada de dinero.	Dólares	Cada año lectivo	Archivo de secretaría.	\$65.835	\$50.000	\$15835
3	Porcentaje de cuentas por cobrar que han restado para el	(Dinero no cobrado/ dinero que se debería cobrar)* 100	Dólares	Cada año lectivo	Archivo de secretaría.	100%	24%	76%

	siguiente año lectivo 2011-2012.	15835/65853=						
4	Porcentaje de comprobantes de pago que han entregado en el año lectivo 2011-2012.	Suma de comprobantes archivados.	Unidades	Cada año lectivo	Archivo de secretaría.	100%	100%	0%
5	Porcentaje de dinero depositado en una institución bancaria.	(Suma de la cantidad depositada/ suma de recaudación)* 100	Unidades	Cada año lectivo	Archivo de secretaría.	100%	100%	0%

Tabla N° 23 Indicadores Operaciones Financieras  
**Elaborado por:** Dolores Calle

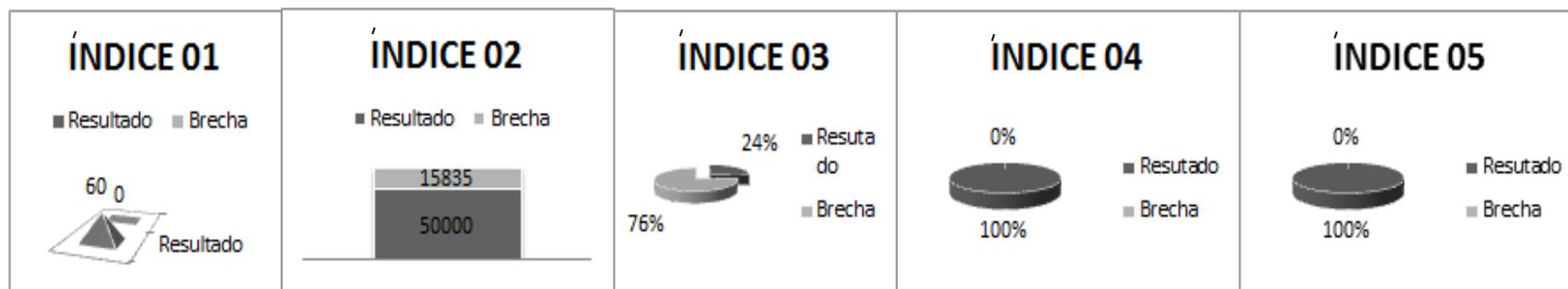


Gráfico N° 34 Indicadores Operaciones Financieras  
**Elaborado por:** Dolores Calle

- Operaciones Administrativas

<u>N°</u>	<u>Nombre del Indicador</u>	<u>Fórmula de cálculo</u>	<u>Unidad de Medida</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>Fuente de información</u>	<u>Estándar</u>	<u>Resultados</u>	<u>Breach</u>
1	Porcentaje de personal docente y administrativo atrasados el año lectivo 2011-2012	Número de atrasados para el número de asistencias * 100 $2500/26600= 9\%$	Número de docentes	Cada año lectivo	Archivo de vicerrectorado	0%	9%	-9%
2	Porcentaje de docentes que han faltado a los centro de docentes en el período 201-2012	Total ausencia al centro docente para total asistencia al centro docente *100 $6/108= 6\%$	docentes	Cada año lectivo	Archivo vicerrectorado	0%	6%	-6%
3	Porcentaje de docentes que han obtenido en las calificaciones mayores al 80% en el periodo 2011-2012	Profesores con calificación mayor a 80% para el total de profesores *100 $8/13= 62\%$	Docentes	Cada año lectivo	Archivo vicerrectorado	100%	62%	38%

4	Cantidad de revisiones que han realizado a los Activos Fijos en el año 2011-2012	Suma de revisiones.	Unidades	Cada trimestre	Archivo de secretaría	3	1	2
5	Porcentaje de funcionarios que han cumplido con el reglamento en el año lectivo 2011-2012	(Suma de profesores que han cumplido/ total de profesores)*100	Docentes	Cada año lectivo	Archivo de vicerrectorado	100%	100%	0

Tabla N° 24 Indicadores Operaciones Administrativas  
**Elaborado por:** Dolores Calle

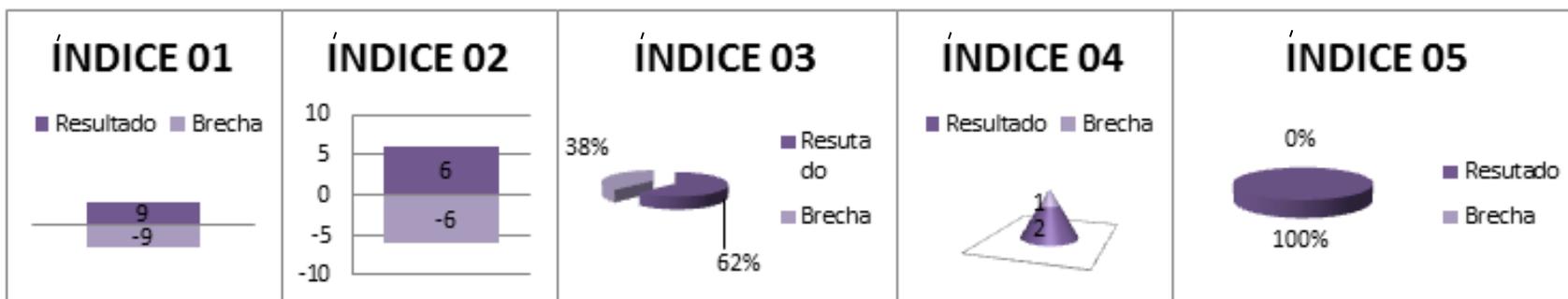


Gráfico N° 35 Indicadores Operaciones Administrativas  
**Elaborado por:** Dolores Calle

- Operaciones Académicas

<u>N°</u>	<u>Nombre del Indicador</u>	<u>Fórmula de cálculo</u>	<u>Unidad Medida</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>Fuente de información</u>	<u>Estándar</u>	<u>Resultados</u>	<u>Brecha</u>
1	Cantidad de alumnos graduados en el bachillerato unificado durante el periodo lectivo 2011-2012	Alumnos de 3 ros. De bachillerato menos perdedores de año $35-3=32$	Número de alumnos	Cada año lectivo	Archivos de secretaría	35	32	3
2	Cantidad de alumnos becados que ingresaron a la institución en el período 2011-2012	Número de alumnos de octavo por el 35% $40*0,35=14$	Número de alumnos	Cada año lectivo	Archivo de secretaría	14	18	-4
3	Cantidad de alumnos atrasados durante los días laborables en el período lectivo 2011-2012	Suma de registros de atrasados 2500	Número de alumnos	Cada año lectivo	Archivo de inspección	0	2500	-2500
4	Cantidad de alumnos graduados sin beca durante el período 2011-2012	Cantidad de alumnos menos los alumnos becados $32-12=20$	Alumnos	Cada año lectivo	Archivo de secretaría	32	20	12

5	Porcentaje de alumnos que han obtenido calificaciones muy buena y excelente en el periodo 2011-2012	Número de alumnos con calificaciones muy buena y excelente para el total de alumnos *100 102/133=77%	Alumnos	Cada año lectivo	Archivo secretaría	100%	77%	23%
---	---	---	---------	------------------	--------------------	------	-----	-----

Tabla N° 25 Indicadores Operaciones Académicas  
Elaborado por: Dolores Calle

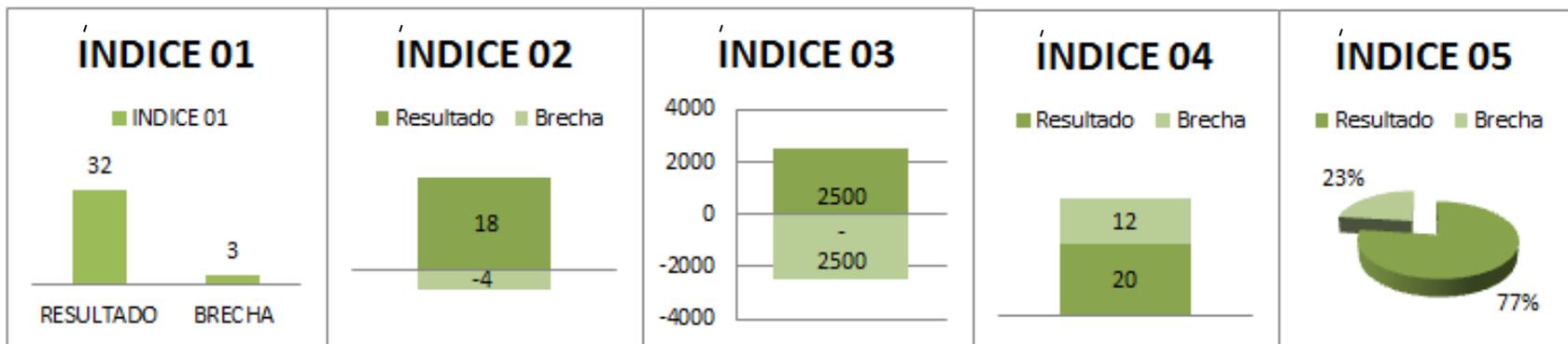
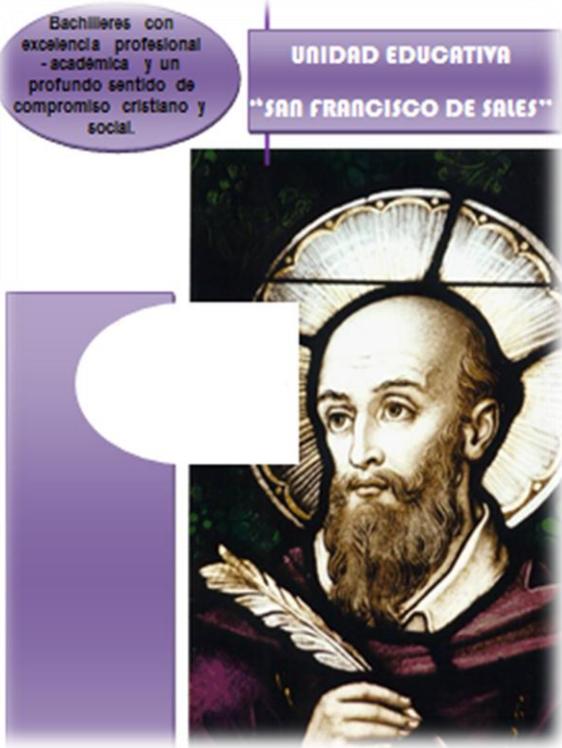


Gráfico N° 36 Indicadores Operaciones Académicas  
Elaborado por: Dolores Calle

# **CAPÍTULO IV**

## **INFORME**



Bachilleres con  
excelencia profesional  
- académica y un  
profundo sentido de  
compromiso cristiano y  
social.

**UNIDAD EDUCATIVA**  
**"SAN FRANCISCO DE SALES"**

**INFORME DE LA EVALUACIÓN DE  
LA GESTIÓN OPERATIVA Y  
FINANCIERA DE LA UNIDAD  
EDUCATIVA SAN FRANCISCO DE  
SALES PARA EL PERIODO 2011-**

#### **4.1 ANTECEDENTES**

La Unidad Educativa “San Francisco de Sales”, se encuentra ubicada en la provincia de Azuay, Cantón Cuenca en la parroquia de Ricaurte en la dirección Julia Bernal sector Cruz de Molino Pampa; posee un total de ingresos anuales de cuarenta y cinco mil dólares americanos (\$45.000) aproximadamente, cuenta con una modalidad diurna acogida al régimen sierra y un promedio de 130 estudiantes cada año lectivo, su actividad principal es formar integralmente a la niñez y juventud mediante el trabajo organizado y programático para lograr su realización personal y excelencia académica y humana mediante actitudes positivas cimentándolas en valores, para construir una nueva sociedad en la que reine la justicia y el amor.

#### **4.2 FINALIDAD**

La educación es uno de los pilares fundamentales en Ecuador debido a que, de cada una de las aulas saldrán los hombres y mujeres que incentivarán el desarrollo de la patria, sea este para bien o para mal.

En los últimos años la educación ha venido evolucionando y alineándose con la de los países más desarrollados, por lo que muchos han visto en este rubro la manera de crecer económicamente, al crear instituciones privadas con una educación de calidad.

Considerando la importancia de esta temática se ha determinado el desarrollo de una evaluación financiera y operativa con la finalidad de:

- Conocer a profundidad la situación actual de la Unidad Educativa “San Francisco de Sales” con el fin de obtener un conocimiento general y real de su estructura y procesos.
- Analizar la gestión operativa y financiera de la Unidad Educativa “San Francisco de Sales”, de acuerdo a la normativa vigente y considerando los indicadores de eficiencia, eficacia y calidad.

- Determinar recomendaciones y establecer estrategias para su implementación en los procesos.

### 4.3 METODOLOGÍA

Para la evaluación de la Gestión Operativa y Financiera de la “Unidad Educativa “San Francisco de Sales”, se han utilizado cuestionarios, entrevistas, constataciones físicas, y se ha aplicado una serie de indicadores necesarios.

Entre los indicadores utilizados se encuentran:

- Indicador de Autonomía
  - Capital propio/Activos Totales
- Indicador de Endeudamiento
  - Pasivo/Activos Totales
- Indicador de Eficiencia:
  - Valoran si la transformación de recursos en bienes y servicios se realiza con un rendimiento adecuado o no. Para ello, se analizan los recursos utilizados, las operaciones y procedimientos realizados para la obtención de los bienes o servicios, los servicios proporcionados por la organización, todo orientado a la medida y mejora del rendimiento.
- Indicadores de eficacia:
  - Valoran el grado de cumplimiento de los objetivos y metas de un plan, es decir, cuanto de los objetivos se alcanzó. La eficacia consiste en concentrar los esfuerzos de una entidad en las actividades y procesos que realmente deben llevarse a cabo para el cumplimiento de los objetivos planteados.
- Indicadores de economía:
  - Valoran si los recursos se adquieren al menor coste, en el tiempo oportuno, en la cuantía precisa y con la calidad deseada. Se establecen para los distintos tipos: financieros, humanos y materiales. Resultará fundamental, definir previamente las necesidades de recursos para evitar problemas.

## **4.4 INFORME DE LA EVALUACIÓN**

### **4.4.1 Gestión Operacional**

#### **❖ Carencia de Plan Operativo anual**

La UESFS cuenta con diversas normas y códigos de cumplimiento los cuales en la revisión se ha detectado que carecen de una planificación operativa anual, incumpliendo lo dispuesto en la LOEI la cual indica que las instituciones educativas deben contar con un plan operativo anual para el debido cumplimiento de sus objetivo, esto debido a que no tiene personal capacitado para realizar este tipo de actividades lo que provoca un incumplimiento en los objetivos planteados por la institución.

**Conclusión.-**La falta de un Plan Operativo anual ha provocado un crecimiento en el incumplimiento de objetivos.

Recomendaciones:

- A la Vicerrectora, disponer al consejo directivo la elaboración de planes operativos anuales sobre los objetivos planteados para la UESFS.
- Al consejo directivo, con la disposición de la vicerrectora se elaborara los planes operativos anuales en base objetivos establecidos para la institución.

#### **❖ Segregación inadecuada de funciones**

La institución tiene distintas operaciones financieras las mismas que son realizadas y se encuentran a cargo por una sola persona incumpliendo así con las normas de control interno debido a que no existe personal suficiente ya que la institución es pequeña lo que provoca un bajo al control financiero.

**Conclusión.-**La inadecuada segregación de funciones induce a la desviación de fondos.

Recomendaciones:

- Al Rector, disponer la autorización al jefe de Recursos Humanos para la aplicación de entrevistas a personas que se puedan incorporar a la institución.
- Al jefe de Recursos Humanos, acogerse a la disposición del rector de entrevistar a candidatos para el área requerida.

❖ **Bienes no se encuentran asegurados**

La entidad cuenta con 2000 activos fijos a su servicio, de la revisión realizada se ha visto que no se encuentran cubiertos con una póliza de seguros incumpliendo de esta manera con las normas de control interno la cual dice que los activos fijos de una empresa deben estar asegurados contra robos e incendios.

**Conclusión.-** La entidad no cuenta con presupuesto destinado para este fin situación que provoca que los activos permanezcan con un riesgo alto de que se extravíen y pierdan su valor.

Recomendaciones:

- Al Rector, disponer a la secretaria para que adquiriera cotizaciones para el aseguramiento de los bienes de la entidad.
- A la Secretaria, con la autorización del rector procederá a asegurar los bienes que constituyan activos fijos de la entidad.

❖ **Sobre población estudiantil becada**

La institución cuenta con un numero de 130 estudiantes de los cuales han sido becados 55 alumnos, incumpliendo así con las políticas internas de la institución, las cuales dicen que se debe becar a un máximo del 35% de estudiantes siendo así la cantidad de 45, esto debido a la magnificencia de la máxima autoridad.

**Conclusión.-**La sobre población de becados hace reducir de manera sustancial los ingresos de la institución, llevándola de esta manera a la banca rota.

Recomendaciones:

- Al consejo directivo, disponer al rector pautas para el correcto lineamiento de las becas.
- Al rector, acatar lo dispuesto por el consejo directivo.

❖ **Limitada cultura de previsión de riesgos administrativos.**

La institución no cuenta con una cultura de riesgos, es decir no identifican cuales son los riesgos que se podrían ocasionar en el área administrativa, incumpliendo así con las normas de control interno, las cuales dicen que se debe manejar una cultura de prevención de riesgos en toda institución, esto debido a la baja segregación de funciones y a la baja preocupación de los socios por la prevención.

La limitada o inexistente cultura de prevención de riesgos administrativos, provocaran una brecha en la que se pueden dar fraudes.

Recomendaciones:

- Al Rector, disponer al consejo directivo una normativa en la que se encuentre, formas para identificación y prevención de riesgos.
- Al consejo directivo, corregir y aprobar la normativa dirigida por el rector.

#### **4.4.2 Gestión Financiera**

##### **❖ Bajo nivel de Recuperación de Cartera.**

La institución cuenta con varias cuentas por cobrar las cuales no están siendo cobradas en todo el año lectivo, siendo estas el cobro de pensiones debido a la baja toma de medidas y control de las mismas provocando un bajo ingreso de dinero en efectivo.

El bajo nivel de recuperación de cartera conlleva a una pérdida para la institución y abuso de parte de los padres de familia.

Recomendaciones:

- Al Rector, disponer al consejo directivo una normativa en la que se encuentre, formas para la recuperación de cartera.
- Al consejo directivo, corregir y aprobar la normativa dirigida por el rector.

##### **❖ Débil manejo y control contable.**

La institución cuenta con una contadora externa para el control contable de la institución, la cual no está cumpliendo a cabalidad sus funciones y de una manera correcta incumpliendo así con el código de ética del contador e incumpliendo con las normas y procesos contables y tributarios del país debido al bajo control constante de las cuentas del colegio e informes de la contadora provocando que las cuentas de la institución estén mal manejadas.

El débil manejo y control contable llevara a una malversación de cuentas

Recomendaciones:

- Al Rector, disponer al consejo directivo pautas las cuales sirvan de control para un adecuado manejo contable.

- Al consejo directivo, corregir y aprobar pautas que fueron entregadas por el rector.

#### ❖ **Incremento de la pérdida anual.**

La institución ha tenido una pérdida anual, la cual ha tenido un crecimiento continuo anualmente debido a que los gastos cada año se van incrementando y los ingresos no se han incrementado provocando que se incrementen también las cuentas por pagar de la misma.

El incremento de la pérdida anual induce a una reducción económica de la institución.

Recomendaciones:

- Al Rector, disponer al consejo directivo una normativa en la que se encuentre, formas para reducir la pérdida anual de la institución.
- Al consejo directivo, corregir y aprobar la normativa dirigida por el rector.

## **4.5 PROPUESTA DE MEJORA**

### **4.5.1 Análisis de Gestión Operacional**

#### ❖ **Creación de un Plan Operativo anual**

**Objetivo.-** Incrementación de un Plan Operativo Anual (POA) en la institución para una mejor organización de la misma.

**Estrategia.-** Mejor funcionamiento y control anual de la institución por medio de la implementación de un plan controlado.

**Política.-** La institución creará un POA para la mejora continua de la institución, en base de un plan estratégico.

## Procedimientos

PROCEDIMIENTO	RESP.	PLAZO	INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Disponer al consejo directivo la elaboración de un plan operativo anual sobre los objetivos planteados para la UESFS	Rector	De 1 semana	Porcentaje de puntos aprobados del plan operativo anual en el lapso de una semana.	El documento del POA, con las respectivas firmas de aprobación.
Con la disposición de la vicerrectora se elaborara los planes operativos anuales en base objetivos establecidos para la institución, los cuales deben estar enfocados en la mejora continua.	Vicerrector y docentes	De 2 semanas	Porcentaje de puntos creados del plan operativo anual en el lapso de dos semanas.	El documento del POA, y el oficio de petitorio de aprobación.

### ❖ Segregación adecuada de funciones

**Objetivo.-** Lograr una segregación de funciones más adecuada para el funcionamiento de la institución.

**Estrategia.-** Menos riesgo de ocurrencia de fraudes dentro de la unidad educativa a causa de una mala segregación de funciones.

**Política.-** Se contratará a un (a) docente para que cubra una parte de las horas de clase de las autoridades el próximo año lectivo.

## Procedimientos

PROCEDIMIENTO	RESP.	PLAZO	INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Disponer la autorización al jefe de Recursos Humanos para la aplicación de entrevistas a personas que se puedan incorporar a la institución para ocupar un puesto docente, liberando de esta manera a las autoridades.	Rector	De 1 semana	Porcentaje de avance del oficio de petición para realizar las entrevistas en el lapso de una semana.	Oficio de petición.
Acogerse a la disposición del rector de entrevistar a candidatos para el área requerida.	Psicóloga	De 2 semanas	Cantidad de postulantes entrevistados para el puesto de docente en el lapso de tres semanas.	Cuestionario de entrevista y hojas de vida de los postulantes.
Escoger a una persona adecuada para una mayor segregación de funciones en la institución.	Junta Directiva	De 1 semana	Cantidad de contratos realizados para docente en el lapso de una semana.	Contrato del nuevo (a) docente.

❖ **Asegurar los bienes**

**Objetivo.-** Asegurar los bienes de la empresa para evitar el riesgo de pérdida de dinero por causa pérdida de los mismos.

**Estrategia.-** Controlando un gasto en la compra de bienes a causa de la pérdida por robo o por desastre provocado por terceros.

**Política.-** La institución asegurará los bienes de la institución en una de estas opciones:

- Coopseguros.
- Latina seguros.
- Aseguradora del sur.

**Procedimientos**

<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>RESP.</b>	<b>PLAZO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>MEDIO DE VERIFICACIÓN</b>
Disponer a la secretaria para que adquiera cotizaciones para el aseguramiento de los bienes de la entidad.	Secretaria	De 1 semana	Cantidad de cotizaciones adquiridas para el aseguramiento lapso de una semana.	Las cotizaciones.
Elección de una mejor cotización que sea económica y beneficiosa para la misma.	Junta directiva	De 1 semana	Porcentaje de cotizaciones revisadas para el aseguramiento lapso de una semana.	La evaluación y decisión de la contratación de una aseguradora.

Con la autorización del rector procederá a asegurar los bienes que constituyan activos fijos de la entidad.	Rector	De 1 semana	Porcentaje de la autorización realizada para el aseguramiento lapso de una semana.	Contrato de la aseguradora.
---	--------	-------------	--	-----------------------------

❖ **Nivel estable de población estudiantil becada**

**Objetivo.-** Incrementar un plan de manejo y control de la población estudiantil becada.

**Estrategia.-** control de la sobrepoblación estudiantil becada, que puede causar una pérdida considerable para la institución.

**Política.-** Se creará un plan de manejo y control estudiantil, el cual será cumplido continuamente.

- Entre las normas que se deben aplicar, podrían ser:
  - Que los alumnos becados tengan una calificación mínima de 18/20 en el transcurso de la educación caso contrario la institución se verá en la obligación de quitar esta beca.
  - Para acceder a una beca los alumnos deberán presentar una ficha socio económica en la cual se detallara toda la situación del alumno (a), la cual deberá ser evaluada por el consejo directivo y la psicóloga de la institución.

## Procedimientos

PROCEDIMIENTO	RESP.	PLAZO	INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Disponer al Consejo Directivo, pautas de mayor rigidez para la selección y aplicación de la norma.	Rector	De 2 semanas	Cantidad de pautas elaboradas para el control de las becas en el lapso de dos semanas.	Las pautas.
Aprobar las nuevas pautas sugeridas por el Rector para la mayor rigidez en la selección y aplicación de la norma.	Consejo Directivo	De 1 semana	Porcentaje de pautas aprobadas para el control de las becas en el lapso de una semana.	Las pautas con firmas de consejo por la aprobación.
Llevar un control continuo de la aplicación de las nuevas normas.	Rector y Vicerrector	Cada tres meses.	Porcentaje de pautas no aplicadas de las becas en el lapso de tres meses.	Informes de seguimiento.

### ❖ Limitada cultura de previsión de riesgos administrativos.

**Objetivo.-** Incrementar un plan operativo en el que se pauten reglas administrativas para el reconocimiento de riesgos administrativos y el control de los mismos.

**Estrategia.-** Control de la existencia de fraudes administrativos y pérdida de documentación de vital importancia.

**Política.-** Se incrementara para el próximo año reglas de control de riesgos administrativos.

- Entre los puntos para el plan podría tener:
  - Mantener un archivo físico y digital de toda la información de la institución.
  - Conservar el archivo digital de la institución en una CLOUD o nube como podría ser “skydrive” o “Dropbox”.
  - Realizar una verificación al menos cada año de la existencia de toda la documentación de la institución, por medio de una auditoria o verificación aleatoria de los documentos.

**Procedimientos**

<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>RESP.</b>	<b>PLAZO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>MEDIO DE VERIFICACIÓN</b>
Disponer al Consejo Directivo, un plan de detección de riesgos administrativos y el control de los mismos.	Rector	1 mes	Cantidad de normas establecidas para el plan de detección de riesgos en el lapso de 1 mes.	El plan de detección de riesgos.
Aprobar el nuevo plan de detección de riesgos sugerido por el Rector para la	Consejo Directivo	1 semana	Porcentaje de normas del plan de	Las pautas con firmas de consejo por la aprobación.

mayor control en la administración.			detección de riesgos aprobado en el lapso de 1 semana.	
Llevar un control continuo de la aplicación del nuevo plan administrativo.	Rector y Vicerrector	Cada tres meses.	Porcentaje de normas no cumplidas del plan de detección de riesgos en el lapso de tres meses.	Informes de seguimiento.

#### 4.5.2 Gestión Financiera

##### ❖ Nivel adecuado de Recuperación de Cartera.

**Objetivo.-** Evitar que se siga degradando la cartera a causa de la falta de pago de las pensiones de los estudiantes.

**Estrategia.-** Establecer pautas para la recuperación de cartera.

**Política.-** Se elaborarán pautas para la recuperación de cartera para el próximo año lectivo 2012-2013.

- Entre los puntos para el plan podría tener:
  - A los padres de familia que tengan cuentas por pagar con la institución, hacerles firmar un acta compromiso de pago.

- Hacerles firmar un pagare con fecha exacta a manera de que ellos aparezcan como deudores de ese pagare.

### Procedimientos

PROCEDIMIENTO	RESP.	PLAZO	INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Disponer al Consejo Directivo, las pautas para la recuperación de cartera.	Rector	1 mes	Cantidad de pautas creadas para la recuperación de cartera en el lapso de un mes.	Las pautas generadas.
Aprobar el plan de recuperación de cartera.	Consejo Directivo	1 semana	Porcentaje de pautas aprobadas para la recuperación de cartera en el lapso de una semana.	Las pautas con las firmas de aprobación.
Llevar un control continuo de la aplicación del plan de recuperación de cartera.	Rector y Vicerrector	Cada tres meses.	Porcentaje de normas no cumplidas del plan de recuperación de cartera en el lapso de tres meses.	Informes de seguimiento.

❖ **Manejo y control contable Adecuados.**

**Objetivo.-** Mejorar el manejo y el control contable de la institución para evitarla malversación.

**Estrategia.-**Elaborar pautas de evaluación al manejo contable.

**Política.-**Poner en práctica las pautas de evaluación del manejo contable.

- Entre los puntos para las pautas podrían estar:
  - Pedir un informe contable al menos cada tres meses acerca de la situación de la institución.
  - Realizar una auditoría financiera o una evaluación financiera cada año.
  - Realizar reportes anuales a todos los miembros de la institución.
  - Realizar una revisión continua de las declaraciones entregadas al SRI.

**Procedimientos**

<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>RESP.</b>	<b>PLAZO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>MEDIO DE VERIFICACIÓN</b>
Disponer al Consejo Directivo, las pautas para la evaluación del manejo contable.	Rector	1 mes	Cantidad de pautas creadas para la evaluación del manejo contable en el lapso de un mes.	Las pautas generadas.
Aprobar las pautas para la evaluación del manejo contable de la institución.	Consejo Directivo	1 semana	Porcentaje de pautas aprobadas para	Las pautas con las firmas de aprobación.

			la evaluación del manejo contable en el lapso de una semana.	
Llevar un control continuo de la aplicación del plan de evaluación del manejo contable.	Rector y Vicerrector	Cada tres meses.	Porcentaje de normas no cumplidas del plan del manejo contable en el lapso de tres meses.	Informes de seguimiento.

❖ **Utilidad Anual.**

**Objetivo.-** Disminuir la pérdida continúa de la institución, al margen de obtener utilidades.

**Estrategia.-**Control de la pérdida de la institución.

**Política.-** Poner en práctica un plan estratégico para el fortalecimiento económico de la institución.

- Entre los puntos para las pautas podrían estar:
  - Pedir al momento de la matrícula de un alumno que se les sea cancelada la matrícula y al menos 3 pensiones.
  - No matricular en el siguiente año a alumnos que adeuden a la institución.
  - Presentar a la institución por medio de la presencia de alumnos de la misma en las escuelas.

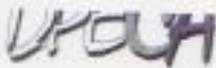
- Crear convenios con instituciones que deseen obtener un plan corporativo para los hijos de los empleados.
- Implementar publicidad en los principales medios.

### Procedimientos

<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>RESP.</b>	<b>PLAZO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>MEDIO DE VERIF.</b>
Disponer al Consejo Directivo, las pautas para la disminución de la pérdida.	Rector	1 mes	Cantidad de pautas creadas para la disminución de la pérdida en el lapso de un mes.	Las pautas generadas.
Aprobar las pautas para la evaluación del manejo contable de la institución.	Consejo Directivo	1 semana	Porcentaje de pautas aprobadas para la disminución de la pérdida en el lapso de una semana.	Las pautas con las firmas de aprobación.
Llevar un control continuo de la aplicación del plan estratégico para la disminución de la pérdida.	Rector y Vicerrector	Cada tres meses.	Porcentaje de normas no cumplidas del plan estratégico para la disminución de la pérdida en el lapso de tres meses.	Informes de seguimiento .

# **ANEXOS**

**ANEXO N° 01**  
**ACTA DE CONSTITUCIÓN**

  **DIRECCIÓN PROVINCIAL DE EDUCACIÓN DEL AZUAY**  
REPUBLICA DEL ECUADOR

Dependencia: **PLANEAMIENTO**

Asunto: **ACUERDO No.- 0988  
LA DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN DEL AZUAY**

**CONSIDERANDO:**

**QUE:** Recibida la documentación de fecha 20 de febrero del 2006, presentada por el Lic. Xavier Merchán Arzaga, representante del Colegio Particular "San Francisco de Sales", de la parroquia Ricaurte, del cantón Cuenca, quien solicita la autorización de funcionamiento del Octavo Año de Educación Básica, a partir del año lectivo 2006-2007.

**QUE:** Existen los informes favorables de las Divisiones de: Supervisión y Currículo.

**QUE:** El peticionario cumple con todos los requisitos exigidos por la Ley.  
Y en uso de sus atribuciones legales.

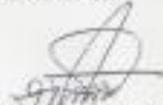
**ACUERDA:**

**Art.- 1.- AUTORIZAR:** El funcionamiento del Octavo Año de Educación Básica, en el Colegio Particular "San Francisco de Sales", de la parroquia Ricaurte, del cantón Cuenca, a partir del año lectivo 2006-2007.

**Art.- 2 EXIGIR:** Que las autoridades del Plantel Educativo, para su normal funcionamiento, cumplan con los Planes y Programas vigentes, emitidos por el Ministerio de Educación y Cultura.

**Art.-3 RESPONSABILIZAR:** Al Señor Supervisor del Nivel Medio y a la División de Currículo, el asesoramiento, seguimiento de las actividades que realice la Institución.

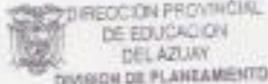
**COMUNÍQUESE:** Dado en el Despacho de la Dirección de Educación del Azuay, a los siete días del mes de Julio del año dos mil seis.

**Mge. Leslie Nicolalde Creamer**  
**DIRECTORA DE EDUCACIÓN Y CULTURA DEL AZUAY**

**Dr. Gustavo Noboa Rivera**  
**JEFE DE LA DIVISIÓN DE PLANEAMIENTO.**

GNR.mic  
2006-07-07.

DIRECCIÓN PROVINCIAL DE EDUCACIÓN DEL AZUAY  
DIVISIÓN DE PLANEAMIENTO

\*\*\*\*\*

## ANEXO N° 02

### ACTA DE REGULACIÓN DEL PRECIO DE LA PENSIÓN

   
**DIRECCION PROVINCIAL DE EDUCACION DEL AZUAY**

---

Regimen Escolar REPUBLICA DEL ECUADOR  
MINISTERIO DE EDUCACION  
DIRECCION PROVINCIAL DE EDUCACION DEL AZUAY

Resolución No. 075  
LA PRESIDENTA DE LA JUNTA REGULADORA DEL COSTO DE LA EDUCACION  
PARTICULAR DEL AZUAY.

**CONSIDERANDO:**

**QUE:** el (a) DIRECTOR(A) y/o RECTOR(A) DEL COLEGIO MIXTO "SAN FRANCISCO DE SALES", de la parroquia Ricambi, cantón Casma, ha presentado los documentos tendientes a conseguir la revisión o fijación de los valores de las pensiones de su Establecimiento.

**QUE:** La Junta Provincial Reguladora del Costo de la Educación Particular reunida el 28 de junio de 2011, tras de debido análisis del presupuesto presentado por la institución accedió tal petición y en uso de sus atribuciones señaladas en el Decreto Supremo No. 1052 del 14 de septiembre de 1972 al Reglamento General a la Ley de Educación y en el Reglamento Sustitutivo para la Regulación del Costo de la Educación Particular No. 2859 del 6 de agosto de 2002, publicado en el Registro Oficial del 16 de agosto de 2002.

**EN** uso de sus atribuciones;

**RESUELVE:**

**1.- AUTORIZAR** al Establecimiento de su Dirección el cobro de los siguientes valores:

MATRICULA	\$	20,18
PENSION FIJA	\$	59,17
PENSION PROPORCIONAL	\$	47,00

**2.- RECORDAR** a los Autorizados del Planal que el Art. 22 del Reglamento Sustitutivo para Fijación del Costo de la Educación Particular dice: "LOS PLANTELES PARTICULARES NO PODRAN EXIGIR EL PAGO DE VALORES EXTRAS, BONOS, CONTRIBUCIONES, INSCRIPCIONES, CUPOS, SERVICIOS Y DONACIONES, ETC. SI NO ESTUVIEREN AUTORIZADOS POR LAS JUNTAS PROVINCIALES NINGUN ESTABLECIMIENTO, PODRA EXIGIR EL PAGO DE VARIAS MENSUALIDADES ADELANTADAS."

**3.- REVISAR** el valor de la pensión con el fin de que la institución cumpla con el Acuerdo 9025 emitido por el Ministerio de Relaciones Laborales de fecha 24 de diciembre de 2010, referente al sueldo de los profesores de los planteles particulares, salvando el presupuesto operativo constante en su expediente.

**4.- CONTROLAR** que todos los planteles que han sido acordados al alza de pensiones cumplan con la Deposita en el banco anterior.

**5.- ORDENAR** que una copia de la presente RESOLUCION, que determina los valores que debe cobrar el Establecimiento, sea EXHIBIDA EN UN LUGAR VISIBLE para conocimiento de los señores Padres de Familia.

**6.- Esta resolución rige para el año lectivo 2011 - 2012**  
**CÓMUNIQUESE.-** Casma, a 28 de junio de 2011.

*Martha Paredez*  
**Lcda. Martha Paredez Soldán, Esp.**  
PRESIDENTA DE LA JUNTA PROVINCIAL  
REGULADORA DEL COSTO DE LA  
EDUCACION PARTICULAR DEL AZUAY

*Martha Paredez*  
SECRETARIA DE LA JUNTA PROVINCIAL  
REGULADORA DEL COSTO DE LA EDUCACION  
PARTICULAR DEL AZUAY

*Martha Paredez*  
SECRETARIA DE LA JUNTA PROVINCIAL  
REGULADORA DEL COSTO DE LA EDUCACION  
PARTICULAR DEL AZUAY

**INDICACIONES PARA TENER PRESENTE**

DIRECCION: BOGIVAR 10-71. TELFS: 2835120-2842447-2842448 TELFAX: 2835120  
E-MAIL: azuayped@yahoo.es

## ANEXO N° 03

### DECLARACIÓN DEL IMPUESTO A LA RENTA

Formulario	DECLARACIÓN DEL IMPUESTO A LA RENTA Y PRESENTACIÓN	
101	DE BALANCES FORMULARIO ÚNICO SOCIEDADES Y	No. FORMULARIO
Resolución No.	ESTABLECIMIENTOS PERMANENTES	64643286
NAC-DGERCGC12-00829		
<hr/>		
100 IDENTIFICACIÓN DE LA DECLARACIÓN	(O) ORIGINAL - (S) SUSTITUTIVA	031 <input type="checkbox"/>
AÑO 102 2012	No. FORMULARIO QUE SUSTITUYE	104 <input type="text"/>
200 IDENTIFICACIÓN DEL SUJETO PASIVO	EXPEDIENTE	203 <input type="text"/>
RUC 201 <input type="text" value="0190336824001"/>	202 UNIDAD EDUCATIVA SAN FRANCISCO DE SALES	

**OPERACIONES CON PARTES RELACIONADAS LOCALES Y/O DEL EXTERIOR EN EL EJERCICIO FISCAL CON AFECTACIÓN A CUENTAS DE ACTIVO, PASIVO, INGRESO Y EGRESO (INFORMATIVO)**

Con partes relacionadas locales	Con partes relacionadas en paraísos fiscales	Con partes relacionadas en otros regímenes del exterior
Operaciones de activo 003 <input type="text"/>	Operaciones de activo 007 <input type="text"/>	Operaciones de activo 011 <input type="text"/>
Operaciones de pasivo 004 <input type="text"/>	Operaciones de pasivo 008 <input type="text"/>	Operaciones de pasivo 012 <input type="text"/>
Operaciones de ingreso 005 <input type="text"/>	Operaciones de ingreso 009 <input type="text"/>	Operaciones de ingreso 013 <input type="text"/>
Operaciones de egreso 006 <input type="text"/>	Operaciones de egreso 010 <input type="text"/>	Operaciones de egreso 014 <input type="text"/>
<b>TOTAL OPERACIONES CON PARTES RELACIONADAS</b>		
		015 <input type="text"/>

**ESTADO DE SITUACIÓN**

**ESTADO DE RESULTADOS**

	ACTIVO		INGRESOS
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>			
Efectivo (Caja), bancos	311 <input type="text" value="562"/>	Ventas netas locales gravadas con tarifa 12% de IVA	601 <input type="text"/>
Inversiones corrientes	312 <input type="text"/>	Ventas netas locales gravadas con tarifa 0% o exentas de IVA	602 <input type="text" value="55,007"/>
Cuentas y documentos por cobrar clientes - corriente		Exportaciones netas	603 <input type="text"/>
Relacionados / Locales	313 <input type="text"/>	Otros ingresos provenientes del exterior	604 <input type="text"/>
Relacionados / Del exterior	314 <input type="text"/>	Rendimientos financieros	605 <input type="text"/>
No relacionados / Locales	315 <input type="text" value="1,302"/>	Otras rentas gravadas	606 <input type="text"/>
No relacionados / Del exterior	316 <input type="text"/>	Utilidad en venta de propiedades, planta y equipo	607 <input type="text"/>
Otras cuentas y documentos por cobrar - corriente		Dividendos	608 <input type="text"/>
Relacionados / Locales	317 <input type="text" value="10,702.92"/>	Rentas exentas provenientes de donaciones y aportaciones	
Relacionados / Del exterior	318 <input type="text"/>	De recursos públicos	609 <input type="text"/>
No relacionados / Locales	319 <input type="text"/>	De otras locales	610 <input type="text"/>
No relacionados / Del exterior	320 <input type="text"/>	Del exterior	611 <input type="text"/>
(-) Provisión cuentas incobrables	321 <input type="text"/>	Otras rentas exentas	612 <input type="text"/>
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (ISD)	322 <input type="text"/>	<b>TOTAL INGRESOS</b>	699 <input type="text" value="55,007"/>
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (IVA)	323 <input type="text"/>	(Sumar del 601 al 612)	
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (RENTA)	324 <input type="text" value="2,513.69"/>	Ventas netas de propiedades, planta y equipo (informativo)	691 <input type="text"/>
Inventario de materia prima	325 <input type="text"/>	Ingresos por reembolso como intermediario (informativo)	692 <input type="text"/>
Inventario de productos en proceso	326 <input type="text"/>		
Inventario de suministros y materiales	327 <input type="text"/>	<b>COSTOS Y GASTOS</b>	
Inventario de prod. terminados y mercad. en almacén	328 <input type="text"/>	<b>COSTO</b>	<b>GASTO</b>
Reservaciones en tránsito	329 <input type="text"/>		

Inventario repuestos, herramientas y accesorios	330	<input type="text"/>	el sujeto pasivo	700	<input type="text"/>	
Activos pagados por anticipado	331	<input type="text"/>	Compras netas locales de bienes no producidos por			
(-) Provisión de inventarios por valor neto de realización	332	<input type="text"/>	el sujeto pasivo	701	<input type="text"/>	
(-) Provisión por deterioro del valor del activo corriente	333	<input type="text"/>	Importaciones de bienes no producidos por			
Activos no corrientes mantenidos para la venta y operaciones discontinuadas	334	<input type="text"/>	el sujeto pasivo	702	<input type="text"/>	703 <input type="text"/>
Otros activos corrientes	335	<input type="text"/>	(-) Inventario final de bienes no producidos por			
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	339	<input type="text" value="15,080.61"/>	el sujeto pasivo	704	<input type="text"/>	
ACTIVO NO CORRIENTE			Inventario inicial de materia prima	705	<input type="text"/>	
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO			Compras netas locales de materia prima	706	<input type="text"/>	
Inmuebles (excepto terrenos)	341	<input type="text" value="170,444.01"/>	Importaciones de materia prima	707	<input type="text"/>	
Naves, aeronaves, barcasas y similares	342	<input type="text"/>	(-) Inventario final de materia prima	708	<input type="text"/>	
Muebles y enseres	343	<input type="text" value="11,288.32"/>	Inventario inicial de productos en proceso	709	<input type="text"/>	
Maquinaria, equipo e instalaciones	344	<input type="text"/>	(-) Inventario final de productos en proceso	710	<input type="text"/>	
Equipo de computación y software	345	<input type="text" value="7,292.43"/>	Inventario inicial de productos terminados	711	<input type="text"/>	
Vehículos, equipo de transporte y caminero móvil	346	<input type="text"/>	(-) Inventario final de productos terminados	712	<input type="text"/>	
Propiedades de inversión	347	<input type="text"/>	Sueldos, salarios y demás remuneraciones que constituyen materia gravada del IESS	713	<input type="text"/>	714 <input type="text" value="28,150.08"/>
Activos biológicos	348	<input type="text"/>	Beneficios sociales, indemnizaciones y otras remuneraciones que no constituyen materia gravada del IESS	715	<input type="text"/>	716 <input type="text" value="6,245.88"/>
Otras propiedades, planta y equipo	349	<input type="text"/>	Aporte a la seguridad social (Incluye fondo de reserva)	717	<input type="text"/>	718 <input type="text" value="5,975.17"/>
(-) Depreciación acumulada propiedades, planta y equipo	350	<input type="text" value="11,570.58"/>	Honorarios profesionales y dietas	719	<input type="text"/>	720 <input type="text" value="13,683.69"/>
Terrenos	351	<input type="text"/>	Honorarios a extranjeros por servicios ocasionales	721	<input type="text"/>	722 <input type="text"/>
Obras en proceso	352	<input type="text"/>	Arrendamiento de inmuebles	723	<input type="text"/>	724 <input type="text"/>
Activos de exploración y explotación	353	<input type="text"/>	Mantenimiento y reparaciones	725	<input type="text"/>	726 <input type="text" value="1,517.28"/>
(-) Amortización acumulada de activos de exploración y explotación	354	<input type="text"/>	Combustibles	727	<input type="text"/>	728 <input type="text"/>
(-) Provisión por deterioro del valor de propiedades, planta y equipo	355	<input type="text"/>	Promoción y publicidad	729	<input type="text"/>	730 <input type="text"/>
TOTAL PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	369	<input type="text" value="177,354.18"/>	Suministros y materiales	731	<input type="text"/>	732 <input type="text" value="2,425.92"/>
ACTIVO DIFERIDO (INTANGIBLE)			Transporte	733	<input type="text"/>	734 <input type="text" value="25"/>
Marcas, patentes, derechos de llave y otros similares	371	<input type="text"/>	Provisiones			
Gastos de organización y constitución	373	<input type="text"/>	Para jubilación patronal	735	<input type="text"/>	736 <input type="text"/>
Gastos de investigación, exploración y similares	375	<input type="text"/>	Para desahucio	737	<input type="text"/>	738 <input type="text"/>
Otros activos diferidos	376	<input type="text"/>	Para cuentas incobrables			739 <input type="text"/>
(-) Amortización acumulada	377	<input type="text"/>	Por valor neto de realización de inventarios	740	<input type="text"/>	741 <input type="text"/>
(-) Provisión por deterioro del valor del activo diferido (Intangible)	378	<input type="text"/>	Por deterioro del valor de los activos	742	<input type="text"/>	743 <input type="text"/>
TOTAL ACTIVO DIFERIDO	379	<input type="text"/>	Otras provisiones	744	<input type="text"/>	745 <input type="text"/>
ACTIVO LARGO PLAZO			Arrendamiento mercantil / Local	746	<input type="text"/>	747 <input type="text"/>
Inversiones largo plazo / Acciones y participaciones	381	<input type="text"/>	Arrendamiento mercantil / Del exterior	748	<input type="text"/>	749 <input type="text"/>
Inversiones largo plazo / Otras	382	<input type="text"/>	Comisiones / Local	750	<input type="text"/>	751 <input type="text"/>
Cuentas y documentos por cobrar clientes - largo plazo			Comisiones / Del exterior	752	<input type="text"/>	753 <input type="text"/>
Relacionados / Locales	383	<input type="text"/>	Intereses bancarios			
Relacionados / Del exterior	384	<input type="text"/>	Local	754	<input type="text"/>	755 <input type="text"/>
No relacionados / Locales	385	<input type="text"/>	Del exterior	756	<input type="text"/>	757 <input type="text"/>
			Intereses pagados a terceros			
			Relacionados / Local	758	<input type="text"/>	759 <input type="text"/>
			Relacionados / Del exterior	760	<input type="text"/>	761 <input type="text"/>

No relacionados / Del exterior	386		No relacionados / Local	762		763	
Otras cuentas y documentos por cobrar - largo plazo			No relacionados / Del exterior	764		765	
Relacionados / Locales	387		Pérdida en venta de activos / Relacionadas	766		767	
Relacionados / Del exterior	388		Pérdida en venta de activos / No relacionadas	768		769	
No relacionados / Locales	389		Otras pérdidas	770		771	
No relacionados / Del exterior	390		Seguros y reaseguros (primas y cesiones)	772		773	107.59
(-) Provisión cuentas incobrables	391		Gastos indirectos asignados desde el exterior				
(-) Provisión por deterioro del valor del activo			por partes relacionadas	774		775	
largo plazo	392		Gastos de gestión			776	
Otros activos largo plazo	393		Impuestos, contribuciones y otros			777	123
TOTAL ACTIVOS LARGO PLAZO	397		Gastos de viaje	778		779	
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	(369 + 379 + 397)	398	IVA que se carga al costo o gasto	780		781	
TOTAL DEL ACTIVO	(339 + 398)	399	Depreciación de propiedades, planta y equipo (Excluye activos biológicos y propiedades de inversión)				
Activo por reinversión de utilidades (Informativo)	396		Acelerada	782		783	
			No acelerada	784		785	
PASIVO			Depreciación de activos biológicos	786			
PASIVO CORRIENTE			Depreciación de propiedades de inversión			787	
Cuentas y documentos por pagar proveedores - corriente			Amortización de activos de exploración y explotación	788			
Relacionados / Locales	411		Otras amortizaciones	789		790	
Relacionados / Del exterior	412		Servicios públicos	791		792	1,961.24
No relacionados / Locales	413		Pagos por otros servicios	793		794	
No relacionados / Del exterior	414		Pagos por otros bienes	795		796	2,128.5
Obligaciones con instituciones financieras - corriente			TOTAL COSTOS	797			
Locales	415		TOTAL GASTOS			798	62,547.72
Del exterior	416		TOTAL COSTOS Y GASTOS	(797 + 798)		799	62,547.72
Préstamos de accionistas / Locales	417						
Préstamos de accionistas / Del exterior	418						
Otras cuentas y documentos por pagar - corriente			Baja de inventario (informativo)			804	
Relacionados / Locales	419	3,214.37	Pago por reembolso como reembolsante (informativo)			805	
Relacionados / Del exterior	420		Pago por reembolso como intermediario (informativo)			806	
No relacionados / Locales	421						
No relacionados / Del exterior	422		CONCILIACIÓN TRIBUTARIA				
Impuesto a la renta por pagar del ejercicio	423		UTILIDAD DEL EJERCICIO	(Si 699 - 799 mayor a 0)		801	
Participación trabajadores por pagar del ejercicio	424		PERDIDA DEL EJERCICIO	(Si 699 - 799 menor a 0)		802	7,540.72
Transferencias casa matriz y sucursales (del exterior)	425		Cálculo de base participación a trabajadores				
Crédito a mutuo	426		(+) Ajuste por precios de transferencia			807	
Obligaciones emitidas corto plazo	427		Base de cálculo de participación a trabajadores			808	
Provisiones	428	1,624.86	(-) Participación a trabajadores			803	
TOTAL PASIVO CORRIENTE	439	4,839.23	(-) Dividendos percibidos exentos	(Campo 608)		804	
PASIVO NO CORRIENTE			(-) Otras rentas exentas			805	
Cuentas y documentos por pagar proveedores - largo plazo			(-) Otras rentas exentas derivadas del COPCI			806	
Relacionados / Locales	441		(+) Gastos no deducibles locales			807	8,123
Relacionados / Del exterior	442		(+) Gastos no deducibles del exterior			808	
No relacionados / Locales	443		(+) Gastos incurridos para generar ingresos exentos			809	
No relacionados / Del exterior	444		(+) Participación trabajadores atribuible a ingresos exentos				
Obligaciones con instituciones financieras - largo plazo			Fórmula: [(804 x 15%) + [(805 + 806 - 809) x 15%]]			810	

Locales	445	50,783.87	(-) Amortización pérdidas tributarias de años anteriores	811		
Del exterior	446		(-) Deducciones por leyes especiales	812		
Préstamos de accionistas / Locales	447	136,119.22	(-) Deducciones especiales derivadas del COPCI	813		
Préstamos de accionistas / Del exterior	448		(+) Ajuste por precios de transferencia	814		
Otras cuentas y documentos por pagar - largo plazo			(-) Deducción por incremento neto de empleados	815		
Relacionados / Locales	449		(-) Deducción por pago a trabajadores con discapacidad	816		
Relacionados / Del exterior	450		(-) Ingresos sujetos a impuesto a la Renta único	817		
No relacionados / Locales	451		(+) Costos y gastos deducibles incurridos para generar ingresos			
No relacionados / Del exterior	452		sujetos a impuesto a la Renta único	818		
Transferencias casa matriz y sucursales (del exterior)	453		UTILIDAD GRAVABLE	819	582.28	
Crédito a mutuo	454		PÉRDIDA	829		
Obligaciones emitidas largo plazo	455		Utilidad a reinvertir y capitalizar	831		
Provisiones para jubilación patronal	456		Saldo utilidad gravable	(819 - 831)	832	582.28
Provisiones para desahucio	457		TOTAL IMPUESTO CAUSADO			
Otras provisiones	458		(831 x tarifa reinversión de utilidades) + (832 x tarifa general sociedades)	839	133.52	
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	469	166,903.05	(-) Anticipo determinado correspondiente al ejercicio fiscal corriente	841	1,063.12	
Pasivos diferidos	479		(=) Impuesto a la Renta Causado mayor al anticipo determinado	842		
Otros pasivos	489		(=) Crédito Tributario generado por anticipo (Para ejercicios anteriores al 2010)	843		
TOTAL DEL PASIVO (439 + 469 + 479 + 489)	499	151,742.32	(+) Saldo del anticipo pendiente de pago	845		
			(-) Retenciones en la fuente que le realizaron en el ejercicio fiscal	846		
PATRIMONIO NETO			(-) Retenciones por dividendos anticipados	847		
Capital suscrito y/o asignado	501	500	(-) Retenciones por ingresos provenientes del exterior con derecho a Créd. Trib.	848		
(-) Capital suscrito no pagado, acciones en tesorería	503		(-) Anticipo de impuesto a la Renta pagado por espectáculos públicos	849		
Aportes de socios o accionistas para futura capitalización	505	35,000	(-) Crédito tributario de años anteriores	850		
Reserva legal	507		(-) Crédito tributario generado por impuesto a la Salida de Divisas	851		
Otras reservas	509		(-) Exoneración y crédito tributario por leyes especiales	852		
Utilidad no distribuida ejercicios anteriores	513		SUBTOTAL IMPUESTO A PAGAR (Sumatoria mayor a 0)	855		
(-) Pérdida acumulada ejercicios anteriores	515	27,266.81	SUBTOTAL SALDO A FAVOR (Sumatoria menor a 0)	856		
Utilidad del ejercicio	517		(+) Impuesto a la Renta único	857		
(-) Pérdida del ejercicio	519	7,540.72	(-) Crédito Tributario para la liquidación del impuesto a la Renta único	858		
TOTAL PATRIMONIO NETO	598	692.47	IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	859		
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO (499 + 598)	599	152,434.79	SALDO A FAVOR DEL CONTRIBUYENTE (871 + 872 + 873)	869		
			ANTICIPO DETERMINADO PRÓXIMO AÑO (871 + 872 + 873)	879	1,111.04	
			Primera cuota	871	555.52	
			Anticipo a pagar Segunda cuota	872	555.52	
			Saldo a liquidarse en declaración próximo año	873		

Pago previo (informativo) 890

DETALLE DE IMPUTACIÓN AL PAGO (Para declaraciones sustitutivas)

Interés 897  Impuesto 898  Multa 899

VALORES A PAGAR Y FORMA DE PAGO (Luego de imputación al pago en declaraciones sustitutivas)

TOTAL IMPUESTO A PAGAR (859 - 898) 902   
 Interés por mora 903   
 Multa 904

TOTAL PAGADO 999

Mediante cheque, débito bancario, efectivo u otras formas de pago 905

Mediante Compensaciones 906

Mediante Notas de Crédito 907

DETALLE DE NOTAS DE CRÉDITO CARTULARES

N/C No. 908

N/C No. 910

N/C No. 912

Valor USD 909

Valor USD 911

Valor USD 913

DETALLE DE NOTAS DE

CRÉDITO DESMATERIALIZADAS

Valor USD 915

DETALLE DE COMPENSACIONES

Resolución No. 916

Resolución No. 918

Valor USD 917

Valor USD 919

Declaro que los datos proporcionados en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 101 de la L.R.T.I.)

No. ID REPRESENTANTE LEGAL 198

RUC CONTADOR 199

FORMA DE PAGO 921

BANCO 922 SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

La presente información reposa en la base de datos del SRI, conforme la declaración realizada por el contribuyente

Numero Serial: 870735198578

Fecha Recaudacion: 28/03/2013

**ANEXO N° 04**  
**ENTREVISTA A LA VICERRECTORA**

**1. Nombres Completos de la vicerrectora**

Ing. Paola Rojas Abril Msc.

**2. ¿Desde cuándo está ejerciendo este cargo?**

Desde el periodo lectivo 20011 – 2012

**3. ¿Desde cuándo funciona la empresa?**

Periodo 2006 – 2007 Régimen sierra

**4. ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento de la Unidad Educativa?**

Pensiones y aporte de los socios

**5. ¿La institución cuenta con planificación estratégica?**

Si, que se la realiza cada año lectivo

**6. ¿Qué área es la que se encarga de realizar la planificación estratégica?**

El consejo Ejecutivo (rector, Vicerrectora, 3 vocales principales y 3 suplentes elegidos entre los profesores y la secretaria)

**7. ¿La planificación estratégica de esta institución lo hacen por año lectivo o año fiscal?**

Por año lectivo y de acuerdo a los lineamientos de la dirección De educación y desde este régimen se rige en la LOEI

**8. ¿Cuántos alumnos ingresaron a esta unidad educativa durante el año lectivo o año fiscal anterior?**

135 dentro de toda de la institución

**9. ¿Cuántas personas estuvieron a su cargo el periodo anterior?**

15 personas entre profesores y directivos

**10. ¿la institución cuenta con manuales, reglamentos internos, normas de disciplina?**

Si, tienen LOEI, código de convivencia, reglamento general de educación, reglamento de educación.

**11. ¿Cuáles son los departamentos que conforman esta unidad educativa?**

- Secretaria
- Rectorado
- Vicerrectorado
- Inspección general
- Psicopedagógico
- Laboratorios

**12. ¿La infraestructura de la institución es propia?**

Si, fue conseguida por los accionistas

**13. ¿A qué departamento usted cree que se debe realizar el análisis?**

A la administración (rector, Vicerrectora, Secretaria, Inspector.)

**14. ¿En cuanto al personal que se encuentra a su cargo se han realizado evaluaciones?**

Si, tanto externas como internas

**15. ¿Qué tipos de evaluaciones se han realizado al personal?**

Desempeño docente por el departamento de postgrados de educación de la Universidad de Loja de manera externa.... Evaluaciones internas profesores administración. Administración profesores. Alumnos profesores.

**16. ¿Se efectúan presupuestos para cada año lectivo y de cuanto es aproximadamente?**

Si lo tienen

**17. ¿Se elaboran estados financieros y cada que tiempo se los elabora?**

Si mediante contador externo cada

**18. ¿Con cuántas especialidades cuenta la Unidad Educativa?**

Es solo bachillerato general unificado 1 y 2 mientras que 3 fueron bachilleres en ciencias generales

**19. ¿Cuántos de los estudiantes del periodo anterior se graduaron?**

16 alumnos

**ANEXO N° 05**  
**FOTOGRAFÍAS DE LA INSTITUCIÓN**







## **BIBLIOGRAFÍA**

- Ross, S., W. Westerfield, R., & F. Jaffe, J. (2010). Finanzas Corporativas. Barcelona: McGraw-Hill.
- Bacal, R. (2009). Como mejorar el rendimiento. Barcelona: McGraw-Hill.
- Bonini, C. P. (2005). Decisiones y estadística. Barcelona: Mc. Graw Hill.
- Breitner, L. k. (2005). Contabilidad Financiera. Barcelona: Mac Graw Hill.
- Chandler, A. D. (s.f.). Gestión de personal. Estrategia. Emagister.
- Escalona, I. I. (2011). Métodos de Evaluación Financiera en Evaluación de Proyectos. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos16/metodos-evaluacion-economica/metodos-evaluacion-economica.shtml>
- Espinoza, S. F. (2007). Los Proyectos de Inversión. Cartago: Editorial tecnológica de Costa Rica.
- Hernández, U. M., & Correa Rodríguez, A. (2010). Como evaluar un proyecto empresarial. Madrid: Díaz Santos.
- Lutz, R. J., & Weitz, B. A. (2005). Posicionamiento de Marca. Barcelona: Mc Graw Hill.
- McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2005). Liderazgo y Recursos Humanos. Barcelona: Mc Graw Hill.
- Nahmias, S. (2010). Gestión de Operaciones. Barcelona: McGraw - Hill.
- Navarro, P. (2005). Microeconomía para directivos. Barcelona: Mc Graw Hill.
- Navarro, P. (2005). Contabilidad de Gestión. Barcelona: Mc Graw Hill.
- Navarro, P. (2005). Macroeconomía en la empresa. Barcelona: Mc Graw Hill.
- Pareja, I. A. (2006). Decisiones de inversión para la valoración financiera de proyectos y empresas. Bogotá: Pontificia universidad Javeriana.
- Sescovich, S. (03 de Noviembre de 2009). Emagister. Recuperado el 20 de Marzo de 2013, de <http://www.emagister.com/curso-gestion-personal-estrategia/introduccion>
- Spuler, D. F. (2005). Estrategia de Gestión. Barcelona: Mc Graw Hill.
- Stettinius, W., Wood Jr., D. R., Doley, J. L., & Colley Jr., J. L. (2005). Plan de Negocio. Barcelona: Mc Graw Hill.
- Bernstein, L. A. (1995). Análisis de Estados Financieros. Barcelona: Irwin.

Blok, S., & Hirt, G. A. (2008). Fundamentos de Administración Financiera. México: McGraw Hill Interamericana.

Bodie, Z., & Merton, R. C. (2003). Finanzas Primera Edición. Pearson

Tufano, P., & Copeland, T. E. (2004). Como Gestionar Opciones Reales en el Mundo Real. Harvard Business Review, 86-91.

Araceli Enguindanos . (01 de Octubre de 2009). Google Libros. Recuperado el 22 de Febrero de 2013, de [http://books.google.com.ec/books?id=2pyQWIw6mAMC&dq=Diccionario+de+Contabilidad,+Auditor%C3%ADa+y+Control+de+Gesti%C3%B3n.+Madrid:+Ecobook&hl=es&source=gbs\\_navlinks\\_s](http://books.google.com.ec/books?id=2pyQWIw6mAMC&dq=Diccionario+de+Contabilidad,+Auditor%C3%ADa+y+Control+de+Gesti%C3%B3n.+Madrid:+Ecobook&hl=es&source=gbs_navlinks_s)

Mintzberg, H. (1993). El proceso estratégico conceptos y casos. California: Prentice Hall.